

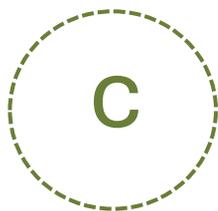
# Plan Estratégico

# CIMA

# 2025 - 2028

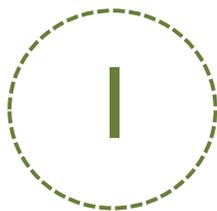
### Plan Estratégico CIMA 2025-2028

El Cluster da Madeira e o Deseño de Galicia ha desarrollado su nuevo Plan Estratégico con gran responsabilidad y compromiso, orientado a garantizar un futuro sólido y sostenible para las empresas del sector de la madera de Galicia. Este proyecto se fundamenta en nuestro compromiso con el crecimiento responsable, la competitividad y la generación de un impacto positivo a nivel local y global. A continuación, detallaremos las razones que nos han llevado a denominar este plan "CIMA", un nombre que encapsula nuestros principios y nuestra aspiración de alcanzar la excelencia.



#### Colaboración

En el corazón de "CIMA" está la colaboración, un valor que define cómo queremos crecer como sector. Se trata de unir fuerzas entre empresas, diseñadores, arquitectos, instituciones y comunidades para crear un ecosistema fuerte y conectado. Este enfoque nos permite compartir conocimientos, recursos y oportunidades, desde el monte gallego hasta los mercados internacionales. Colaborar significa que no solo trabajamos juntos dentro de Galicia, sino que también construimos puentes con el mundo, llevando nuestra madera y nuestro diseño a nuevos horizontes. Es la base para que el impacto económico y social que buscamos sea real y duradero.



#### Innovación

La innovación es el motor que impulsa "CIMA". Queremos transformar la manera en que se trabaja la madera y se diseña con ella, apostando por tecnologías avanzadas, procesos más eficientes y soluciones creativas que respondan a los retos del siglo XXI. Esto incluye desde la digitalización de nuestras empresas hasta la aplicación de la Inteligencia Artificial en los procesos o el desarrollo de productos sostenibles que lideren tendencias globales, como la construcción ecológica o el diseño funcional. Innovar nos posiciona como referentes, genera empleo cualificado y abre puertas en mercados competitivos, asegurando que el sector crezca con visión de futuro.



adera

La madera es el alma de "CIMA" y el recurso que nos define. Representa nuestra tradición, pero también nuestro compromiso con la sostenibilidad y el medioambiente. Con este plan, ponemos en valor la madera como un material único: renovable, versátil y con un enorme potencial para responder a las necesidades globales, desde viviendas sostenibles hasta objetos de diseño de vanguardia. Al promocionarla, no solo fortalecemos nuestra economía forestal y empresarial, sino que también mostramos al mundo cómo un recurso local puede tener un impacto universal.



prendizaje

El aprendizaje es lo que nos permite evolucionar y mantenernos en la cima. "CIMA" apuesta por la formación continua, tanto para los profesionales del sector como para las nuevas generaciones. Queremos que Galicia sea un lugar donde se cultive el talento, donde se enseñe a trabajar la madera con excelencia y a diseñarla con creatividad. Este foco en la educación no solo asegura la competitividad de nuestras empresas, sino que también tiene un impacto social profundo: empodera a las personas, genera oportunidades y deja un legado de conocimiento que trasciende fronteras.



### LA CIMA COMO SÍMBOLO

Y todo esto nos lleva a la idea de "CIMA" como una metáfora: alcanzar la cima no es solo un objetivo, es una declaración de intenciones. Queremos que el Cluster da Madeira e o Deseño de Galicia y sus empresas lideren el camino, demostrando que desde Galicia podemos llegar a lo más alto en términos de innovación, sostenibilidad y relevancia global.

A continuación, se detallan las particularidades del mismo.



# Estrategia y Acciones previstas

### 2.1 | Estrategia

#### PUNTOS DE FRICCIÓN CLAVES IDENTIFICADOS

A través de la participación activa de todos los socios del Cluster, mediante entrevistas individuales, sesiones de trabajo grupales y monográficos ad-hoc, se han podido identificar los principales puntos de fricción a lo largo de cadena, desde el aprovechamiento forestal hasta la segunda transformación, pasando por la primera transformación. Estos puntos de fricción se reflejan en la siguiente figura.

**Figura 59: Puntos de fricción en la cadena de valor**



Fuente: BCG

En el **aprovechamiento forestal**, existen tres puntos de fricción principales:

**A. Tasa de superficie forestal desaprovechada:** Existe una desconexión con el medio rural agravada por una creciente despoblación (12,7% reducción de la población rural en la última década), que ha provocado la pérdida de la tradición rural en ciertas partes de la población. Además, la toma de decisiones es sumamente difícil, en el caso, por ejemplo, de las CMVMC (>40 comuneros por monte). Por último, el incentivo económico para la explotación del monte se ve limitado en el caso de las propiedades minifundistas (Superficie media por propietario de 2 Ha vs. 45 Ha en Suecia) dada la comparativa esfuerzo-beneficio.

**B. Falta de silvicultores:** La complejidad de la estructura de propiedad del monte gallego dificulta el cumplimiento de mejores prácticas en la gestión del monte, especialmente entre propietarios particulares. Además, existe una adhesión incipiente a instrumentos de ordenación (24% superficie forestal vs 60% media europea), modelos de silvicultura y estándares de sostenibilidad (21% superficie forestal certificada vs. 80% Finlandia o 77% Alemania).

El resultado es la generación de madera destinada a usos con bajos requerimientos en el cultivo, en muchos casos, debido a sus características (por ejemplo, corte de conífera a 2,5 metros vs. 6-7 metros en Suecia). Por último, existe una brecha entre la disponibilidad de herramientas de formación y la capacidad de garantizar el interés del talento para su profesionalidad (por ejemplo, desde febrero 2023 Conecta FP Galicia se focalizó en el sector forestal maderero).

**C. Existencia de barreras operativas y administrativas para la explotación:** La operativa para el uso de maquinaria en ciertas parcelas para la corta y extracción de la madera es sumamente difícil, debido a las características de las infraestructuras y de las propias parcelas (por ejemplo, caminos estrechos, etc.). Por ello, es necesario asegurar una mayor eficiencia operativa y de capacidad (maquinaria forestal). Además, las empresas del sector se encuentran con un proceso administrativo complejo, con uno de los mayores índices de trámites a nivel nacional y con la necesidad, potencialmente, de involucrar a diferentes organismos, con criterios dispares. Y si bien en los últimos años se ha avanzado en la digitalización y simplificación de estos procedimientos, muchas empresas aún no han adoptado las tecnologías necesarias para adaptarse a esos cambios.

En la fase de **primera transformación** hay tres puntos de fricción predominantes:

**A. Falta de oferta de recurso local para transformación industrial presente y futura:** asegurar un suministro constante de madera en volumen y calidad adecuada es crítico para la industria de transformación. La demanda creciente de productos madereros, junto con las prácticas de aprovechamiento intensivo y las amenazas climáticas, están poniendo presión sobre los recursos forestales locales. Además, la disponibilidad de madera de alta calidad, fundamental para el desarrollo de productos de mayor valor añadido, es limitada y su acceso podría volverse aún más complejo debido a factores como la competencia internacional, el envejecimiento de los bosques y la falta de nuevas plantaciones gestionadas de manera sostenible. Sin una planificación estratégica que garantice la sostenibilidad del recurso forestal en Galicia, el sector podría enfrentarse a restricciones significativas que afectarían tanto su capacidad productiva como su competitividad en los mercados nacionales e internacionales.

**B. Brecha en la adopción de capacidades digitales:** Más del 90% de las empresas del sector se consideran micro pymes (<10 empleados) por lo que tienen una capacidad de inversión limitada para la introducción de capacidades digitales en sus operaciones, así como una escasa cultura de digitalización. Además, existe la necesidad de reforzar las conexiones entre los actores clave del ecosistema de innovación existente en Galicia que cuenta con empresas y centros de conocimiento de referencia en el sector.

**C. Reticencia a adoptar nuevas prácticas en los negocios:** Uno de los principales retos a los que se enfrentan este tipo de empresas es el de garantizar un relevo generacional en las empresas familiares, cuya edad media es de 52 años, un 15% superior a la media española, reduciendo el horizonte temporal para la planificación de algunas empresas.

En tercer lugar, en la etapa de **segunda transformación** existen dos puntos de fricción claves:

**A. Limitada capacidad de influencia en las primeras etapas de la cadena de valor:** La enorme fragmentación del sector (más de 1.400 empresas con aprox. 8 empleados) supone una reducción del poder negociador con el resto de la cadena. Dicha fragmentación se traduce en la existencia de limitadas empresas con la capacidad de liderar y traccionar la producción en las primeras etapas de la cadena de valor hacia la obtención de productos que respondan a las necesidades del mercado.

**B. Desconexión de las preferencias de los consumidores:** Los modelos de comercialización indirecta, a través, por ejemplo, de franquicias o intermediarios, ha provocado, entre otros motivos, un alejamiento del consumidor final que ha supuesto un desalineamiento entre los productos fabricados en Galicia y las preferencias de los consumidores.

Por último, existen otros dos que son transversales a la cadena entera:

**A. Dificultad de atracción y retención de talento:** Se destaca una dificultad cada vez mayor de incorporar talento joven al sector (menos del 25% de los empleados son menores de 40 años) agravado por la despoblación de las zonas rurales. Existe una concepción errónea acerca de las condiciones laborales actuales, resultado de experiencias pasadas y potencial desconocimiento. Además, las condiciones intrínsecas del sector primario (por ejemplo, trabajos al aire libre, esfuerzo físico) contrastan con las de otros sectores (por ejemplo, servicios) que se presentan como más atractivos, e influyen en la toma de decisiones laborales.

**B. Falta de reconocimiento social:** La sociedad desconoce el relevante impacto positivo del sector forestal-madera, tanto en la sostenibilidad y cuidado de los montes, como a nivel económico y social en la Comunidad Autónoma.

A raíz de los puntos de fricción identificados, **surgen cinco preguntas clave** que se muestran en la **Figura**.

**Figura 60: Preguntas clave para abordar los puntos de fricción identificados**



Fuente: BCG

### ANÁLISIS DAFO

Se indica, a continuación, el **análisis DAFO** en el que se indican las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

#### D

#### DEBILIDADES

- **Fragmentación de la propiedad forestal privada**, concretamente de los propietarios privados (66% del área forestal de Galicia) en el que la superficie media por propietario es de 2 Ha dividido en >6 parcelas
- **Existencia de margen de mejora en indicadores clave de gestión y aprovechamiento del área forestal** en comparación con otros países europeos. Más concretamente, en la **superficie forestal ordenada** (26% en Galicia vs. 60% de media en Europa) o en la **superficie forestal certificada** (22% en Galicia vs. 55% de media en Europa)
- **Creación de Valor Añadido Bruto (€) por m<sup>3</sup> de corta entre 2 y 6 veces inferior a otras geografías europeas** como Portugal o Italia (Galicia = 30 €/m<sup>3</sup> vs. Portugal = 51 €/m<sup>3</sup> o Italia = 215 €/m<sup>3</sup>)
- **Mayor penetración de canales indirectos** de venta en comparación con otras potencias forestales (Galicia = 85% vs. Italia/Suecia = 75% o Francia/Alemania = 80%)
- **Desalineamiento entre la percepción de la sociedad y el impacto real del Sector en el monte, economía, etc.**

#### A

#### AMENAZAS

- **Impacto del cambio climático en la productividad de las plantaciones** derivado del aumento de la temperatura global (equivalente a 1,1 °C) en forma de cambios en el rango geográfico de algunas especies, problemas fitosanitarios, incendios, etc.
- **Importancia creciente de las tendencias de conservación de los bosques** en equilibrio con la promoción de la madera como material sostenible. A nivel Europa, la Estrategia para la Biodiversidad que amplía las zonas protegidas hasta el 30% de todas las superficies terrestres y marítimas de la UE podría ser un ejemplo
- **Endurecimiento de los requisitos de impacto medioambiental para empresas** (foco en la UE) con una complejidad incremental. Por ejemplo, el cumplimiento de la EUDR y la implicación de trazabilidad asociada
- Expansión de la **capacidad productiva en economías emergentes** (sobre todo de tisú y productos de higiene) que puede poner en riesgo la competitividad de productos producidos en países con una mayor base de costes
- **Dificultad de acceso a talento** debido a, entre otros, la falta de mano de obra formada, la despoblación de zonas rurales o el foco de nuevas generaciones en el sector secundario y terciario

#### F

#### FORTALEZAS

- **Liderazgo de la industria de la madera a nivel nacional por cifra de negocios en 2021** con 1.678 M€, triplicando la cifra media en España (~560M€) según datos del INE. Además, se trata de un sector clave en la economía gallega, con un peso relevante tanto en el sector primario (15% VAB) como secundario (4ta industria)
- Galicia es la quinta Comunidad Autónoma en España con mayor **proporción de área forestal sobre el total de la superficie (69%), 10 p.p. por encima de la media nacional** (~2M Ha). Además, cuenta con unas condiciones bioclimáticas favorables que incrementan su productividad (50 días de lluvia adicionales vs media nacional)
- **Existencia de empresas de gran tamaño, muy relevantes para el sector y que le han conferido estabilidad** en segmentos de alto valor (por ejemplo, Diseño, Mobiliario, Contract, etc.)
- **Compromiso e inversión por parte de la Administración Pública**. Por ejemplo, en 2023, Xunta de Galicia dedicó 25 M€ en líneas de aportaciones para la dinamización del uso de la madera en construcción

#### O

#### OPORTUNIDADES

- Exploración de **casos de uso con mayor VAB por m<sup>3</sup> para maximizar la creación de valor del sector**:
  - En segmento donde Galicia tiene un **fuerte posicionamiento para expandir sus capacidades y su negocio actual** en sectores como el Contract, la Construcción, el Diseño, etc.
  - Exploración de **nuevos casos de uso**, por ejemplo, los créditos voluntarios de carbono, los créditos de biodiversidad, soluciones de gestión de residuos, etc.
- **Incorporación de capacidades digitales** a lo largo de toda la cadena de valor que permitan maximizar la productividad, optimizar los costes y minimizar riesgos
  - En el **aprovechamiento forestal**, foco en minimizar los riesgos de plagas, etc. y maximización de la productividad de las plantaciones (incl. exploración de materiales modificados genéticamente)
  - En la **industria de transformación**, utilización de nuevos casos de uso digitales durante el proceso de transformación, así como para la **comercialización de dichos productos**

### FACTORES CRÍTICOS

La cadena de valor de la madera en Galicia es altamente diversa, abarcando empresas de distintos tamaños, áreas de negocio, mercados y canales de comercialización. En consecuencia, los desafíos y dificultades que enfrentan a diario varían significativamente entre ellas.

Por este motivo, los factores críticos identificados en este apartado se presentan de manera general, permitiendo su posterior adaptación a las particularidades de cada empresa.

Para estructurar este análisis, mantendremos el mismo criterio de clasificación general: aprovechamiento forestal, primera transformación y segunda transformación.

### APROVECHAMIENTO FORESTAL

**AF1\_** Impulsar el desarrollo de modelos e iniciativas que faciliten la **identificación catastral y la agrupación de terrenos**, con el fin de optimizar la explotación forestal y ajustarla a las demandas reales del mercado.

**AF2\_** Continuar incentivando la **certificación forestal** de los recursos con el objetivo de aumentar el porcentaje de superficie certificada. La certificación no solo es un requisito cada vez más imprescindible para la comercialización y distribución de la madera, sino que también fortalece la sostenibilidad del sector, en línea con las crecientes preocupaciones de la sociedad actual.

**AF3\_** Identificar las demandas del mercado y **explorar nuevos nichos** que permitan desarrollar productos y servicios **adaptados a las necesidades reales de los clientes**, fortaleciendo así la competitividad del sector.

**AF4\_** Optimizar los procesos de comercialización, priorizando la **expansión hacia mercados internacionales** sobre los nacionales y facilitando el acceso a nuevas oportunidades comerciales.

**AF5\_** Promover la **formación especializada** de los trabajadores en este sector mediante convenios de prácticas y acuerdos con centros educativos.

