

Innovación e internacionalización de las empresas gallegas

Foro Caixanova de estrategias empresariales



**AGRUPACIÓN EMPRESARIAL
TURISMO, OCIO, CULTURA
Y RELACIONADOS**



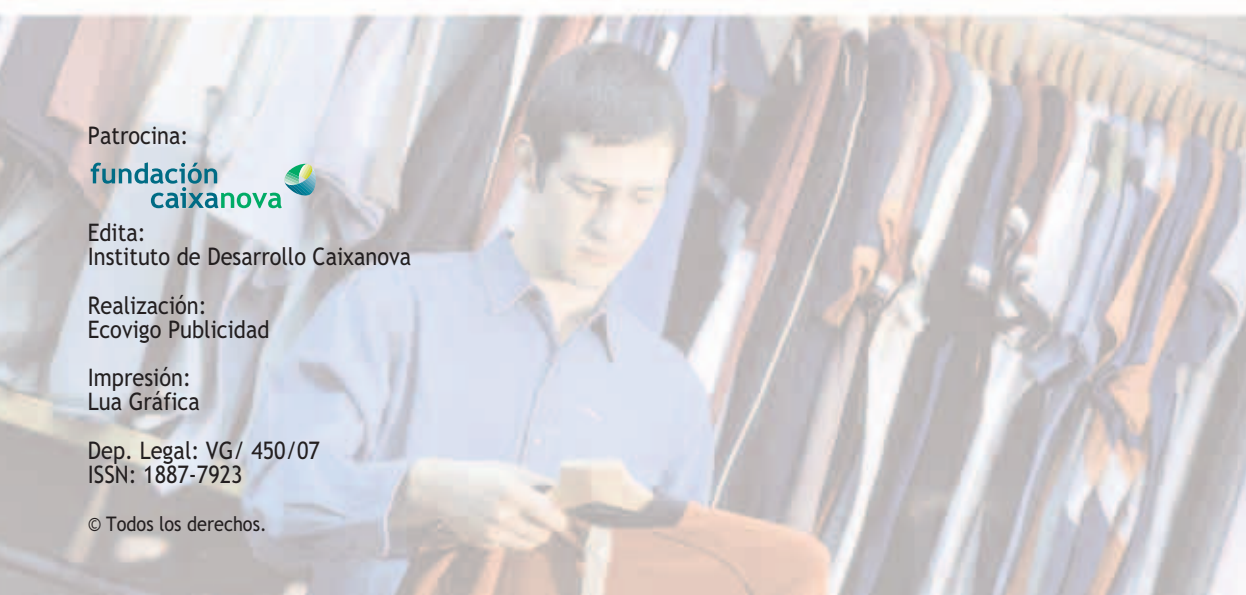
Facilitadores

Barreras



Actuaciones
estratégicas





Patrocina:

**fundación
caixanova** 

Edita:
Instituto de Desarrollo Caixanova

Realización:
Ecovigo Publicidad

Impresión:
Lua Gráfica

Dep. Legal: VG/ 450/07
ISSN: 1887-7923

© Todos los derechos.



Se podría considerar, con el carácter “transversal” que tienen las áreas de innovación e internacionalización para el conjunto del sistema productivo, que alcanzaríamos propuestas similares independientemente de las diferentes cadenas productivas que se consideren. Sin embargo, esta tercera edición de la serie “Innovación e Internacionalización de las empresas gallegas” del Foro Caixanova de Estrategias Empresariales viene a corroborar dos ideas fundamentales: ni las soluciones son tan evidentes como inicialmente se podría imaginar, ni valen las mismas propuestas para cualquier sector o cadena productiva, puesto que su desarrollo o su situación actual imponen diferentes prioridades de actuación.

En este marco, la agrupación empresarial ahora contemplada, referente al “turismo, ocio, cultura y relacionadas”, que integra hostelería, restauración, comercialización de productos turísticos, editoriales y artes gráficas, sector audiovisual, actividades culturales y comercio minorista, contempla, adicionalmente, una óptica no considerada en muchas ocasiones: la visión empresarial de una oferta y demanda de productos/servicios que permiten al ser humano disfrutar de su tiempo destinado al ocio y el entretenimiento. Y aunque se pudiera pensar que el flujo comercial entre empresas (común en muchas cadenas analizadas) impone unas exigencias en materia de innovación e internacionalización empresarial, que ya se constituyen como bases de su competitividad, no lo es menos para las empresas de esta agrupación, que tienen en el punto de mira fundamental a ese cliente persona física (en la mayor parte de las ocasiones) que, adicionalmente a sus criterios racionales, incorpora en sus decisiones múltiples valoraciones subjetivas que -también- han de ser objeto de consideración.

Frente a otros trabajos anteriores, también existe una doble interpretación de la orientación internacionalizadora de su negocio. Por un lado, para unas actividades la visión de la internacionalización tiene carácter receptor o de entrada, siendo los mercados exteriores un mercado de origen donde encontrar nuevos clientes/proveedores/inversores; en cambio, para otras empresas de la agrupación, la internacionalización tiene principalmente una intención emisora o de salida, de acceso a nuevos mercados exteriores en los que distribuir y comercializar sus productos/servicios. Con ello, las propuestas que seguidamente se avanzan incorporan un mayor abanico de posibilidades al normalmente contemplado.