**AF6\_ Reforzar la imagen del sector**, especialmente en su dimensión forestal, acercándolo a los conceptos de bioeconomía y economía circular. Esto contribuirá a desvincularlo de los prejuicios existentes y a posicionarlo **como un actor clave en el desarrollo sostenible**.

### PRIMERA Y SEGUNDA TRANSFORMACIÓN

En este apartado, es fundamental distinguir entre la fabricación de muebles y la industria de primera transformación, ya que ambos subsectores presentan diferencias significativas en su estructura, capacidad productiva, nivel de competitividad y estrategia comercial.

Mientras que la industria del tablero y la pasta de papel goza de un fuerte posicionamiento tanto a nivel nacional como internacional, respaldada por un amplio conocimiento del sector, estructuras comerciales expandidas y una sólida base de capital, el subsector de fabricación de muebles no alcanza el mismo nivel de notoriedad. A pesar de obtener buenos resultados en términos de facturación, no logra destacar dentro del panorama español.

Uno de los principales desafíos que enfrenta la fabricación de muebles es el tamaño reducido de sus empresas, ya que en su mayoría están conformadas por pymes y micropymes. Además, carece de un canal de distribución sólido que impulse su comercialización, y el canal de prescripción no está suficientemente desarrollado.

Por otro lado, el canal Contract muestra un buen desempeño, aunque también adolece de estrategias de comercialización e internacionalización por parte de algunas firmas relevantes, lo que representa otro reto para este subsector.

Dicho esto, identificamos los factores críticos más relevantes que permitirán definir las estrategias para afrontar estos desafíos:

**PST1\_ Impulsar el desarrollo tecnológico** con el objetivo de mejorar la eficiencia en los procesos productivos, aumentar la sostenibilidad y **garantizar el cumplimiento de las nuevas normativas medioambientales.**

**PST2\_ Promover la colaboración** entre empresas del sector de fabricación de muebles, permitiendo la **creación de un catálogo de productos** más variado y de mayor calidad, mejorando así la oferta y el servicio al cliente.

**PST3\_ Priorizar el uso de materia prima certificada** y fomentar la certificación de la cadena de custodia. Así como la certificación forestal contribuye a la sostenibilidad, es igualmente fundamental mantener esta certificación a lo largo de toda la cadena de valor del sector.

**PST4\_ Desarrollar un canal de distribución** que permita a las pequeñas empresas del sector establecer conexiones efectivas con las grandes cadenas comerciales que dominan el mercado, facilitando así su acceso a una mayor clientela.

**PST5\_ Fomentar la identificación de nuevos nichos de mercado con alto potencial** dentro del sector de la fabricación de muebles, permitiendo un posicionamiento más estratégico y orientado a la demanda emergente.

**PST6\_ Apostar por el diseño** tanto en los procesos como en el desarrollo de productos, priorizando la diferenciación y el valor añadido en lugar de la competencia basada en precios, lo que permitirá fortalecer la competitividad en el mercado.

**PST7\_ Desarrollar el canal de venta online**, atendiendo a las tendencias de crecimiento de este mercado y aprovechando plataformas como Amazon para expandir el alcance comercial.

**PST8\_ Mejorar la conexión con el cliente final y reforzar la imagen de marca**, posicionándose en el mercado mediante criterios de calidad, servicio, atención al cliente y una mejor adaptación a sus necesidades reales, determinadas a través de estudios e investigaciones detalladas.

**PST9\_ Divulgar los beneficios de la madera como material natural** frente a otros productos sustitutos, destacando sus ventajas en términos de sostenibilidad y protección del medio ambiente, especialmente en los sectores de construcción y rehabilitación.

**PST10\_ En línea con la promoción de la madera como material sostenible, incentivar el mercado de viviendas de madera**, alineándose con las crecientes iniciativas de **Green Building**, que cada vez tienen mayor aceptación.

**PST11\_ Desarrollar e implementar estrategias efectivas para la captación y retención de talento** en todos los eslabones de la cadena de valor de la madera, asegurando la formación continua, la mejora de las condiciones laborales y la creación de un entorno de trabajo atractivo e innovador.

Todos los factores críticos recogidos en este apartado son la base fundamental sobre la que se asientan las acciones estratégicas que llevará a cabo el Cluster a lo largo de los próximos 4 años de vigencia del nuevo plan estratégico.

En base a este diagnóstico de situación, una vez realizado el DAFO y extraídos los principales Factores críticos, teniendo en cuenta las tendencias de mercado globales identificadas en el apartado Tendencias de mercado, diseñamos la mejor **Estrategia del CMD** para los próximos cuatro años.

### ESTRATEGIA RENOVADA CMD

Las secuelas de la pandemia, la situación geopolítica y económica, el aumento de los costes energéticos y otras dimensiones sitúan al sector forestal en **una nueva realidad**.

Ante estos cambios, surgen nuevos retos y la necesidad de una **estrategia renovada** para afrontarlos de manera colaborativa.

A través del nuevo Plan Estratégico se pretende **evolucionar y ampliar el modelo de relación** con los actores del ecosistema de la madera en Galicia, implantando una mejora en toda la cadena de valor.

La mejora en la cadena de valor depende de la cooperación entre todas las partes involucradas, por lo que se pretende iniciar un **proceso de transformación colaborativo**.

### QUIÉNES SOMOS

El Cluster da Madeira e o Deseño de Galicia (CMD) después de 24 años de actividad ininterrumpida, y habiendo superado con éxito las distintas etapas evolutivas desde su constitución, encara este nuevo Plan Estratégico como un proceso de transformación que nos va a ayudar a evolucionar y ampliar el modelo de relación con los actores del ecosistema de la madera en Galicia, implantando una mejora en toda la cadena de valor.

No se trata por tanto de un ejercicio de renovación del Plan Estratégico para dar cumplimiento a un requisito formal del Ministerio de Industria. Se trata de un proceso de análisis interno, una vez superadas las etapas de lanzamiento de la iniciativa (2001), consolidación del proyecto (2008), haber superado una crisis económico-financiera con un alto impacto en nuestro sector (iniciada en 2008, alto impacto en 2011) y una crisis sanitaria (2020).

Tras este análisis interno, visualizamos un nuevo proyecto para el Cluster, con una nueva Misión, Visión y Valores, Propuesta de Valor y Principios de Acción, que nos permitirá iniciar una etapa de crecimiento, con nuevos objetivos, iniciativas y proyectos que posicionarán al Cluster como referente nacional en el sector de la madera, que describiremos a continuación.

### MISIÓN (QUÉ hacemos y POR QUÉ lo hacemos)

**Impulsar** nuevas formas de **aportar valor** en el ecosistema de la madera en Galicia. Se trata de identificar objetivos comunes y **oportunidades** para **orquestrar** la colaboración en iniciativas innovadoras.

El CMD es el **punto de encuentro** del ecosistema de la madera en Galicia. Promovemos la **comunicación** entre los actores del sector para identificar oportunidades y objetivos comunes, orquestrar iniciativas y proyectos colaborativos y **catalizar** soluciones innovadoras que generen valor en nuestros asociados y en nuestra comunidad.

### VISIÓN (A qué ASPIRAMOS)

Queremos posicionar el Cluster como un **referente nacional** en el sector de la madera, reconocido por promover la **colaboración** y la **innovación** en gestión, procesos y diseño. Nos destacaremos por generar **alto valor, competitividad y diferenciación** en toda la cadena de valor, así como por estar bien posicionados en **redes de colaboración internacionales**.

### VALORES (Lo que GUÍA nuestras DECISIONES)

Son tres los grandes valores que concentran la esencia del CMD: Innovación, Sostenibilidad y Excelencia.

#### 1. INNOVACIÓN\_

- Nos comprometemos a promover un entorno que valore y recompense la innovación
- Apoyamos la experimentación y el aprendizaje continuo, asegurando que nuestras prácticas y productos reflejen los últimos avances y tendencias del sector, respetando siempre la libre competencia y libre mercado.

#### 2. SOSTENIBILIDAD\_

- Nos comprometemos a implementar y mantener políticas y procedimientos que aseguran la sostenibilidad en todas nuestras operaciones.
- Promovemos la conciencia ambiental entre nuestros asociados.
- Colaboramos con iniciativas que buscan la preservación del medio ambiente.

#### 3. EXCELENCIA\_

- Nos comprometemos a establecer y seguir altos estándares de calidad en todas nuestras actividades.
- Fomentamos la formación y el desarrollo de nuestros asociados para asegurar que siempre se alcancen los niveles más altos de desempeño.

### PROPUESTA DE VALOR (BENEFICIOS ÚNICOS DEL CMD)

El Cluster da Madeira e o Deseño de Galicia es el **epicentro de la colaboración** y la innovación en el sector de la madera. A través de nuestra red, facilitamos la **conexión** entre empresas, instituciones y actores clave, promoviendo **alianzas estratégicas** y proyectos colaborativos que impulsan la **competitividad** y que generen **valor** tangible.

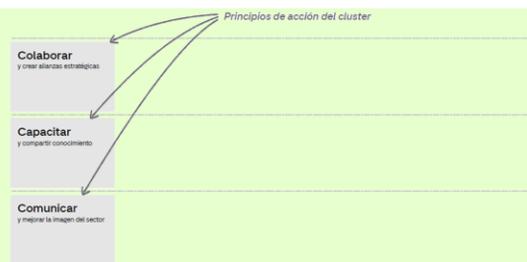
A través de programas de **capacitación** continua y **acceso a las mejores prácticas**, elevamos el talento y la capacidad de innovación de nuestros asociados.

Además, mejoramos la **visibilidad y la reputación del sector**, destacando sus contribuciones positivas a la sociedad y al medio ambiente.

### PRINCIPIOS DE ACCIÓN (las 3 C's del Cluster)

Nuestros **principios de acción** son las herramientas de las que disponemos para ejecutar todas nuestras actuaciones, con el único objetivo de aportar valor a nuestros asociados. Se resumen en tres: **Colaborar**, **Capacitar** y **Comunicar** (las tres Cs del Cluster).

- 1.- **Colaborar** para crear alianzas estratégicas
- 2.- **Capacitar** para compartir conocimiento
- 3.- **Comunicar** para mejorar la imagen del sector



### 1.- COLABORAR

Fomentamos la cooperación estrecha entre las empresas e instituciones del cluster, identificando necesidades comunes y oportunidades externas que puedan impulsar iniciativas y proyectos colaborativos.

Extendemos nuestra red de colaboración hacia el exterior, creando lazos con actores externos como empresas, instituciones y otros clusters europeos, fortaleciendo nuestra capacidad de innovación. Actuamos como intermediarios con la administración, asegurando una comunicación fluida y efectiva.

### ¿Cómo aportamos valor?

Al afrontar juntos nuestros desafíos comunes, diseñamos soluciones innovadoras que generan valor y diferenciación para todos los miembros del cluster y la comunidad.

## 2.- CAPACITAR

Facilitamos la capacitación continua y el desarrollo profesional de nuestros asociados mediante programas de formación, talleres y cursos especializados, elevando su talento y competitividad en el mercado.

Proporcionamos acceso a información actualizada y mejores prácticas del sector, asegurando que nuestros asociados estén siempre al día con las últimas tendencias y avances.

### ¿Cómo aportamos valor?

Proporcionamos las herramientas necesarias para el desarrollo profesional y la innovación e inspiramos a nuestros asociados, promoviendo que sean más competitivos y estén a la vanguardia del sector.

## 3.- COMUNICAR

Comunicamos de manera continua y efectiva nuestras actividades y logros hacia el público y otros actores clave del sector, aumentando así la visibilidad de nuestras iniciativas y de nuestros asociados.

Trabajamos activamente para mejorar la percepción del sector, destacando sus contribuciones positivas a la sociedad y al medio ambiente.

### ¿Cómo aportamos valor?

Aumentamos la visibilidad de nuestras iniciativas y de nuestros asociados, destacando nuestras contribuciones positivas y fortaleciendo la reputación del sector.

## LÍNEAS ESTRATÉGICAS

En base a esta nueva reformulación del Cluster impulsaremos una serie de líneas estratégicas que enumeramos a continuación:

1. Estrategia de Crecimiento y Diversificación
2. Estrategia de Comunicación Efectiva
3. Estrategia de Formación y Capacitación
4. Estrategia de Integración del Contract
5. Estrategia de Digitalización
6. Estrategia de Internacionalización
7. Estrategia de Innovación

Para cada una de las líneas estratégicas se definirán una serie de proyectos e iniciativas que se describirán en detalle en el apartado siguiente.

### OBJETIVOS DE CRECIMIENTO PARA LOS PRÓXIMOS CUATRO AÑOS

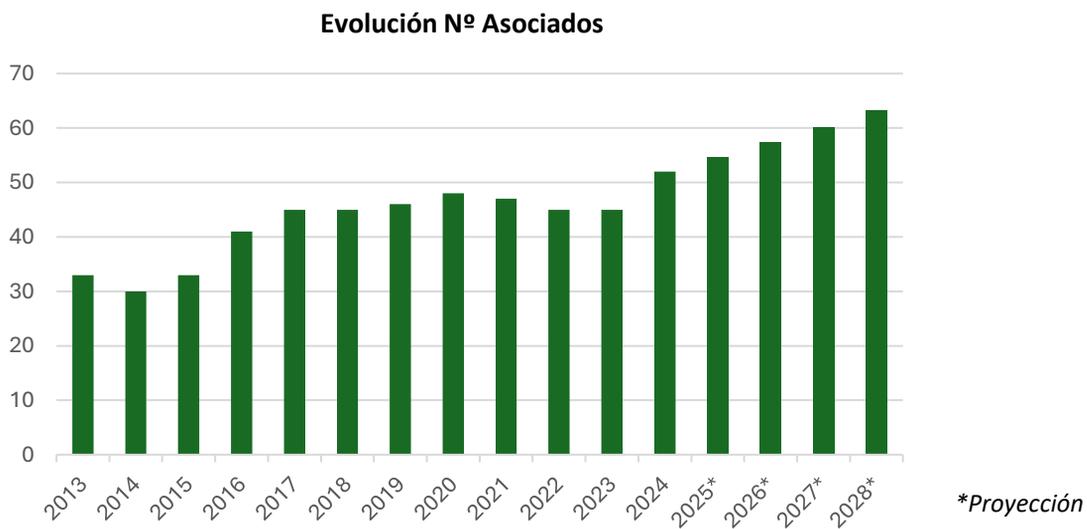
Con el despliegue de cada una de las líneas que conforman nuestro Plan Estratégico planteamos una serie de **objetivos de crecimiento para los próximos cuatro años**.

#### a) Objetivo de aumento de nº de socios

A continuación, mostramos la evolución del nº de socios numerarios en los últimos 12 años.

Dentro de la Estrategia de Crecimiento y Diversificación, que desarrollaremos en el siguiente apartado, se acometerán una serie de actuaciones que nos permitirán incrementar nuestra base social, con un **objetivo de crecimiento interanual del 5%**.

**Figura 61: Evolución número de asociados CMD**



Elaboración CMD

#### b) Implantación de innovaciones organizativas

Dentro de la Estrategia de Innovación pondremos en marcha una nueva oficina de gestión proactiva de proyectos, que nos permitirá establecer una alerta temprana de necesidades de innovación de nuestras empresas, a través de una serie de mecanismos de escucha que se detallan en profundidad en el siguiente apartado.

Por otra parte, diseñaremos una nueva Estrategia de Comunicación Efectiva, identificando audiencias clave a las que queremos dirigirnos para integrarlos en el Cluster, definiendo mensajes adaptados a sus intereses, que difundiremos a través de los canales adecuados.

### c) Ampliación a nuevos segmentos de mercado

Pondremos en marcha una Estrategia de Integración del Contract y una Estrategia de Internacionalización, en donde desplegaremos una serie de actuaciones y proyectos para atraer a la industria del Contract. Se describen en detalle en el siguiente apartado.

Otro segmento de mercado que queremos ampliar será el ecosistema vinculado a la construcción con madera: prescriptores, aparejadores, diseñadores, interioristas, promotoras, constructoras, instaladores, OCT´s, etc.

Dentro de la Estrategia de Internacionalización, nos apoyaremos en las redes de colaboración internacional en las que actualmente participamos como **Built4People y New European Bauhaus**. La primera se enmarca dentro del programa Horizon Europe que busca transformar el entorno construido en uno sostenible, centrado en las personas, climáticamente neutro e inteligente. Su principal objetivo es acelerar la innovación en el sector de la construcción y el entorno edificado para cumplir con las metas del European Green Deal, apoyando iniciativas como la Renovation Wave y la New European Bauhaus. El consorcio está liderado por la Comisión Europea junto con European Construction, Built Environment and Energy Efficient Technology Platform que reúne a más de 140 organizaciones del sector de la construcción y el World Green Building Council Europe. Estos socios trabajan con una amplia cadena de valor, incluyendo empresas, investigadores y profesionales para impulsar la sostenibilidad y la innovación en Europa.

Por su parte, la New European Bauhaus, de la que somos partner oficial, es una iniciativa de la Comisión Europea que busca unir sostenibilidad, estética e inclusión en el diseño del entorno construido, alineándose con el European Green Deal. Su objetivo es transformar los espacios habitables para que sean climáticamente neutros, bellos y accesibles, fomentando la creatividad, la innovación y la participación ciudadana. Cuenta con una comunidad de socios que incluye organizaciones, ciudades, empresas, artistas, arquitectos y universidades que se suman voluntariamente. Además, trabaja en conjunto con programas como Horizon Europe y Built4People.

### ALINEAMIENTO CON LA ESTRATEGIA EUROPEA Y NACIONAL EN MATERIA DE INNOVACIÓN

La Unión Europea ha diseñado una serie de estrategias y programas para posicionarse como líder global en innovación, con un enfoque en la competitividad, la sostenibilidad y la transformación digital. Estas estrategias se han ido adaptando a los retos del siglo XXI con el cambio climático, la digitalización y la recuperación tras crisis como la pandemia del COVID-19. Los pilares clave de la estrategia europea de innovación son:

**1.- Horizonte Europa (2021-2027).** Se trata del programa marco principal de la UE para investigación e innovación, con el objetivo de fortalecer las bases científicas y tecnológicas de la UE, fomentar la competitividad de sus industrias y abordar desafíos globales.

- Excelencia científica: apoyo a investigadores y proyectos punteros
- Desafíos globales y competitividad industrial: financiación para retos como salud, cambio climático, energías renovables y digitalización, con un enfoque en asociaciones público-privadas
- Europa innovadora: impulso a la innovación disruptiva, especialmente para pymes y startups, a través del Consejo Europeo de Innovación (EIC) y el Instituto Europeo de Innovación y tecnología (EIT)

**2.- Estrategia industrial europea.** Busca acelerar las transiciones ecológica y digital, fortalecer la resiliencia del mercado único y reducir dependencias estratégicas (como en tecnología o materias primas). Algunos puntos destacados:

- Fomento de tecnologías limpias y digitales para una economía climáticamente neutra.
- Apoyo a las pymes, que representan más del 99% de las empresas europeas, mediante financiación y reducción de cargas administrativas.
- Inversiones en sectores estratégicos como hidrógeno, baterías y semiconductores.

### 3.- Pacto Verde Europeo

Este ambicioso plan busca que la UE sea climáticamente neutra para 2050. La innovación juega un papel crucial, con iniciativas como el desarrollo de energías renovables, la economía circular y tecnologías bajas en carbono. Se apoya en alianzas industriales y proyectos de interés común europeo para acelerar estas soluciones.

### 4.- Espacio Europeo de Investigación (ERA)

La UE trabaja para consolidar un mercado único de conocimiento, promoviendo la movilidad de investigadores, la coordinación de políticas nacionales y el acceso abierto a los resultados científicos. El ERA busca alinear las estrategias nacionales con las prioridades europeas, como la transición ecológica y digital.

### 5.- Autonomía Estratégica Abierta

La UE apuesta por liderar en tecnologías críticas (IA, 5G, computación cuántica) sin cerrar sus fronteras al comercio global. Esto incluye grandes inversiones.

En resumen, la estrategia europea combina financiación, colaboración público-privada y un enfoque en sostenibilidad y digitalización, con el objetivo de mantener a Europa como un referente en innovación mientras aborda retos sociales y económicos.

### Estrategia Nacional de Innovación (España)

En el caso de España, la estrategia nacional de innovación se alinea en gran medida con las prioridades europeas, pero también responde a desafíos específicos del país, como el bajo nivel de inversión en I+D+I respecto a la media de la UE. La principal hoja de ruta es la **Estrategia Española de Ciencia, Tecnología e Innovación 2021-2027 (EECTI)**, aprobada en 2020. Sus elementos clave son:

#### 1. Objetivos Generales

- Duplicar la inversión en I+D+I (pública y privada) para alcanzar la media europea (2,12% del PIB) en 2027
- Reforzar la colaboración público-privada y la transferencia de conocimiento al tejido productivo.
- Mejorar las condiciones del personal investigador y atraer talento.

#### 2. Líneas Estratégicas

- **Misiones Nacionales:** Proyectos orientados a resolver grandes desafíos, como la salud, el cambio climático o la digitalización, inspirados en las misiones de Horizonte Europa.
- **Ecosistemas de Innovación:** Fortalecer la conexión entre universidades, centros de investigación y empresas, especialmente pymes.
- **Sostenibilidad:** Alinearse con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y el Acuerdo de París, priorizando sectores como la bioeconomía y las energías renovables.
- **Perspectiva de Género:** Garantizar la igualdad en el sistema de I+D+I.

#### 3. Instrumentos de Implementación

- **Plan Estatal de Investigación Científica y Técnica y de Innovación (PEICTI):** Divide la estrategia en dos fases (2021-2023 y 2024-2027) y canaliza las ayudas públicas en convocatorias competitivas.
- **Incentivos Fiscales:** Fomentar la inversión privada en innovación, especialmente en pymes y startups.
- **Itinerarios Profesionales:** Introducir un “Tenure Track” (carrera científica estable) y la figura del “Tecnólogo” para profesionalizar el sector.

#### 4. Sectores Estratégicos

La EECTI identifica áreas clave como la inteligencia artificial (con una estrategia específica de I+D+I en IA), la salud, la alimentación sostenible, los recursos naturales y la transición energética. Estas prioridades buscan responder a las fortalezas y necesidades de España.

### 5. Coordinación con la UE

España ajustó el marco temporal de la EECTI a siete años (en lugar de ocho) para sincronizarse con Horizonte Europa, maximizando las sinergias con los fondos europeos. Además, participa activamente en asociaciones y proyectos europeos, como los Grupos Operativos de la Asociación Europea para la Innovación (AEI-Agri).

### 6. Respuesta a Crisis

Gestada durante la pandemia, la estrategia incluye medidas para usar la innovación como palanca de reconstrucción económica y social, destacando el rol de la ciencia en la resolución de problemas como el COVID-19.

En resumen, la estrategia española busca superar las debilidades históricas del sistema de I+D+I (baja inversión privada, fragmentación) mediante un enfoque coordinado, sostenible y alineado con Europa, con especial atención a la transferencia tecnológica y la competitividad empresarial.

#### Comparación y Sinergias

- **Alineación:** Tanto la estrategia europea como la española priorizan la sostenibilidad, la digitalización y la competitividad, con un enfoque en pymes y colaboración público-privada. España adapta estas metas a su contexto, buscando converger con la media europea.
- **Financiación:** Mientras la UE aporta grandes programas como Horizonte Europa, España combina fondos propios (PEICTI) con europeos (FEADER, Horizonte) para potenciar su sistema.
- **Enfoque Local vs. Global:** La UE persigue liderazgo global y autonomía estratégica; España, además, trabaja en fortalecer su base interna y retener talento.

En conclusión, ambas estrategias son complementarias: la europea ofrece el marco y los recursos, mientras la nacional los adapta a las realidades y oportunidades locales, con el objetivo compartido de construir una economía más innovadora y resiliente.

Por su parte, el **Cluster da Madeira e o Deseño de Galicia (CMD)** es un ejemplo claro de cómo una organización regional puede alinearse con las estrategias de innovación tanto a nivel europeo como nacional. A continuación, se detalla cómo el CMD encaja con los objetivos y líneas estratégicas de ambas escalas, basándose en su actividad y en el contexto de las políticas de innovación descritas anteriormente.

### ALINEACIÓN CON ESTRATEGIA EUROPEA DE INNOVACIÓN

#### 1. Transición Verde y Pacto Verde Europeo

El CMD está profundamente comprometido con la sostenibilidad, un pilar clave del Pacto Verde Europeo, que busca la neutralidad climática para 2050. La madera, como material renovable, reciclable y de baja huella de carbono, es central en sus actividades. Por ejemplo, el CMD impulsa proyectos que analizan modelos energéticos en la industria maderera para mejorar la eficiencia energética y reducir emisiones, como los desarrollados por su Grupo Operativo en colaboración con empresas y centros tecnológicos. Esto encaja con las metas europeas de economía circular y tecnologías limpias.

#### 2. Digitalización y Transformación Industrial

La Estrategia Industrial Europea y Horizonte Europa priorizan la transición digital. El CMD responde a esto mediante iniciativas como el desarrollo de sistemas de inteligencia artificial y visión artificial para optimizar procesos manufactureros en el sector de la madera. Estas soluciones no solo aumentan la competitividad industrial (otro objetivo europeo), sino que también reducen costes y mejoran la eficiencia, alineándose con la apuesta por la industria 4.0.

#### 3. Fomento de la Innovación y las Pymes

El Consejo Europeo de Innovación y el apoyo a las pymes son ejes de Horizonte Europa. El CMD, que agrupa a más de 50 empresas gallegas (en su mayoría pymes), promueve la innovación colaborativa y la transferencia tecnológica a través de su red, que incluye centros como CIS-Madera, CETIM y universidades. Su participación en proyectos europeos y su certificación "Gold Label" del European Cluster Collaboration Platform refuerzan esta conexión, facilitando la internacionalización y el acceso a financiación europea.

#### 4. Colaboración Transnacional

La UE fomenta la cooperación entre regiones a través del Espacio Europeo de Investigación y las asociaciones estratégicas. El CMD participa activamente en eventos internacionales (como participación en C2Lab o European Cluster Conference, entre otros) y colabora con clusters europeos, lo que lo posiciona como un actor en la red de innovación transnacional que la UE impulsa.

#### 5. Autonomía Estratégica

El CMD contribuye a la autonomía estratégica europea al fortalecer una industria local basada en recursos renovables, reduciendo la dependencia de materiales importados y promoviendo el uso de la madera en sectores como la construcción sostenible.

### ALINEACIÓN CON ESTRATEGIA NACIONAL DE INNOVACIÓN

#### 1. Incremento de la Inversión en I+D+I

La Estrategia Española de Ciencia, Tecnología e Innovación (EECTI) busca elevar la inversión en I+D+I al 2,12% del PIB. El CMD apoya este objetivo fomentando la colaboración entre empresas, centros tecnológicos y universidades para desarrollar proyectos innovadores. Por ejemplo, su trabajo en digitalización y eficiencia energética requiere inversiones en investigación que elevan el nivel tecnológico del sector maderero gallego.

#### 2. Transferencia Tecnológica y Competitividad Empresarial

La EECTI prioriza la transferencia de conocimiento al tejido productivo, especialmente a pymes. El CMD actúa como puente entre la investigación (a través de socios como el CIS-Madera, CETIM o Pemade) y las empresas, promoviendo proyectos colaborativos que mejoran procesos y productos. Esto se refleja en su foco en innovación de diseño y en la competitividad de sectores como el mueble y la carpintería, donde Galicia tiene un liderazgo reconocido.

#### 3. Sostenibilidad y Transición Energética

Al igual que la estrategia europea, la española enfatiza los ODS y la transición ecológica. El CMD alinea sus actividades con estas metas al promover la construcción en madera (un material sostenible frente al hormigón o el acero) y al participar en iniciativas como los “Faladoiros” sobre retos de la construcción sostenible, en colaboración con el Instituto Galego de Promoción Económica (Igabe), las Jornadas de Rehabilitación o Meeting Point Lignum, entre otros.

#### 4. Sinergias con Fondos Europeos

La EECTI está diseñada para aprovechar los fondos de Horizonte Europa y otros programas de la UE. El CMD se beneficia de esta sincronización participando en proyectos financiados por la UE y colaborando con la Xunta de Galicia (a través de entidades como Igabe o XERA) para canalizar recursos hacia la innovación en el sector forestal-madera, que en 2023 facturó más de 2.400 millones de euros en Galicia.

#### 5. Retención y Formación de Talento

La estrategia nacional busca mejorar las condiciones de los investigadores y tecnólogos. El CMD contribuye organizando formación técnica específica para sus socios y promoviendo la profesionalización del sector, lo que ayuda a retener talento en Galicia y a fortalecer la cadena de valor de la madera.

#### Ejemplo Práctico: Proyectos del CMD

Un caso concreto de esta alineación es el proyecto del Grupo Operativo del CMD, que incluye empresas como Puertas Betanzos y centros como CETIM. Este proyecto utiliza tecnologías digitales para optimizar procesos energéticos en la industria maderera, reduciendo costes y emisiones. Esto refleja tanto la prioridad europea de digitalización y sostenibilidad como la nacional de competitividad y transferencia tecnológica.

Otro ejemplo es su participación en eventos como el Fórum Internacional de Construcción con Madera, donde el CMD fomenta el uso de la madera en la construcción sostenible, un objetivo compartido por el Pacto Verde y la EECTI.

### CONCLUSIÓN

El Cluster da Madeira e o Deseño de Galicia está plenamente alineado con las estrategias europea y nacional de innovación. A nivel europeo, apoya la transición verde y digital, la competitividad de las pymes y la colaboración transnacional. A nivel nacional, contribuye a aumentar la inversión en I+D+i, fortalecer la transferencia tecnológica y avanzar en sostenibilidad, todo ello mientras aprovecha las sinergias con los fondos y prioridades de la UE. Su enfoque en la madera como recurso estratégico lo convierte en un actor clave para ambos niveles, adaptando las grandes metas globales a las fortalezas y necesidades de Galicia.

Área Estratégica	Estrategia Europea (UE)	Estrategia Nacional (España)	Alineación del CMD
<b>Sostenibilidad y Transición Verde</b>	Pacto Verde: Neutralidad climática para 2050, economía circular	ODS y transición ecológica, bioeconomía	Promoción de la madera como material sostenible, proyectos de eficiencia energética  (Estrategia de Formación y Capacitación)
<b>Digitalización</b>	Estrategia Industrial: Industria 4.0, tecnologías digitales	Digitalización del tejido productivo	Uso de IA y visión artificial para optimizar procesos manufactureros  (Estrategia de Digitalización)
<b>Competitividad Empresarial</b>	Apoyo a pymes, Horizonte Europa (EIC)	Transferencia tecnológica, apoyo a pymes	Conexión entre empresas (gran empresa, pymes y centros tecnológicos y Universidad  (Estrategia de Innovación)  (Estrategia de Integración del Contract)
<b>Inversión en I+D+i</b>	Horizonte Europa: 95.500M€ para investigación	Aumentar I+D+i al 2,12% del PIB	Proyectos colaborativos con financiación europea y nacional  (Estrategia de Innovación)
<b>Colaboración y Transferencia</b>	Espacio Europeo de Investigación, asociaciones	Ecosistemas de innovación, universidad-empresa	Red con CIS-Madera, CETIM, universidades y clusters internacionales. Consorcio europeo Built4People y New European Bauhaus  (Estrategia de Internacionalización)

Área Estratégica	Estrategia Europea (UE)	Estrategia Nacional (España)	Alineación del CMD
<b>Formación y Talento</b>	Movilidad de investigadores, ERA	Retención de talento, itinerarios profesionales	Formación técnica para socios, profesionalización del sector (Estrategia de Formación y Capacitación)
<b>Autonomía Estratégica</b>	Liderazgo en tecnologías críticas, recursos locales	Fortalecer sectores estratégicos	Uso de madera local para reducir dependencia de materiales importados (Estrategia de Crecimiento y Diversificación)

## 2.2 | Actuaciones y proyectos en colaboración previstos

### PROGRAMAS ESTRATÉGICOS

Teniendo en cuenta nuestros Principios de Acción antes descritos, priorizamos las áreas de interés y las actuaciones en las que queremos enfocarnos en los próximos cuatro años. De este modo, alineamos nuestros recursos y esfuerzos con nuestros objetivos a largo plazo, asegurando que todas nuestras actuaciones estén dirigidas hacia el logro de nuestra misión y visión.

Se llevarán a cabo **12** Programas que se ilustran en la siguiente Figura, en función de cómo impactan en nuestros principios de acción:

PRINCIPIOS DE ACCIÓN DEL CLUSTER			
PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	COLABORAR y crear alianzas estratégicas	CAPACITAR y compartir conocimiento	COMUNICAR y mejorar la imagen del sector
 PE01- GRUPOS DE TRABAJO			
 PE02- OFICINA DE INNOVACIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS			
 PE03- CRECIMIENTO Y DIVERSIFICACIÓN			
 PE04- MARKETING Y COMUNICACIÓN			
 PE05- ACADEMIA LIGNUM EXCELLENCE			
 PE06- CRECIMIENTO E INTEGRACIÓN DEL CONTRACT			
 PE07- TRANSFORMACIÓN DIGITAL (IA Y BIG DATA)			
 PE08- ESPANSIÓN INTERNACIONAL			
 PE09- REDES			
 PE10- CONSTRUYE			
 PE11- PRESCRIPCIÓN			
 PE12- DISEÑO INDUSTRIAL			



A continuación, desarrollamos cada uno de ellos, con un alto grado de concreción, detallando los objetivos, las actividades principales y las tareas a llevar a cabo:

### PE01- GRUPOS DE TRABAJO

Los Grupos de Trabajo son órganos de apoyo dentro del Cluster, conformados por un equipo multidisciplinar encargado de debatir, analizar, planificar, coordinar y ejecutar iniciativas relacionadas con un área específica. Su finalidad es optimizar procesos, impulsar mejoras y contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos del Cluster.

Los Grupos de Trabajo representan una herramienta clave para fomentar la colaboración dentro del Cluster, el análisis estratégico y el desarrollo de iniciativas dentro del sector, poniendo en valor todo el conocimiento que atesoran las empresas del Cluster, así como el conocimiento externo que podamos capturar en función de las temáticas que se decidan desarrollar.

<b>FACTORES CRÍTICOS RELACIONADOS</b>	<b>AF3, AF4, PST2</b>
<b>OBJETIVOS</b>	Optimizar procesos, impulsar mejoras y contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos del Cluster, a través del debate, análisis, planificación, coordinación y ejecución de iniciativas relacionadas con un área específica.
<b>INDICADOR</b>	Nº de objetivos conseguidos en el Grupo de Trabajo/año.
<b>ACTIVIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Identificar las áreas de interés de los asociados que requieren análisis y desarrollo</li> <li>○ Comunicar a las empresas del sector (socios y no socios) los Grupos de Trabajo que vamos a impulsar</li> <li>○ Constituir los Grupos de Trabajo, establecer objetivos, roles y normas de funcionamiento</li> <li>○ Desarrollar los distintos Grupos de Trabajo hacia el cumplimiento de objetivos</li> </ul>
<b>AGENTES PARTICIPANTES</b>	CMD, empresas asociadas al CMD, empresas del sector, expertos externos.
<b>PROGRAMAS PÚBLICOS</b>	Ayuda Clusters Igape
<b>PRINCIPIOS DE ACCIÓN</b>	<b>Colaborar</b> para crear alianzas estratégicas
<b>PLAZO DE EJECUCIÓN</b>	Se desarrollará a lo largo de todo el ámbito temporal del Plan Estratégico (2025-2028)
<b>PRESUPUESTO</b>	25.000 €

### PE02- OFICINA DE INNOVACIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS

La innovación y la gestión estratégica de proyectos requieren un enfoque estructurado que facilite la colaboración y potencie el desarrollo de nuevas iniciativas. En este contexto, la **Oficina de Innovación y Gestión de Proyectos** nace con el objetivo de **crear un marco de colaboración más proactivo**, permitiendo una gestión eficiente del conocimiento y los recursos dentro del Cluster.

Para ello, se trabajará en **construir un journey de gestión de la colaboración**, identificando acciones específicas, dimensionando esfuerzos y estableciendo un plan de trabajo claro y alineado con las necesidades de las empresas del Cluster.

Además, se impulsará la **creación de un backlog de proyectos**, que servirá como repositorio dinámico de iniciativas estratégicas. Este backlog comenzará a activarse con proyectos clave y se alimentará continuamente con las propuestas y necesidades detectadas por los distintos Grupos de Trabajo, asegurando un flujo constante de innovación y mejora continua.

A través de este enfoque estructurado y proactivo, la Oficina de Innovación y Gestión de Proyectos del Cluster se convertirá en una palanca para la transformación y el crecimiento de las empresas del Cluster.

### ¿CÓMO LO VAMOS A HACER?

#### a) Crear un marco de colaboración más proactiva.

##### a1\_Construir el journey de gestión de la colaboración

Como punto de partida, estableceremos un marco común construyendo el journey de colaboración y activación de proyectos colaborativos. Sobre éste definir las distintas fases, los objetivos a cumplir y el rol del cluster en éste.

En este marco, incluir la creación y gestión de un backlog de proyectos. Este servirá para tener potenciales proyectos identificados en todo momento y pre-redactados para anticiparse a la llegada de ayudas y subvenciones.

##### a2\_Definir acciones específicas a desarrollar

Estableceremos distintos mecanismos para detectar nuevas propuestas de proyectos mediante:

- buzón de iniciativas con formulario de recogida de propuestas: Colocaremos un call to action en la web, en newsletters y en las comunicaciones con un link a un formulario en el que los asociados podrán proponer nuevos proyectos o iniciativas en cualquier momento. Las respuestas al formulario entrarán en el backlog directamente.

- captar señales del entorno de forma dirigida: Dos veces al año lanzaremos una campaña de recogida de necesidades enviando una encuesta a los socios para conocer los retos a los que se enfrentan y poner los resultados en común para extraer las necesidades compartidas más relevantes.

- captura de necesidades a través de talleres: Una vez al año organizaremos talleres en los que los distintos socios expongan de manera abierta sus retos y necesidades. A través de este taller listar y priorizar las necesidades compartidas para empezar a trabajar.

- observar y participar en el sector: De manera continua, a través de la Junta Directiva y los grupos de trabajo mantendremos una escucha activa respecto de lo que ocurre en torno a las áreas estratégicas definidas para detectar posibles oportunidades para nuevos proyectos.

##### a3\_Dimensionar y ordenar las acciones en un plan de trabajo

Con todas las necesidades y oportunidades recogidas, realizaremos talleres periódicos en los que poner en común todas las señales e idear proyectos y formaciones a desarrollar, estableciendo un calendario realista con los proyectos priorizados.

#### a) Arrancar la creación de un backlog de proyectos.

##### b1\_Comenzar a activar el backlog

Para activar proyectos debemos antes reunir todas las propuestas en un mismo lugar desde el que poder tomar decisiones. Para recoger los proyectos generados en la anterior fase creamos un backlog. Este servirá como herramienta central para la gestión y activación de proyectos y otras actuaciones. El backlog contendrá la siguiente información para cada proyecto:

- **Nombre del proyecto**
- **Descripción** - Una breve descripción sobre los objetivos del proyecto y actividades y fases si las hay identificadas
- **Impacto que busca conseguir** - A qué empresas impacta y cómo
- **Necesidad que está resolviendo** - Las necesidades o retos de los socios que resuelve
- **Área estratégica** - Área estratégica en la que se enmarca y que ayuda a desarrollar
- **Principio al que aporta valor** - Principio bajo el que se enmarca: colaboración, capacitación o comunicación
- **Financiación** - Estimación del presupuesto necesario o fuentes de financiación si las hay detectadas
- **Colaboradores y recursos** - Colaboradores y herramientas necesarios

Para activar un nuevo proyecto será necesario buscar el match entre la propuesta de proyecto del backlog con la financiación y recursos necesarios. El backlog servirá como una herramienta sobre la que tomar decisiones de forma regular, deberá orientar y ordenar las tareas que se realizan actualmente para activar los proyectos.

Según se van activando, iremos recogiendo feedback para iterar y optimizar estas acciones a lo largo del tiempo.

b2\_Alimentar el backlog con las iniciativas de los Grupos de Trabajo.

<b>FACTORES CRÍTICOS RELACIONADOS</b>	<b>AF3, AF4, PST1, PST2, PST4, PST5, PST6, PST7, PST8, PST9</b>
<b>OBJETIVOS</b>	Establecer una metodología de trabajo que facilite una colaboración más proactiva entre los miembros del cluster para activar y desarrollar más iniciativas de alto valor
<b>INDICADOR</b>	Nº de proyectos colaborativos impulsados Nº de necesidades detectadas
<b>ACTIVIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear un marco de colaboración más proactiva:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>o Construir el journey de gestión de la colaboración</li> <li>o Definir acciones específicas a desarrollar</li> <li>o Dimensionar y ordenar las acciones en un plan de trabajo</li> </ul> </li> <li>- Arrancar la creación de un backlog de proyectos:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>o Comenzar a activar el backlog</li> <li>o Alimentar el backlog con las iniciativas de los Grupos de Trabajo</li> </ul> </li> </ul>
<b>AGENTES PARTICIPANTES</b>	CMD, empresas asociadas al CMD, IGAPE, XERA, GAIN, DIH Datalife, empresas del sector específicas.
<b>PROYECTOS PÚBLICOS</b>	Ayudas AEI's de Ministerio de Industria y Turismo, programa europeo EDIH, ayudas a la transformación digital, bonos de innovación, Ticket Innova, ayudas para el desarrollo tecnológico e la innovación mediante el uso de la IA de IGAPE, ayudas de XERA, ayudas a la innovación y diseño de nuevos productos de GAIN
<b>PRINCIPIOS DE ACCIÓN</b>	<b>Colaborar</b> para crear alianzas estratégicas
<b>PLAZO DE EJECUCIÓN</b>	Se desarrollará a lo largo de todo el ámbito temporal del Plan Estratégico (2025-2028).
<b>PRESUPUESTO</b>	100.000 €

### PE03- CRECIMIENTO Y DIVERSIFICACIÓN

Fomentar el crecimiento del clúster mediante la expansión de alianzas y el aumento del número de asociados, dando foco e intencionalidad a ese crecimiento.

Para fortalecer la posición del clúster como un referente en su sector, es fundamental impulsar su crecimiento de manera estratégica y estructurada. Este objetivo se centra en **expandir la red de alianzas** con actores clave, tanto a nivel nacional como internacional, para generar sinergias que aporten valor a los miembros actuales y potencien la capacidad de acción del clúster.

Además, se trabajará en el **aumento del número de asociados**, atrayendo a empresas, instituciones y profesionales que compartan los valores y la visión del clúster, promoviendo un ecosistema dinámico y colaborativo. Este crecimiento no será meramente cuantitativo, sino que se hará con un enfoque claro y una intención definida, identificando y priorizando aquellos perfiles que contribuyan al fortalecimiento del sector y la diversificación de oportunidades.

Para lograrlo, se implementarán estrategias de atracción y fidelización, ofreciendo propuestas de valor concretas que refuercen la relevancia del clúster como una plataforma de innovación, desarrollo y competitividad para sus miembros.

### ¿CÓMO LO VAMOS A HACER?

a) Identificar los players a los que queremos llegar y su ecosistema

A1\_ Crear un mapa de actores del ecosistema

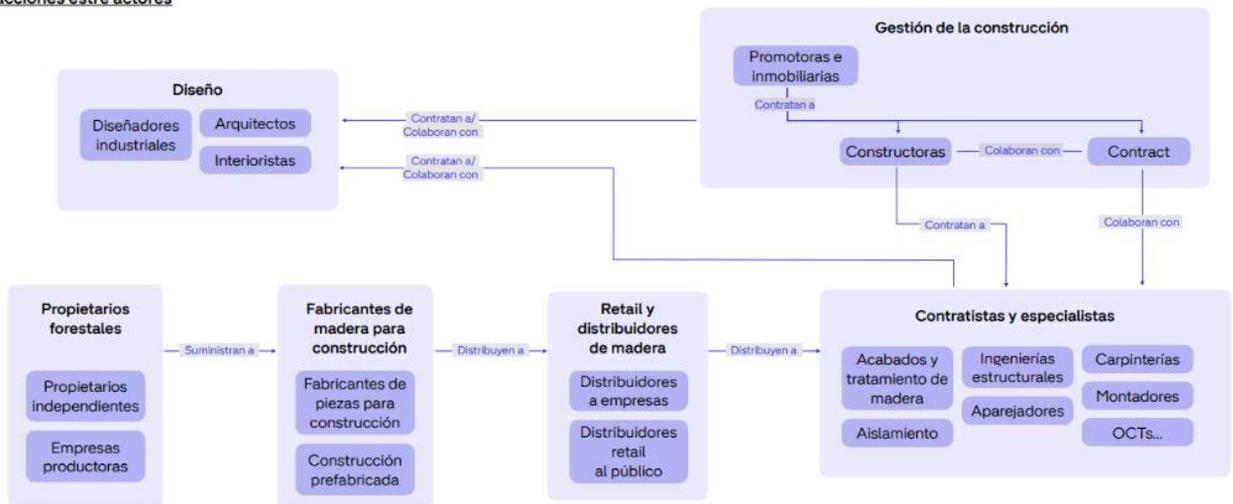
Realizaremos una investigación para identificar los distintos tipos de actores con los que nos sería interesante colaborar, segmentándolos en categorías. La elección de estos actores deberá ser informada por las áreas estratégicas en las cuales nos gustaría crecer.

De esta forma, podremos ampliar nuestras capacidades en torno a éstas. Una de las áreas estratégicas que queremos ampliar es todo el ecosistema vinculado a la construcción en madera.

Analizaremos las interacciones que existen entre los distintos actores del ecosistema en el que queremos crecer:

**Figura 62: Interacciones entre los actores del ecosistema CMD**

#### Interacciones entre actores



#### Elaboración Designit

a2\_ Poner nombres y apellidos a los players mapeados

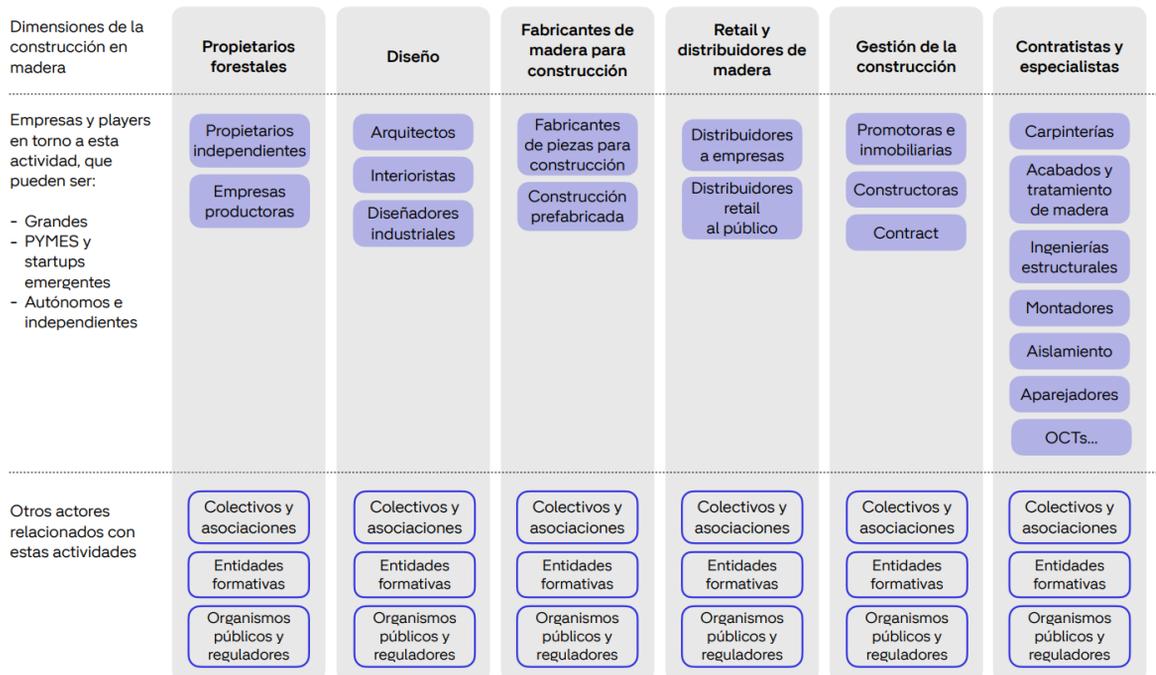
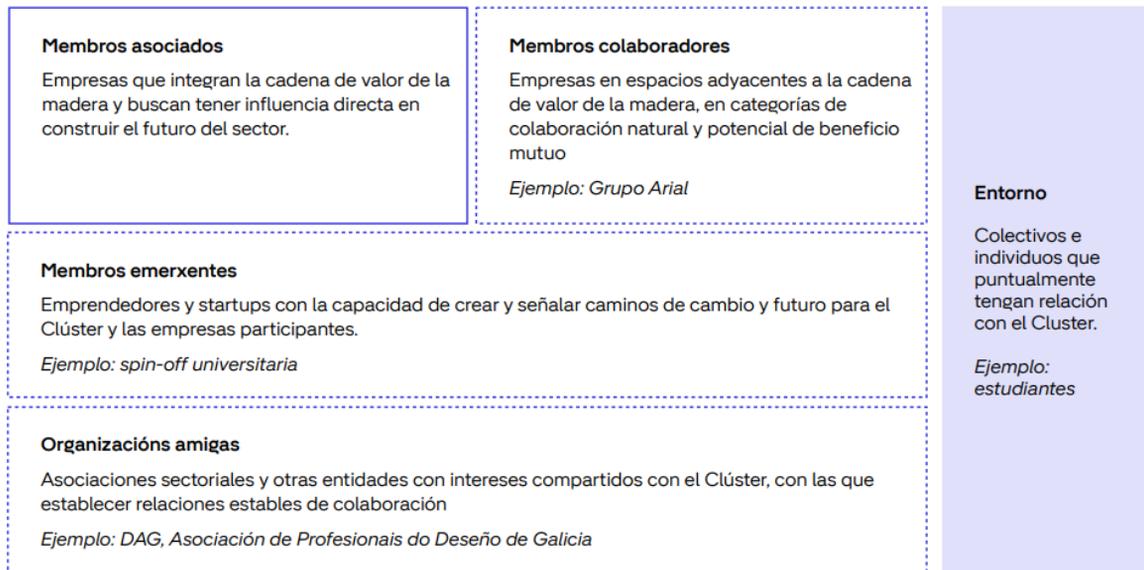
Con esta lista identificaremos a las empresas y players específicos con nombres y apellidos. En este punto priorizaremos aquellos a los que nos gustaría captar como nuevos socios y aquellos con los que queremos formar alianzas externas al cluster.

a3\_ Estudiar en profundidad a los actores que nos interesan

Hechas dos listas: una de futuros socios y otra de colaboradores externos, estudiar con un poco más de profundidad estos actores seleccionados a través de benchmarks online. Profundizaremos en las siguientes dimensiones: Posicionamiento en la industria y valores

**Figura 63: Segmentación miembros CMD**

**Segmentación de miembros:**



*Elaboración Designit*

- Misión, visión y objetivos
- Canales en los que se mueven
- Tipo de proyectos que llevan a cabo
- Capacidades y recursos

### b) Definir una estrategia de crecimiento y diversificación

#### b1\_ Definir los objetivos de crecimiento e intercambios de valor

Definiremos una estrategia común que guíe la expansión del cluster con unos objetivos definidos. Pensar no sólo en a quien acercarnos, sino además el valor que esperamos de nuestros nuevos socios y colaboradores y el valor que le ofreceremos a ellos como atractivo del cluster.

#### b2\_ Revisar los niveles de membresía

Segmentaremos los tipos de miembros actuales y futuros para determinar las distintas relaciones que pueden existir con el cluster. Ampliaremos nuestro modelo de relación, más allá de los socios numerarios del Cluster, segmentándolos y creamos distintos niveles de membresía posibles, en función de los distintos tipos de intercambio de valor.

#### c2\_ Explorar oportunidades más allá de la membresía

Pondremos en marcha nuevas formas de capturar valor en forma de recursos y conocimiento más allá de las relaciones de membresía.

- ✓ Proyectos de innovación abierta
  - Servicios de apoyo y consultoría
  - Crowdfunding y crowdsourcing para proyectos de interés compartido
  - Acceso a un % de la propiedad o resultados de un proyecto
- ✓ Proyectos de formación y otros
  - Cobro por participar en proyectos de formación
  - Patrocinios y sponsors por parte de socios o empresas externas

### c) Impulsar la prescripción del cluster por parte de las empresas

#### c1\_ Establecer criterios y guías

Comenzaremos a desarrollar el programa de recomendación estableciendo quiénes pueden participar en el programa y bajo qué condiciones, así como las empresas que queremos captar y el proceso que se deberá seguir para recibir los incentivos/ recompensas.

#### c2\_ Crear un sistema de incentivos

Definiremos las recompensas y cómo se otorgarán a las empresas que realicen recomendaciones exitosas. Dentro de este ejercicio será necesario consensuar también qué significa una recomendación exitosa y qué esperamos de esta.

#### c3\_ Comunicar programa a los socios y proporcionarles herramientas y recursos

Crear un brief y comunicar a los socios el programa, explicitando los pasos, el tipo de colaboradores que nos interesa captar y el proceso. Junto con este brief crear y compartir con ellos recursos y herramientas que les puedan servir de apoyo.

### d) Activar la estrategia de captación

#### d1\_ Activar la estrategia de captación

Empezaremos a acercarnos a los actores que queremos captar, guiados por el plan de crecimiento definido. A la hora de vender el cluster podremos utilizar el nuevo posicionamiento definido en este plan y los mensajes clave definidos en la estrategia de comunicación detallada en el área de consolidación 03: Comunicación efectiva.

#### d2\_ Crear un feedback loop para iterar la estrategia

Crearemos un sistema de feedback que permita detectar lo que funciona y lo que no para poder iterar la estrategia de crecimiento e ir haciéndola así más efectiva.

Conjuntamente con la lista de actores a captar se deberán revisar y actualizar de forma periódica para asegurarnos de que se ajustan a las necesidades y prioridades del cluster según éstas vayan cambiando.

<b>FACTORES CRÍTICOS RELACIONADOS</b>	<b>AF3, AF4, PST2, PST5</b>
<b>OBJETIVOS</b>	Fomentar el crecimiento del cluster mediante la expansión de alianzas y el aumento del número de asociados, dando foco e intencionalidad a ese crecimiento
<b>INDICADOR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapa de actores de los ecosistemas diana</li> <li>• Estrategia de captación</li> <li>• Nº de acciones de captación de nuevos miembros</li> <li>• Nº de nuevos miembros asociados</li> </ul>
<b>ACTIVIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar los players a los que queremos llegar y su ecosistema:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>o Crear un mapa de actores de ecosistema</li> <li>o Poner nombres y apellidos a los players mapeados</li> <li>o Estudiar en profundidad a los actores que nos interesan</li> </ul> </li> <li>- Definir una estrategia de crecimiento y diversificación:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>o Definir los objetivos de crecimiento e intercambios de valor</li> <li>o Revisar los niveles de membresía</li> <li>o Explorar oportunidades más allá de la membresía</li> </ul> </li> <li>- Impulsar la prescripción del cluster por parte de las empresas                             <ul style="list-style-type: none"> <li>o Establecer criterios y guías</li> <li>o Crear un sistema de incentivos</li> <li>o Comunicar el programa a los socios y proporcionarles herramientas y recursos</li> </ul> </li> <li>- Activar la estrategia de captación                             <ul style="list-style-type: none"> <li>o Activar la estrategia de captación</li> <li>o Crear un feedback loop para iterar la estrategia</li> </ul> </li> </ul>
<b>AGENTES PARTICIPANTES</b>	CMD, empresas asociadas al CMD, Administraciones Públicas, empresas del sector específicas.
<b>PROYECTOS PÚBLICOS</b>	Ayuda Clusters Igape
<b>PRINCIPIOS DE ACCIÓN</b>	<b>Colaborar</b> para crear alianzas estratégicas
<b>PLAZO DE EJECUCIÓN</b>	Se desarrollará a lo largo de todo el ámbito temporal del Plan Estratégico (2025-2028).
<b>PRESUPUESTO</b>	28.000 €

### PE04- MARKETING Y COMUNICACIÓN

Este Programa tiene como objetivo consolidar y proyectar la identidad del clúster, asegurando que su **misión, visión y valores diferenciadores** sean comunicados de manera efectiva y estratégica a sus audiencias clave. A través de este programa, se busca fortalecer el reconocimiento del clúster dentro de su sector, incrementar su influencia y atraer nuevas oportunidades de colaboración y crecimiento.

Para lograrlo, el programa se enfocará en **posicionar al clúster como un referente**, desarrollando una estrategia de comunicación coherente y alineada con sus propósitos. Se trabajará en la construcción de una narrativa institucional sólida, la implementación de acciones de branding y marketing digital, y la generación de contenido de valor que refleje la relevancia y el impacto del clúster.

Además, se establecerán mecanismos para mejorar la presencia en medios, potenciar la participación en eventos estratégicos y fortalecer las relaciones públicas con actores clave. La medición y evaluación constante del impacto de estas acciones permitirá ajustar y optimizar la estrategia, garantizando una comunicación efectiva y alineada con los objetivos de crecimiento del clúster.

Este programa no solo servirá para **amplificar la visibilidad del clúster**, sino también para posicionar adecuadamente al sector de la madera y a nuestras empresas asociadas en las audiencias clave identificadas.

#### ¿CÓMO LO VAMOS A HACER?

a) Definir las audiencias clave

a1\_ Listado de público objetivo

Identificaremos y enumeraremos detalladamente los diferentes segmentos de audiencia a los que queremos dirigirnos. Esto incluye analizar datos demográficos, comportamientos, intereses y necesidades específicas de cada grupo. El objetivo es crear un perfil claro y preciso de nuestro público objetivo, que nos permita diseñar estrategias de comunicación efectivas y personalizadas.

A partir de la segmentación realizada en el programa estratégico PC02\_Crecimiento y diversificación, identificamos los distintos tipos de audiencias. Para cada una de ellas, analizamos sus atributos:

Dentro de las **Empresas emergentes**, diferenciamos dos tipos de audiencias, con una serie de características, atributos, necesidades e intereses:

**Autónomos** (arquitectos, diseñadores y profesionales de ambos sectores):

- Personas entre 30 y 50 años con experiencia que trabajan por cuenta ajena
- Emprendedores, sensibles al mensaje de la sostenibilidad y a la diferenciación del producto por su calidad
- Buscan materiales asequibles y versátiles sin renunciar a la calidad. Dan importancia a la personalización y a la estética.

### Estudios de arquitectura

- Pequeña y mediana empresa con equipo técnico especializado de entre 28 a 60 años
- Centrados en resultados y a apuestas con retorno comercial tangible. Muy conscientes de la capa sostenible como dimensión transversal: eligen proveedores con certificaciones y sellos de responsabilidad medioambiental
- Buscan materiales nobles, sostenibles y duraderos y partners que valoren su creatividad y les hagan destacar en su propuesta de valor.

Una vez identificadas y caracterizadas todas las audiencias clave de las distintas áreas de crecimiento, priorizaremos aquellas con mayor potencial de impacto y que más nos interesen.

#### b) Crear una estrategia de comunicación

##### b1\_ Definir una guía de mensajes clave

Para las audiencias priorizadas y en base a los objetivos que sigue cada una, elaboraremos una lista de mensajes clave para cada una. Esta deberá servir como guía sobre la que construir las distintas comunicaciones en base a la audiencia a quien nos dirigamos.

##### b2\_ Estrategia de medios y plan de contenidos

Para las distintas audiencias fijaremos los canales de comunicación que utilizaremos y para qué se usará cada canal. Seleccionados los canales, crearemos unas pautas sobre los formatos de contenidos que se compartirán a través de éstos. Junto con los mensajes clave, estas pautas servirán de guía a la hora de crear campañas y acciones de comunicación

Por ejemplo, para comunicarnos con el segmento de Empresas Emergentes, reforzaremos y activaremos los siguientes canales:

#### Redes Sociales:

- LinkedIn
- Instagram
- Pinterest

#### Medios Digitales y PR:

- Artículos en revistas digitales de diseño y arquitectura
- Colaboraciones con expertos (empresas asociadas u otros)

#### Eventos presenciales o digitales:

- Eventos, conferencias, jornadas
- Webinars, podcast

#### Email MKT:

- Newsletters
- Revista corporativa Lignum

Los contenidos que se difundirán a través de estos canales serán, entre otros:

- Infografías con datos sobre la industria, logros del CMD, etc
- Reels que incidan en la opinión de expertos, en procesos de producción, proyectos exitosos y testimonios de asociados
- Artículos de opinión que aporten autoridad temática al Cluster
- Casos de estudio del ecosistema de Cluster da Madeira
- Targeted newsletter que prescriban tendencias en la industria del diseño y de la arquitectura con foco en sostenibilidad

### b3\_Implementación y seguimiento

Planificaremos un calendario de campañas, eventos y comunicaciones con las bases establecidas. Activaremos los canales que aún no existen y revisaremos los que sí, para asegurarnos que se refleje la estrategia de comunicación y el nuevo posicionamiento del cluster.

Comenzaremos a activar campañas y eventos. Una vez en marcha, recopilaremos feedback de éstos y utilizaremos los aprendizajes para ajustar el calendario y las siguientes acciones de comunicación.

### c) Evolucionar la imagen y web del CMD

#### c1\_Análisis de la identidad visual actual

Realizaremos un diagnóstico completo de la identidad visual actual de CMD. Evaluando tanto interna como externamente, y revisando buenas prácticas y tendencias del sector. Identificaremos oportunidades de mejora con el objetivo de rediseñar nuestra identidad visual para que transmita autenticidad y personalidad, exprese la misión, valores y cultura de CMD, se diferencie de la competencia, sea consistente en todas las aplicaciones de marca y versátil para diferentes medios y tamaños.

#### c2\_Análisis del sitio web actual

Evaluaremos el sitio web actual de CMD, revisando su estructura, diseño, usabilidad y contenido. Consideraremos las mejores prácticas y tendencias en diseño web para identificar áreas de mejora.

Mejoraremos la experiencia del usuario con una navegación intuitiva, reflejando la nueva identidad visual de CMD, asegurando la funcionalidad y atractivo en todos los dispositivos, manteniendo el contenido relevante y actualizado, y mejorando la visibilidad en motores de búsqueda y la accesibilidad para todos los usuarios.

#### c3\_Conceptualización de la nueva identidad y sitio web

Definiremos la visión creativa y estética de la nueva identidad y sitio web, estableciendo principios de usabilidad y experiencia del usuario.

Definiremos principios de diseño, estableceremos la arquitectura de información y el modelo de navegación, diseñando pantallas clave y un prototipo funcional, y documentando historias de usuario

c4\_Construcción de la nueva identidad y sitio web

Desarrollaremos la nueva identidad y sitio web utilizando un enfoque ágil basado en sprints.

Crearemos un manual de identidad visual que guíe el uso coherente de la marca. Diseñaremos cada historia de usuario y documentaremos los requisitos para el equipo de desarrollo. Definiremos una estrategia SEO efectiva para mejorar la visibilidad en motores de búsqueda.

FACTORES CRÍTICOS RELACIONADOS	AF6, PST8, PST9
<b>OBJETIVOS</b>	<p>Fortalecer la identidad del clúster, aumentar su visibilidad y consolidarlo como un actor clave en el sector, atrayendo nuevas oportunidades y ampliando su red de influencia.</p> <p>Desarrollar distintos materiales de comunicación y MKT para posicionar adecuadamente al sector de la madera y a nuestras empresas asociadas en las audiencias clave identificadas.</p>
<b>INDICADOR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nº de Ediciones Revista Corporativa Lignum</li> <li>• Nº de Reportajes y Entrevistas</li> <li>• Nº de publicaciones en RRSS</li> <li>• Nº de Boletines Informativos</li> <li>• Nº de libros editados</li> <li>• Nº de Campañas de Divulgación y Sensibilización</li> <li>• Nº de Monitoring tendencias</li> <li>• Nº de comunicaciones de noticias innovadoras</li> </ul>
<b>ACTIVIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revista Corporativa Lignum</li> <li>- Reportajes y Entrevistas (Gabinete de Comunicación)</li> <li>- Gestión de RRSS</li> <li>- Boletín Informativo</li> <li>- Cluster como Editorial</li> <li>- Campañas de Divulgación y Sensibilización</li> <li>- Monitoring tendencias</li> <li>- Servicio comunicación de noticias innovadoras</li> </ul>
<b>AGENTES PARTICIPANTES</b>	CMD, empresas asociadas al CMD, Administraciones Públicas, empresas del sector específicas.
<b>AYUDAS PÚBLICAS</b>	Ayuda Clusters Igape
<b>PRINCIPIOS DE ACCIÓN</b>	<b>Comunicar</b> y mejorar la imagen del sector
<b>PLAZO DE EJECUCIÓN</b>	Se desarrollará a lo largo de todo el ámbito temporal del Plan Estratégico (2025-2028).
<b>PRESUPUESTO</b>	120.000 €

### PE05- ACADEMIA LIGNUM EXCELLENCE

Este **Programa** nace con la misión de crear un **espacio de aprendizaje unificado y de excelencia** en torno a la madera, sus aplicaciones y el desarrollo empresarial dentro del sector. Su propósito es **impulsar la formación técnica, estratégica y directiva**, proporcionando conocimientos especializados tanto para profesionales del sector como para empresarios y nuevos talentos.

Esta iniciativa busca **fortalecer las capacidades y la competitividad** de los actores involucrados en la industria de la madera, proporcionando herramientas clave para su desarrollo. La academia albergará programas formativos en diversas áreas, tales como:

- **Uso de la madera en construcción:** Capacitación en diseño estructural, sostenibilidad, eficiencia energética y normativas vigentes.
- **Habilitación de espacios públicos:** Formación en el diseño y aplicación de soluciones en madera para infraestructuras urbanas y espacios compartidos.
- **Montaje y fabricación de mobiliario de cocina:** Enfoque en procesos de producción, ensamblaje y acabados para maximizar calidad y eficiencia.
- **Formación directiva y desarrollo empresarial:** Programas orientados a la gestión, innovación, liderazgo y crecimiento estratégico de las empresas del clúster.

Además de centralizar estos programas, **Academia Lignum Excellence** fomentará la conexión entre la industria y el ámbito académico, promoviendo la actualización constante en tendencias, tecnologías y mejores prácticas en el sector. También ofrecerá espacios para la experimentación, el intercambio de conocimientos y la generación de redes de colaboración que impulsen la innovación.

Este programa se convertirá en un pilar clave para la captación y desarrollo de talento, y por tanto, en la profesionalización del sector, asegurando una **formación de alto nivel que impulse la evolución de la industria de la madera y su posicionamiento en el mercado.**

#### ¿CÓMO LO VAMOS A HACER?

a) Identificar necesidades formativas y expertos en el sector

a1\_ Investigación de mercado

Diseñaremos y distribuiremos encuestas a empresas del sector de la construcción con madera, empresas del Contract y habilitación de espacios públicos, empresas de mobiliario de cocina, y empresas en general, profesionales y estudiantes. Preguntaremos sobre las habilidades y conocimientos que consideran más importantes, las carencias formativas actuales y las expectativas de formación.

Realizaremos entrevistas en profundidad con líderes del sector, académicos y trabajadores para obtener una visión más cualitativa de las necesidades formativas. Estas entrevistas pueden proporcionar insights valiosos que no se capturan en las encuestas.

### a2\_Revisión de literatura

Revisaremos estudios recientes, informes de la industria y publicaciones académicas sobre la construcción con madera, habilitación de espacios públicos y de mobiliario de cocina. Esto ayudará a identificar tendencias emergentes y áreas de conocimiento crítico.

Analizaremos las normativas y regulaciones actuales y futuras que afectan a estos tres ámbito de actuación. Esto puede revelar necesidades formativas relacionadas con el cumplimiento normativo y las mejores prácticas.

### a3\_Benchmarking

Analizaremos los programas de formación profesional que se imparten actualmente en Galicia y sus resultados. Investigaremos programas de formación similares en otras regiones o países. Analizaremos su contenido, metodología y resultados para identificar buenas prácticas y posibles áreas de mejora.

Realizaremos visitas a centros de formación y empresas que ya estén implementando programas de formación en construcción con madera. Observaremos sus métodos y recogeremos información sobre su efectividad.

### a4\_Análisis de datos

Recopilaremos y organizaremos todos los datos obtenidos de las encuestas, entrevistas, grupos focales, revisión de literatura y benchmarking. Organizaremos esta información de manera sistemática para facilitar su análisis.

Elaboraremos un informe detallado con los resultados del análisis de necesidades formativas. Este informe incluirá recomendaciones específicas sobre los contenidos formativos a desarrollar y los expertos a involucrar.

## b) Desarrollar programas educativos y currículum

### b1\_Diseño de planes formativos

Definiremos los objetivos de aprendizaje, estableciendo objetivos específicos alineados con las necesidades formativas y los materiales de los asociados del cluster.

Estructuraremos el currículum, organizando los contenidos en módulos temáticos que integren los materiales y tecnologías de los asociados, progresando de lo básico a lo avanzado.

Determinaremos la duración y frecuencia. Decidir la duración total de cada curso y la frecuencia de las sesiones, incluyendo charlas con arquitecto.

### b2\_Desarrollo de contenidos

Crearemos los materiales didácticos. Para ello, desarrollaremos presentaciones, manuales, guías de estudio, videos instructivos y otros recursos que incluyan ejemplos y aplicaciones prácticas de los materiales de los asociados y las charlas con arquitectos.

### b3\_ Selección de instructores

Seleccionaremos cuidadosamente a los técnicos y expertos de las empresas asociadas, así como a los arquitectos que impartirán las charlas.

Deberemos asegurarnos de que estos profesionales estén bien capacitados y alineados con los objetivos del programa. Además, deben tener experiencia relevante y habilidades pedagógicas para transmitir los conocimientos de manera efectiva.

#### a) Definir la operativa del espacio formativo

### c1\_ Plataformas digitales

Seleccionaremos una plataforma de e-learning. Elegiremos una plataforma que permita la gestión de cursos online, seguimiento del progreso de los estudiantes, y la interacción entre instructores y participantes. Ejemplos: Moodle, Blackboard, Canvas.

Desarrollaremos un sitio web. Crearemos un sitio web para la academia que incluya información sobre los cursos, inscripciones, noticias y recursos adicionales.

### c2\_ Espacios físicos

Diseñar aulas y talleres. Acondicionar aulas y talleres equipados con las herramientas y materiales necesarios para la formación práctica en construcción con madera, habilitación de espacios públicos y montaje de mobiliario de cocina.

### c3\_ Proceso de gestión

Establecer procesos administrativos. Definiremos procesos claros para la inscripción de estudiantes, la gestión de pagos, la programación de cursos y la administración general de la academia.

### c4\_ Roles y responsabilidades

Definiremos roles clave. Identificaremos y definiremos los roles necesarios para el funcionamiento de la academia, como directores, coordinadores de curso, instructores y personal administrativo. Asignaremos responsabilidades específicas a cada rol para asegurar una gestión eficiente y efectiva.

Capacitar al personal. Proporcionaremos formación y recursos necesarios para que el personal pueda desempeñar sus funciones de manera óptima.

#### d) Construir la infraestructura necesaria

### d1\_ Infraestructura digital

Desarrollar la plataforma de e-learning. Configurar y personalizar la plataforma de e-learning seleccionada para que se adapte a las necesidades específicas de la academia.

### d2\_Infraestructura física

Seleccionaremos los espacios físicos necesarios, asegurando que cumplan con los requisitos técnicos y de seguridad. Equipar las aulas y talleres. Nos aseguraremos de disponer del equipamiento necesario, como herramientas de carpintería, maquinaria de construcción y montaje, equipos de protección personal y materiales de construcción.

### d3\_Gestión y mantenimiento

Estableceremos un plan de mantenimiento. Desarrollaremos un plan de mantenimiento regular para asegurar que las instalaciones y equipos se mantengan en buen estado. Implementaremos protocolos de seguridad. Crearemos y aplicaremos protocolos de seguridad para proteger a los estudiantes y al personal durante las actividades formativas.

FACTORES CRÍTICOS RELACIONADOS	AF5, AF6, PST9, PST10, PST11
<b>OBJETIVOS</b>	<p>Impulsar un espacio de aprendizaje unificado sobre el uso de la madera en construcción, habilitación de espacios públicos y montaje de mobiliario de cocina para fortalecer las competencias y diferenciarse en el sector.</p> <p>También centralizará los programas de formación directiva y desarrollo de competencias para los empresarios del Cluster.</p>
<b>INDICADOR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nº de necesidades de formación detectadas</li> <li>• Nº de cursos de formación lanzados</li> <li>• Nº de personas formadas</li> </ul>
<b>ACTIVIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar necesidades formativas y expertos en el sector                             <ul style="list-style-type: none"> <li>o Investigación de mercado</li> <li>o Revisión de literatura</li> <li>o Benchmarking</li> <li>o Análisis de datos</li> </ul> </li> <li>- Desarrollar programas educativos y currículum                             <ul style="list-style-type: none"> <li>o Diseño de planes formativos</li> <li>o Desarrollo de contenidos</li> <li>o Selección de instructores</li> </ul> </li> <li>- Definir la operativa del espacio formativo                             <ul style="list-style-type: none"> <li>o Plataformas digitales</li> <li>o Espacios físicos</li> <li>o Proceso de gestión</li> <li>o Roles y responsabilidades</li> </ul> </li> <li>- Construir la infraestructura necesaria                             <ul style="list-style-type: none"> <li>o Infraestructura digital</li> <li>o Infraestructura física</li> <li>o Gestión y mantenimiento</li> </ul> </li> </ul>
<b>AGENTES PARTICIPANTES</b>	CMD, empresas asociadas al CMD, Administraciones Públicas, Fundación Laboral de la Construcción, Cluster de la Construcción, empresas del sector específicas.
<b>AYUDAS PÚBLICAS</b>	Ayuda Clusters Igape, Ayudas Formación XERA, Programa Erasmus+ Europeo
<b>PRINCIPIOS DE ACCIÓN</b>	<b>Capacitar</b> y compartir conocimiento
<b>PLAZO DE EJECUCIÓN</b>	Se desarrollará a lo largo de todo el ámbito temporal del Plan Estratégico (2025-2028).
<b>PRESUPUESTO</b>	80.000 €

### PE06- CRECIMIENTO E INTEGRACIÓN DEL CONTRACT

Este Proyecto tiene como objetivo fortalecer y consolidar la industria del Contract a través de la **captación de talento, la promoción de la industria y la creación de una marca conjunta**, que permita mejorar la competitividad y el posicionamiento en mercados nacionales e internacionales.

Para lograrlo, se abordarán dos ejes estratégicos principales:

#### 1. Captación de talento y fortalecimiento del sector

- Se llevará a cabo un **análisis de las necesidades del mercado** para identificar las competencias clave y los perfiles profesionales requeridos.
- Se implementarán iniciativas de **promoción de la industria**, destacando su valor diferencial y oportunidades de desarrollo.
- Se fomentará la creación de **programas de mentoring y networking**, facilitando la conexión entre profesionales, empresas y nuevas generaciones de talento.

#### 2. Impulso de una marca conjunta de Contract

- Se realizará un estudio para **sondear el interés y captar empresas interesadas** en formar parte de esta marca colectiva.
- Se llevará a cabo una **investigación de mercado y análisis del posicionamiento internacional**, con el fin de identificar oportunidades y tendencias clave.
- Se trabajará en el desarrollo y **creación de una marca representativa**, que unifique los valores y la identidad del sector.
- Finalmente, se diseñará una estrategia de comunicación para **posicionar y promover la marca hacia el exterior**, aumentando su visibilidad y credibilidad en mercados estratégicos.

Este proyecto busca no solo **fortalecer la industria Contract**, sino también generar un **ecosistema más integrado y competitivo**, donde la innovación, la colaboración y la proyección internacional sean pilares fundamentales del crecimiento del sector.

#### ¿CÓMO LO VAMOS A HACER?

##### a) Captar talento

##### a1\_ Analizar las necesidades del mercado

Estudiaremos el mercado para entender las carencias actuales en habilidades, capacidades y perfiles más demandados en la industria del Contract. Para ello analizaremos las áreas de necesidad de las empresas, pero también las tendencias emergentes en la industria y las habilidades requeridas para ejecutar proyectos innovadores en el sector.

### a2\_Promocionar la industria

Posicionaremos la industria del Contract y Mobiliario de cocina como atractiva para jóvenes talentos a través de campañas de marketing, eventos de puertas abiertas con las empresas y conectándoles con casos de éxito de personas que han desarrollado carreras destacadas en la industria.

### a3\_Crear programas de mentoring y networking

Colaboraremos con los diversos actores del sector (expertos, universidades, empresas, startups emergentes...) para organizar programas de mentoring y eventos de networking. La idea es, no solo fomentar la colaboración entre los diversos actores del ecosistema, sino además abrir la puerta a que las empresas conozcan a nuevos perfiles y potencial nuevo talento para captar.

### b) Impulsar una marca conjunta de Contract

#### b1\_Sondear interés y captar empresas interesadas

Prepararemos un pitch para llevar a las empresas de contract gallegas, como forma de vender la propuesta y captar empresas interesadas en formar parte de la marca conjunta. Aprovecharemos estos puntos de contacto para recoger de ellas su visión del contract gallego, sus valores y fortalezas como input para la creación de la marca.

#### b2\_Investigar el mercado y posicionamiento internacional

Analizaremos los mercados internacionales y el estado del arte del contract a nivel global. Estudiaremos la competencia y las tendencias del mercado para poder definir un posicionamiento diferenciado para la marca conjunta, además de qué atributos clave debería impulsar su propuesta de valor.

#### b3\_Crear la marca

Desarrollaremos una identidad de marca sólida y atractiva que represente al sector:

- Definir los valores, misión y visión
- Desarrollar una identidad visual (logo, paleta de colores, tipografía, tono de voz...)

#### b4\_Comunicar la marca hacia el exterior

Desarrollaremos una estrategia de comunicación para visibilizar la marca tanto dentro de España como en mercados globales. Para ello será necesario crear materiales de marketing que comuniquen la marca de forma clara y atractiva.

<b>FACTORES CRÍTICOS RELACIONADOS</b>	AF3, AF4, PST2, PST4, PST5, PST6, PST8, PST11
<b>OBJETIVOS</b>	Hacer crecer la industria del Contract a través de la captación de nuevo talento y el desarrollo de una marca conjunta
<b>INDICADOR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nº de acciones realizadas para captar talento</li> <li>• Nº de empresas Contract participando en el Cluster</li> </ul>
<b>ACTIVIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Captar talento                             <ul style="list-style-type: none"> <li>o Analizar necesidades del mercado</li> <li>o Promocionar la industria</li> <li>o Crear programas de mentoring y networking</li> </ul> </li> <li>- Impulsar una marca conjunta de Contract                             <ul style="list-style-type: none"> <li>o Sondear interés y captar empresas interesadas</li> <li>o Investigar el mercado y posicionamiento internacional</li> <li>o Crear la marca</li> <li>o Comunicar la marca hacia el exterior</li> </ul> </li> </ul>
<b>AGENTES PARTICIPANTES</b>	CMD, empresas asociadas al CMD, Administraciones Públicas, empresas del sector específicas.
<b>AYUDAS PÚBLICAS</b>	Ayuda Clusters Igape
<b>PRINCIPIOS DE ACCIÓN</b>	<b>Colaborar</b> y crear alianzas estratégicas <b>Comunicar</b> y mejorar la imagen del sector
<b>PLAZO DE EJECUCIÓN</b>	Se desarrollará a lo largo de todo el ámbito temporal del Plan Estratégico (2025-2028).
<b>PRESUPUESTO</b>	100.000 €

### PE07- TRANSFORMACIÓN DIGITAL (IA Y BIG DATA)

La transformación digital es un factor clave para la evolución y competitividad de las empresas del sector. En este contexto, este Programa busca capacitar a las organizaciones en el uso de estas tecnologías para **mejorar la eficiencia operativa, optimizar procesos y potenciar la toma de decisiones estratégicas.**

Este Programa tiene como objetivo principal **fomentar la adopción de la Inteligencia Artificial (IA) y el Big Data** en el sector, brindando a las empresas herramientas y conocimientos que les permitan:

- **Automatizar procesos y mejorar la eficiencia operativa**, reduciendo costos y tiempos de producción.
- **Analizar grandes volúmenes de datos en tiempo real**, facilitando la detección de patrones, tendencias y oportunidades de negocio.
- **Optimizar la gestión de recursos y la cadena de suministro**, permitiendo una mayor planificación y previsión de la demanda.
- **Personalizar la experiencia del cliente y mejorar la competitividad**, a través de estrategias basadas en el análisis predictivo y la segmentación de mercado.

- **Facilitar la toma de decisiones basada en datos**, proporcionando información clave para el desarrollo de estrategias innovadoras.

Para alcanzar estos objetivos, el proyecto contempla la implementación de **programas de formación y capacitación**, sesiones prácticas, desarrollo de casos de uso y la creación de una red de apoyo para la adopción tecnológica. Además, se promoverá la colaboración con expertos en IA y Big Data para ofrecer soluciones adaptadas a las necesidades específicas del sector.

A través de esta iniciativa, se busca que las empresas del sector no solo **adopten nuevas tecnologías**, sino que también **transformen su modelo de negocio** hacia uno más ágil, eficiente e innovador, asegurando su crecimiento y sostenibilidad en un mercado cada vez más digitalizado.

### ¿CÓMO LO VAMOS A HACER?

#### a) Mejora de la producción con IA y Big Data

##### a1\_ Diagnóstico de necesidades específicas de las empresas

Realizaremos un análisis detallado para identificar las necesidades concretas de las empresas en relación con la implementación de IA y Big Data en sus procesos productivos.

Este diagnóstico puede realizarse mediante encuestas, entrevistas o reuniones, con el fin de entender los desafíos específicos de cada empresa y adaptar la formación a esos requerimientos.

##### a2\_ Crear una red de expertos y proveedores de formación

Investigaremos y mapearemos a instituciones académicas, consultoras y expertos en IA y Big Data que puedan ofrecer formación especializada.

El objetivo es establecer una red de colaboradores que permita identificar a los mejores proveedores para ofrecer capacitación relevante a las empresas del sector, cubriendo las necesidades detectadas previamente.

##### a3\_ Organizar talleres y seminarios específicos

Coordinaremos la organización de talleres y seminarios dirigidos a las empresas del cluster, con un enfoque práctico y adaptado a los desafíos que enfrentan en términos de IA y Big Data.

Estos eventos deben ser diseñados para fomentar el aprendizaje y la aplicación directa de las herramientas tecnológicas en la mejora de la producción.

##### a4\_ Facilitar el acceso a recursos y financiación externa

Exploraremos y proporcionaremos información sobre recursos disponibles, como subvenciones, ayudas o programas de financiación, que puedan ayudar a las empresas a cubrir los costes de la formación en IA y Big Data.

El CMD facilitará el acceso a estos fondos y apoyará a las empresas en el proceso de solicitud.

### b) Implementación de IA en la oficina técnica

#### b1\_ Identificación de procesos clave para la integración de IA

Realizaremos un mapeo exhaustivo de los procesos más críticos dentro de la oficina técnica, como el diseño de planos, la gestión de presupuestos o el análisis de datos. Este diagnóstico permitirá priorizar áreas donde la implementación de IA pueda generar el mayor impacto, ayudando a optimizar el tiempo y la calidad del trabajo.

#### b2\_ Establecimiento de colaboraciones con proveedores tecnológicos específicos

Buscaremos y conectaremos con empresas tecnológicas especializadas en soluciones de IA aplicadas al ámbito de las oficinas técnicas.

Esto puede incluir software para automatizar el desarrollo de planos, herramientas de IA para optimizar la creación de presupuestos o plataformas que integren IA con los sistemas existentes en la oficina técnica.

#### b3\_ Facilitar la capacitación práctica sobre herramientas de IA específicas

Organizaremos sesiones formativas intensivas que enseñen a los equipos técnicos cómo utilizar herramientas específicas de IA diseñadas para oficinas técnicas.

Estas formaciones serán prácticas y estarán orientadas a la resolución de problemas reales que las empresas enfrentan en su trabajo diario, como la automatización de planos y la elaboración de presupuestos más eficientes.

### c) Optimización de la distribución con IA

#### c1\_ Mapeo de la cadena de distribución y detección de cuellos de botella

Realizaremos un análisis de la cadena de distribución actual para identificar los puntos críticos y cuellos de botella donde la implementación de IA pueda tener el mayor impacto.

Este diagnóstico permitirá entender los procesos logísticos que más necesitan optimización, desde la gestión de inventarios hasta la distribución final.

#### c2\_ Identificación de herramientas tecnológicas para optimización logística con IA

Investigaremos y seleccionaremos herramientas de IA que se puedan integrar con los sistemas de distribución existentes, como plataformas de gestión de inventarios, software para predicción de demanda o soluciones de optimización de rutas.

El objetivo es identificar tecnologías que ayuden a mejorar la fluidez en la cadena de distribución.

#### c3\_ Formación en el uso de IA para optimización de la distribución

Organizaremos talleres prácticos y formaciones para los equipos responsables de la logística y distribución en las empresas del cluster.

Estos talleres deberán enseñar el uso de las herramientas de IA identificadas, enfocándose en la optimización de procesos, la reducción de tiempos y costos operativos en la distribución.

d) Personalización y estrategias de marketing con IA

d1\_ Identificación de las oportunidades de personalización con IA

Realizaremos un análisis para identificar las áreas dentro del marketing en las que la IA pueda mejorar la personalización, como la segmentación de clientes, la creación de campañas dirigidas o la recomendación de productos.

Este diagnóstico permitirá priorizar las áreas donde la IA genere mayor impacto en la relación con los clientes.

d2\_ Selección de herramientas de IA para marketing y personalización

Investigaremos y seleccionaremos herramientas y plataformas de IA que permitan crear estrategias de marketing personalizadas.

Estas herramientas pueden incluir software de análisis predictivo, plataformas de segmentación avanzada, o soluciones de automatización de marketing que integren IA para mejorar la efectividad de las campañas.

d3\_ Formación en el uso de IA para la personalización de marketing

Organizaremos talleres y formaciones centradas en la IA aplicada al marketing, donde se enseñen las mejores prácticas para utilizar herramientas de personalización, análisis de datos de clientes y creación de campañas de marketing segmentadas.

El objetivo es dotar a los equipos de marketing de los conocimientos necesarios para aplicar IA en sus estrategias.

<b>FACTORES CRÍTICOS RELACIONADOS</b>	<b>AF5, PST1, PST6, PST11</b>
<b>OBJETIVOS</b>	Capacitar a las empresas del sector en el uso de la IA y Big Data para mejorar la eficiencia operativa, optimizar procesos y fomentar la competitividad
<b>INDICADOR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nº de necesidades detectadas</li> <li>• Nº de acciones realizadas</li> <li>• Nº de personas formadas</li> </ul>
<b>ACTIVIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejora de la producción con IA y Big Data             <ul style="list-style-type: none"> <li>o Diagnóstico de necesidades específicas de las empresas</li> <li>o Crear una red de expertos y proveedores de formación</li> <li>o Organizar talleres y seminarios específicos</li> <li>o Facilitar el acceso a recursos y financiación externa</li> </ul> </li> <li>- Implementación de IA en oficina técnica             <ul style="list-style-type: none"> <li>o Identificación de procesos clave para la integración de la IA</li> <li>o Establecimiento de colaboraciones con proveedores tecnológicos específicos</li> <li>o Facilitar la capacitación práctica sobre herramientas de IA específicas</li> </ul> </li> <li>- Optimización de la distribución con IA             <ul style="list-style-type: none"> <li>o Mapeo de la cadena de distribución y detección de cuellos de botella</li> <li>o Identificación de herramientas tecnológicas para optimización logística con IA</li> <li>o Formación en el uso de IA para optimización de la distribución</li> </ul> </li> <li>- Personalización y estrategias de marketing con IA             <ul style="list-style-type: none"> <li>o Identificación de las oportunidades de personalización con IA</li> <li>o Selección de herramientas de IA para marketing y personalización</li> <li>o Formación en el uso de IA para la personalización de marketing</li> </ul> </li> </ul>
<b>AGENTES PARTICIPANTES</b>	CMD, empresas asociadas al CMD, Administraciones Públicas, Cluster TIC, empresas del sector específicas.
<b>AYUDAS PÚBLICAS</b>	Ayudas para el desarrollo tecnológico e la innovación mediante el uso de la IA de IGAPE, Ayudas de Xera, programas europeos del EDIH
<b>PRINCIPIOS DE ACCIÓN</b>	<b>Capacitar</b> y compartir conocimiento
<b>PLAZO DE EJECUCIÓN</b>	Se desarrollará a lo largo de todo el ámbito temporal del Plan Estratégico (2025-2028).
<b>PRESUPUESTO</b>	60.000 €

### PE08- EXPANSIÓN INTERNACIONAL

Este Programa tiene como objetivo fortalecer la presencia global de las empresas del sector Contract y mobiliario de cocina (entre otros), promoviendo su crecimiento en mercados internacionales.

Para lograrlo, se implementarán estrategias de **posicionamiento y comunicación internacional**, enfocadas en destacar la excelencia, innovación y competitividad de las empresas del sector. Esto incluirá el desarrollo de campañas de branding, la participación en ferias y eventos internacionales, y la generación de contenido estratégico que refuerce la imagen de las empresas como referentes en el mercado global.

Además, el proyecto impulsará la **expansión comercial mediante la identificación y apertura de nuevos mercados**, apoyando a las empresas en la búsqueda de oportunidades de negocio, alianzas estratégicas y el acceso a redes de distribución en el extranjero. Se llevarán a cabo estudios de mercado y misiones comerciales para facilitar la internacionalización de los productos y servicios del sector.

Otro pilar fundamental será el **posicionamiento del Clúster en el ámbito internacional**, a través del **establecimiento de redes de colaboración y la participación en proyectos internacionales**. Esto permitirá fortalecer su papel como agente del ecosistema de innovación, facilitando la cooperación con otros clústeres, instituciones y organismos especializados en la industria.

Con esta iniciativa, se busca no solo **ampliar el alcance de las empresas y del Clúster a nivel global**, sino también consolidar su liderazgo en mercados estratégicos, asegurando un crecimiento sostenible y una mayor proyección internacional del sector.

### ¿CÓMO LO VAMOS A HACER?

#### a) Mapeo y conexión con prescriptores internacionales

##### a1\_ Identificación de prescriptores clave

Realizaremos una investigación exhaustiva para identificar a los prescriptores más relevantes en los sectores de contract y mobiliario de cocina a nivel internacional (entre otros), tales como diseñadores, arquitectos, y consultores influyentes. En paralelo, consultaremos a las empresas, quienes tienen monitorizados a sus principales clientes o clientes potenciales.

El objetivo es seleccionar a aquellos que tengan la capacidad de generar nuevas oportunidades de negocio para las empresas del cluster en mercados globales, posicionando a Galicia como un referente en estos sectores.

##### a2\_ Establecimiento de relaciones con prescriptores

Coordinaremos y organizaremos misiones inversas, reuniones, visitas personalizadas y eventos exclusivos para establecer relaciones sólidas con los prescriptores identificados.

Esto puede incluir presentaciones de las capacidades del cluster y de sus empresas, buscando generar oportunidades de colaboración y proyectos internacionales.

El propósito es fortalecer la red de contactos estratégicos que facilitarán el acceso a nuevos negocios y mercados.

#### b) Creación de contenido promocional para mercados internacionales

##### b1\_ Definición de la estrategia de contenido

Desarrollaremos una estrategia clara y coherente para la creación de contenido promocional que resalte las capacidades del sector, incluyendo catálogos, videos, y estudios de caso.

Este contenido debe ser adaptado a los mercados internacionales y diseñado para destacar los valores de calidad, innovación y sostenibilidad de las empresas del cluster.

La estrategia debe enfocarse en maximizar la visibilidad y atraer a prescriptores y clientes potenciales.

### b2\_ Diseño y producción de materiales promocionales

Colaboraremos con diseñadores gráficos, expertos en marketing y productoras de contenido para desarrollar los materiales promocionales definidos en la estrategia. Estos materiales deben ser visualmente atractivos, reflejar de manera precisa las fortalezas de las empresas del cluster y ser fácilmente adaptables a diferentes idiomas y mercados.

El objetivo es producir un conjunto de recursos que puedan utilizarse tanto en ferias internacionales como en presentaciones a clientes potenciales.

### c) Desarrollo de una campaña de comunicación digital para mercados exteriores

#### c1\_ Desarrollo de la estrategia digital

Elaboraremos una estrategia integral de comunicación digital enfocada en los mercados internacionales. Esta estrategia debe incluir el uso de redes sociales, campañas de email marketing, webinars, y marketing de contenidos para promocionar las capacidades del sector y generar visibilidad en mercados clave.

La campaña debe tener como objetivo principal aumentar el alcance global, generar leads y atraer prescriptores a través de plataformas digitales.

#### c2\_ Implementación de la campaña digital

Gestionaremos la ejecución de la campaña digital, asegurándonos de que los contenidos promocionales creados sean distribuidos de manera eficaz a través de los canales más adecuados. Esto incluye la gestión de redes sociales, la creación y envío de newsletters a bases de datos segmentadas, y la organización de webinars enfocados en mercados internacionales.

Además, será clave realizar un seguimiento y análisis continuo de los resultados para ajustar la campaña en función de la respuesta del público y los objetivos alcanzados.

### d) Organización de eventos de promoción internacional

#### d1\_ Identificación de ferias y eventos clave

Con ayuda de las empresas interesadas, investigaremos y seleccionaremos las ferias internacionales, exposiciones y eventos sectoriales más relevantes para las empresas del cluster, tanto en el ámbito del contract como del mobiliario de cocina (entre otros).

Esta tarea incluye evaluar la importancia y el alcance de estos eventos, asegurando que estén alineados con los objetivos de visibilidad internacional y expansión de mercado.

Además, se deben priorizar aquellos eventos que ofrezcan las mejores oportunidades para establecer contactos estratégicos.

### d2\_ Coordinación de participación en eventos

Coordinaremos la participación de las empresas del cluster en los eventos internacionales seleccionados (ferias y misiones inversas), gestionando aspectos logísticos como la contratación de stands, la organización de reuniones con prescriptores y clientes, y la promoción del evento dentro del cluster.

Además, el CMD debe asegurarse de que los equipos de las empresas estén preparados con el material promocional adecuado y la información necesaria para aprovechar al máximo cada evento, generando conexiones de valor para su expansión internacional.

<b>FACTORES CRÍTICOS RELACIONADOS</b>	<b>AF3, AF4, AF6, PST4, PST5, PST8, PST11</b>
<b>OBJETIVOS</b>	Fortalecer la presencia internacional de las empresas del Contract y mobiliario de cocina (entre otros), a través de estrategias de comunicación efectivas, ampliando mercados y posicionando a las empresas como referentes globales.  Posicionar al Cluster en el ámbito internacional a través del establecimiento de redes de colaboración y proyectos internacionales.
<b>INDICADOR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nº de prescriptores internacionales contactados</li> <li>• Nº de acciones realizadas de ámbito internacional</li> <li>• Nº de proyectos europeos conseguidos</li> </ul>
<b>ACTIVIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mapeo y conexión con prescriptores internacionales                             <ul style="list-style-type: none"> <li>o Identificación de prescriptores clave</li> <li>o Establecimiento de relaciones con prescriptores</li> </ul> </li> <li>- Creación de contenido promocional para mercados internacionales                             <ul style="list-style-type: none"> <li>o Definición de la estrategia de contenido</li> <li>o Diseño y producción de materiales promocionales</li> </ul> </li> <li>- Desarrollo de una campaña de comunicación digital para mercados exteriores                             <ul style="list-style-type: none"> <li>o Desarrollo de la estrategia digital</li> <li>o Implementación de la campaña digital</li> </ul> </li> <li>- Organización de eventos de promoción internacional                             <ul style="list-style-type: none"> <li>o Identificación de ferias y eventos clave</li> <li>o Coordinación de participación de eventos (ferias y misiones inversas)</li> </ul> </li> <li>- Participación en redes de colaboración internacionales para la puesta en marcha de proyectos europeos.</li> </ul>
<b>AGENTES PARTICIPANTES</b>	CMD, empresas asociadas al CMD, Administraciones Públicas, empresas del sector específicas.
<b>AYUDAS PÚBLICAS</b>	Programa OOI, Galicia Exporta Empresas de Igape, Horizonte Europa
<b>PRINCIPIOS DE ACCIÓN</b>	<b>Comunicar</b> y mejorar la imagen del sector
<b>PLAZO DE EJECUCIÓN</b>	Se desarrollará a lo largo de todo el ámbito temporal del Plan Estratégico (2025-2028).
<b>PRESUPUESTO</b>	250.000 €

### PE09- REDES

En un entorno global cada vez más interconectado, la capacidad de establecer y fortalecer relaciones estratégicas es clave para el desarrollo y la proyección del Cluster. Este proyecto tiene como objetivo crear nuevas relaciones institucionales y mantener activas las ya existentes, consolidando una red de contactos clave que impulse y consolide el posicionamiento del Cluster como agente social relevante, proactivo y propositivo.

Además, buscamos expandir nuestro modelo de relación a nuevos stakeholders, explorando oportunidades de colaboración con diversos sectores. A través de los Grupos de Trabajo y las distintas actividades del Cluster, propiciaremos encuentros estratégicos y alianzas clave con el objetivo de generar sinergias que contribuyan a la creación de valor compartido y al posicionamiento estratégico del Cluster.

Este enfoque nos permitirá no solo fortalecer nuestra presencia en diferentes ámbitos, sino también generar un impacto positivo en el desarrollo de nuevas oportunidades de negocio para nuestros asociados.

FACTORES CRÍTICOS RELACIONADOS	AF6
<b>OBJETIVOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear nuevas relaciones institucionales y mantener activas las ya existentes.</li> <li>- Expandir el modelo de relación a nuevos stakeholders, colaborando con otros sectores en la búsqueda de sinergias y oportunidades.</li> </ul>
<b>INDICADOR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N° de socios de honor nuevos</li> <li>• N° de encuentros Institucionales</li> <li>• N° de acciones en colaboración con otros sectores</li> </ul>
<b>ACTIVIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombramiento de nuevos socios de honor CMD</li> <li>- Establecimiento de Relaciones Institucionales</li> <li>- Colaboración con otros sectores de actividad</li> </ul>
<b>AGENTES PARTICIPANTES</b>	CMD, empresas asociadas al CMD, Administración pública, otros agentes de interés.
<b>AYUDAS PÚBLICAS</b>	Ayuda Clusters Igape
<b>PRINCIPIOS DE ACCIÓN</b>	<b>Colaborar</b> y crear alianzas estratégicas
<b>PLAZO DE EJECUCIÓN</b>	Se desarrollará a lo largo de todo el ámbito temporal del Plan Estratégico (2025-2028).
<b>PRESUPUESTO</b>	28.000 €

### PE10- CONSTRUYE

La madera se consolida como un material clave en la arquitectura contemporánea, el diseño de interiores y la rehabilitación, gracias a su sostenibilidad, versatilidad y calidez. Este proyecto busca **sensibilizar, comunicar y proyectar los valores y capacidades de la madera**, promoviendo su uso en sectores estratégicos y fomentando su reconocimiento como una solución innovadora y eficiente.

A través de acciones dirigidas a **posicionar la madera y a sus empresas en el ámbito de la prescripción**, trabajaremos en fortalecer su presencia en la toma de decisiones de arquitectos, diseñadores y profesionales del sector. Además, impulsaremos el desarrollo de **soluciones que faciliten su implementación en proyectos de prescripción internacional**, abriendo nuevas oportunidades en mercados globales y consolidando su relevancia en la construcción del futuro.

Este enfoque integral permitirá no solo potenciar el uso de la madera en diferentes ámbitos, sino también generar una red de colaboración estratégica que contribuya al crecimiento del sector.

FACTORES CRÍTICOS RELACIONADOS	AF5, AF6, PST6, PST8, PST9, PST10, PST11
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sensibilizar, comunicar y proyectar los valores y capacidades de la madera en proyectos de nueva arquitectura, diseño de interiores y rehabilitación</li> <li>- Posicionar a la madera y a sus empresas en el ámbito de la prescripción.</li> <li>- Desarrollar soluciones que permitan la utilización de la madera en proyectos de prescripción internacional</li> </ul>
INDICADOR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nº de jornadas de Arquitectura y Diseño</li> <li>• Nº de jornadas de Rehabilitación</li> <li>• Nº de ediciones de Premios de Arquitectura en Madera</li> <li>• Nº de ediciones de Día Mundial de la Construcción Sostenible</li> <li>• Edición del Catálogo de soluciones innovadoras en madera</li> <li>• Nº objetos BIM desarrollados</li> </ul>
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jornadas de Arquitectura y Diseño</li> <li>- Jornadas de Rehabilitación</li> <li>- Premios de Arquitectura en Madera</li> <li>- Día Mundial de la Construcción Sostenible</li> <li>- Catálogo de soluciones innovadoras en madera</li> <li>- Construcción industrializada_objetos BIM</li> </ul>
AGENTES PARTICIPANTES	CMD, empresas asociadas al CMD, COAG, prescriptores, Consorcio de Santiago, Cluster de la Construcción, CIS-Madeira (XERA), Administraciones Públicas y otros agentes de interés.
AYUDAS PÚBLICAS	Igape, Xera
PRINCIPIOS DE ACCIÓN	<b>Comunicar</b> y mejorar la imagen del sector. <b>Capacitar</b> y compartir conocimiento.
PLAZO DE EJECUCIÓN	Se desarrollará a lo largo de todo el ámbito temporal del Plan Estratégico (2025-2028).
PRESUPUESTO	80.000 €

### PE11- PRESCRIPCIÓN

La madera se posiciona como un elemento clave en la construcción sostenible, ofreciendo soluciones innovadoras y eficientes. Este proyecto tiene como objetivo **posicionar la madera, sus soluciones constructivas y a las empresas del Cluster en el ámbito de la prescripción**, impulsando su adopción en proyectos arquitectónicos.

Para lograrlo, trabajaremos en **consolidar y ampliar la red de colaboración** entre prescriptores, industria y otros actores clave en el proceso constructivo, promoviendo el intercambio de conocimiento y el desarrollo de nuevas oportunidades de negocio.

Además, se fomentará el acercamiento entre **las empresas de transformación de la madera y el ámbito académico**, fortaleciendo la formación de nuevos profesionales y creando sinergias que faciliten la innovación y el crecimiento del sector.

Este enfoque integral permitirá consolidar la presencia de la madera en la construcción y garantizar su proyección a futuro como un material esencial en el desarrollo sostenible.

FACTORES CRÍTICOS RELACIONADOS	AF5, AF6, PST2, PST9, PST11
<b>OBJETIVOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posicionar a la madera, sus soluciones constructivas y a las empresas del Cluster en el ámbito de la prescripción.</li> <li>- Consolidar y aumentar la red de colaboración entre prescriptores, industria y otros agentes intervinientes en el proceso de construcción.</li> <li>- Acercar la realidad de las empresas de transformación de la madera al ámbito académico.</li> </ul>
<b>INDICADOR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nº de ediciones del Foro de innovación MPL</li> <li>• Nº de obras/proyectos presentados a prescriptores</li> <li>• Nº de ediciones de Faladoiros prescriptores-industria-sociedad</li> <li>• Nº de visitas de estudiantes</li> </ul>
<b>ACTIVIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Foro de innovación Meeting Point Lignum</li> <li>- Presentación de obras/proyectos a prescriptores</li> <li>- Faladoiros prescriptores-industria-sociedad</li> <li>- Visitas de estudiantes a centros productivos CMD</li> </ul>
<b>AGENTES PARTICIPANTES</b>	CMD, empresas asociadas al CMD, COAG, prescriptores, centros de enseñanza, Administraciones Públicas y otros agentes de interés.
<b>AYUDAS PÚBLICAS</b>	Igape, Xera
<b>PRINCIPIOS DE ACCIÓN</b>	<p><b>Colaborar</b> y crear alianzas estratégicas.</p> <p><b>Comunicar</b> y mejorar la imagen del sector.</p> <p><b>Capacitar</b> y compartir conocimiento.</p>
<b>PLAZO DE EJECUCIÓN</b>	Se desarrollará a lo largo de todo el ámbito temporal del Plan Estratégico (2025-2028).
<b>PRESUPUESTO</b>	30.000 €

### PE12- DISEÑO INDUSTRIAL

En un mercado en constante evolución, el diseño industrial se presenta como una alternativa estratégica a la fabricación a medida, permitiendo a las empresas optimizar procesos, reducir costos y mejorar su competitividad. Este proyecto busca **sensibilizar sobre la importancia del diseño industrial como modelo de negocio**, fomentando su adopción en diferentes sectores y promoviendo una visión innovadora en la producción.

Además, se impulsará el desarrollo de **nuevas líneas de negocio que permitan a las empresas diversificar sus actividades y minimizar riesgos**, asegurando su sostenibilidad y crecimiento a largo plazo. A través de la generación de conocimiento, el intercambio de experiencias y la colaboración entre actores clave, este proyecto facilitará la transición hacia modelos de negocio más eficientes y adaptados a las demandas del mercado actual.

<b>FACTORES CRÍTICOS RELACIONADOS</b>	<b>AF3, AF4, AF6, PST2, PST4, PST5, PST6, PST7, PST11</b>
<b>OBJETIVOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sensibilizar en torno a la importancia del diseño industrial, como modelo de negocio alternativo a la fabricación a medida.</li> <li>- Ayudar a las empresas a impulsar nuevas líneas de negocio, diversificando riesgos.</li> </ul>
<b>INDICADOR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nº de catálogos promovidos</li> <li>• Nº acciones de comunicación en torno al diseño industrial</li> </ul>
<b>ACTIVIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promoción de un catálogo de elementos de mobiliario estandarizado</li> <li>- Comunicación y sensibilización en torno al diseño industrial</li> </ul>
<b>AGENTES PARTICIPANTES</b>	CMD, empresas asociadas al CMD, diseñadores, arquitectos, Administraciones Públicas, Escuelas de Diseño y otros agentes de interés.
<b>AYUDAS PÚBLICAS</b>	Ayuda Clusters Igape, Ayudas a la valorización de la 2ª transformación de Xera
<b>PRINCIPIOS DE ACCIÓN</b>	<p><b>Colaborar</b> y crear alianzas estratégicas.</p> <p><b>Comunicar</b> y mejorar la imagen del sector.</p> <p><b>Capacitar</b> y compartir conocimiento.</p>
<b>PLAZO DE EJECUCIÓN</b>	Se desarrollará a lo largo de todo el ámbito temporal del Plan Estratégico (2025-2028).
<b>PRESUPUESTO</b>	120.000 €

### 2.3 | Potencial de desarrollo de la Agrupación

#### POTENCIAL DE INNOVACIÓN, DESARROLLO DE LA COMPETITIVIDAD E INTERNACIONALIZACIÓN

El **Cluster da Madeira e o Deseño de Galicia** se posiciona como un actor clave en la transformación y modernización del sector, impulsando estrategias que fortalezcan la **innovación, la competitividad y la internacionalización** de sus empresas, a través de las siguientes estrategias:

#### 1. Impulso a la Innovación y la Transformación Digital

Conscientes de la necesidad de modernización del sector, el Clúster apuesta por la **innovación tecnológica** y la **digitalización** como pilares fundamentales para la evolución de la industria. Las acciones clave incluyen:

- **Optimización de procesos productivos** mediante análisis, planificación y ejecución de iniciativas de mejora continua.
- **Incorporación de IA y Big Data** para mejorar la eficiencia operativa, optimizar la gestión de recursos y fortalecer la toma de decisiones estratégicas.
- **Desarrollo de soluciones innovadoras en el uso de la madera**, enfocadas en sostenibilidad, eficiencia y economía circular.
- **Fomento de nuevas aplicaciones en construcción, mobiliario y espacios públicos**, promoviendo la madera como material clave en el diseño arquitectónico contemporáneo.

#### 2. Desarrollo de la Competitividad y Crecimiento del Sector

Para potenciar la **competitividad empresarial**, el Cluster impulsa la **formación, la atracción de talento y la cooperación** entre empresas del sector. Entre las acciones destacadas se incluyen:

- **Capacitación y formación especializada** en ámbitos clave como transformación digital, gestión empresarial y nuevas aplicaciones de la madera.
- **Atracción y retención de talento**, fortaleciendo la empleabilidad en el sector mediante programas de formación técnica y profesionalización de la industria.
- **Expansión y consolidación del modelo de cluster**, promoviendo la colaboración activa entre empresas para reforzar su identidad y competitividad.
- **Fomento de la sostenibilidad y la eficiencia operativa** como ejes estratégicos para diferenciarse en el mercado global.

### 3. Estrategia de Formación y Capacitación

El desarrollo del sector requiere un **ecosistema de aprendizaje continuo** que refuerce la profesionalización y el conocimiento en áreas estratégicas. Para ello, se establecen las siguientes iniciativas:

- **Creación de un espacio de formación integral** sobre el uso de la madera en construcción, interiorismo y mobiliario.
- **Programas de formación directiva y desarrollo de competencias** dirigidos a empresarios y profesionales del sector.
- **Alianzas con instituciones educativas y centros de investigación** para generar conocimiento aplicado y facilitar la inserción laboral de nuevos talentos.
- **Fomento del aprendizaje de nuevas tecnologías** para garantizar la adaptación del sector a las demandas del mercado global.

### 4. Comunicación y Marketing Estratégico

El Cluster refuerza su posicionamiento mediante estrategias de **comunicación y marketing** orientadas a mejorar la percepción del sector y atraer nuevas oportunidades. Las principales líneas de acción incluyen:

- **Desarrollo de una identidad sectorial sólida**, destacando la innovación, sostenibilidad y excelencia del sector de la madera.
- **Estrategias de comunicación efectivas** para fortalecer la visibilidad del Clúster en mercados nacionales e internacionales.
- **Campañas de sensibilización sobre el valor de la madera** como material esencial en la construcción sostenible y el diseño.
- **Generación de contenidos especializados y materiales de difusión** para llegar a públicos estratégicos, incluyendo arquitectos, diseñadores, constructores e inversores.

### 5. Integración de la Industria del Contract

La industria del **Contract** representa una oportunidad clave para la expansión del sector de la madera, permitiendo la consolidación de nuevas líneas de negocio. Las estrategias para su integración incluyen:

- **Impulso de la industria del Contract** a través de la captación de nuevo talento y la creación de sinergias con otros sectores estratégicos.

- **Desarrollo de una marca conjunta** que posicione a las empresas del sector como referentes en soluciones de mobiliario y equipamiento para proyectos de gran escala.
- **Capacitación en tendencias y necesidades del mercado Contract**, fortaleciendo la capacidad de las empresas para abordar proyectos en hoteles, oficinas, espacios comerciales y residenciales de alta gama.
- **Estrategias de internacionalización específicas** para ampliar la presencia de las empresas del Contract en mercados globales y fortalecer su competitividad.

### 6. Expansión Internacional y Posicionamiento Global

Para garantizar el crecimiento del sector y su consolidación en mercados internacionales, el Cluster establece un enfoque estratégico en **internacionalización**, a través de:

- **Fortalecimiento de la presencia en mercados globales**, posicionando a las empresas asociadas como líderes del sector.
- **Generación de alianzas estratégicas internacionales**, estableciendo redes de colaboración con clústeres y organismos de referencia.
- **Proyección del uso de la madera en proyectos de arquitectura y diseño de interiores**, promoviendo su adopción en la construcción sostenible.
- **Desarrollo de estrategias de relación institucional**, facilitando nuevas oportunidades de cooperación y expansión empresarial.

### CONCLUSIÓN

La implementación de estas estrategias posiciona al **Cluster da Madeira e o Deseño de Galicia** como un **referente en innovación, sostenibilidad y competitividad global**. A través de un enfoque integral que combina **transformación digital, formación especializada, comunicación estratégica e internacionalización**, el Clúster impulsa el crecimiento del sector y su consolidación en mercados de alto valor, asegurando su liderazgo en un entorno dinámico y en constante evolución.