Adicionalmente a representantes empresariales de las actividades mencionadas anteriormente como incluidas en esta agrupación, también nos han acompañado en las mesas de trabajo representantes de entidades -públicas y privadas- de apoyo a la innovación y a la internacionalización y representantes de administraciones públicas relacionadas con estos ámbitos productivos. A todos ellos, nuestro más sincero agradecimiento.

La síntesis que ahora presentamos de todos los trabajos desarrollados también tendrá una amplia difusión y divulgación tanto entre empresas como entre organismos que puedan, con sus decisiones o regulaciones, apoyar de manera más efectiva las propuestas de competitividad de estas cadenas productivas gallegas.

Julio Fernández Gayoso
Presidente de Caixanova

Innovación e internacionalización de las empresas gallegas

Equipo Técnico Universidade de Vigo:

Dirección Jorge González Gurriarán

Coordinación Pedro Figueroa Dorrego

Colaboradores Miguel González Loureiro
José Á. Tellería Couñago
Alba Valdés Rodríguez
Natalia Abalo Araújo
Antonio Monteagudo Cabaleiro
Rosa María Casal Lage

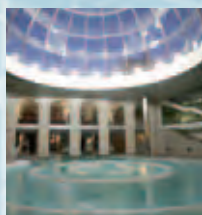
Elaboración textos Jorge González Gurriarán
Pedro Figueroa Dorrego

Equipo Instituto de Desarrollo Caixanova:

Dirección Carlos Palleiro Álvarez

Colaboradores José Antonio Carreño Fernández
María Jesús Corvo Román
David Orza Pérez
Alejandra Soto Suárez

Índice



1. INTRODUCCIÓN. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DEL PROYECTO.

- 1.1.- Antecedentes y objetivos del proyecto y enfoque de los ámbitos de la innovación y la internacionalización 2
- 1.2.- Estructura y composición de las mesas de trabajo 5
- 1.3.- Trazabilidad y desarrollo de las mesas de trabajo 7



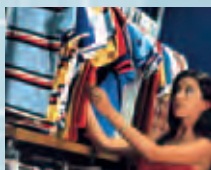
2. ANÁLISIS SOBRE INNOVACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN EN LAS EMPRESAS DE LA AGRUPACIÓN TURISMO, OCIO, CULTURA Y RELACIONADOS.

- 2.1. Consideraciones generales sobre innovación e internacionalización de las empresas gallegas 9
- 2.2. Principales comentarios en la mesa de trabajo sobre innovación 16
- 2.3. Principales comentarios en la mesa de trabajo sobre internacionalización ... 22



3. PRIORIZACIÓN DE FACILITADORES Y BARRERAS A LA INNOVACIÓN

- 3.1. Priorización de aspectos generales como facilitadores y barreras a la innovación _ 27
- 3.2. Priorización de aspectos específicos de la agrupación como facilitadores y barreras a la innovación 32



4. PRIORIZACIÓN DE FACILITADORES Y BARRERAS A LA INTERNACIONALIZACIÓN.

- 4.1. Priorización de aspectos generales como facilitadores y barreras a la internacionalización 38
- 4.2. Priorización de aspectos específicos de la agrupación como facilitadores y barreras a la internacionalización 44

5. PROPUESTAS DE ACTUACIONES ESTRATÉGICAS PARA IMPULSAR LA INNOVACIÓN Y LA INTERNACIONALIZACIÓN EN LA AGRUPACIÓN EMPRESARIAL TURISMO, OCIO, CULTURA Y RELACIONADOS

- 5.1. Cultura y comunicación 50
- 5.2. Capital humano 51
- 5.3. Coordinación entre el tejido empresarial y las entidades de apoyo 52
- 5.4. Orientación a los mercados 53
- 5.5. Financiación de las necesidades. 54



1.- Introducción. Objetivos y metodología del proyecto

1.1.-Antecedentes y objetivos del proyecto y enfoque de los ámbitos de la innovación y la internacionalización.

La presente publicación se constituye ya como la tercera de una serie en la que previamente se han abordado bajo este mismo enfoque, las agrupaciones productivas conformadas, por una parte, por el complejo “agro-mar-industria” y, por otra, por el conjunto de cadenas que se integran en la agrupación “construcción y materiales de construcción”. También hemos partido de la misma visión, en la que se consideran los aspectos de innovación e internacionalización como íntimamente relacionados y con un gran efecto sinérgico entre una y otra línea de acción.

Se han realizado diferentes sesiones de trabajo, abordándose estas temáticas y, ahora, con la publicación de la síntesis de todas las aportaciones, valoraciones y priorizaciones, hemos vuelto a conjugar innovación e internacionalización en un proceso de divulgación que, esperamos, resulte útil para toda empresa que pretenda realmente dar un nuevo enfoque de desarrollo a su evolución.

Con el apoyo del equipo técnico de la Universidad de Vigo se han diseñado todo un conjunto de factores de

incidencia en los procesos de innovación e internacionalización empresarial. Con ello, tras un proceso de priorización de todos ellos, en función de su posición final, se pueden considerar “facilitadores” o “barreras” a la innovación y a la internacionalización empresarial, lo que también otorga, a ojos de decisores empresariales y de decisores públicos, una priorización a la hora de implementar medidas o orientaciones; por que ya no es una cuestión de si todos los factores son importantes; la clave está en seleccionar los que suponen una mayor incidencia (positiva o, su inexistencia, negativa) en estos procesos empresariales. Lo curioso, a medida que se completa el análisis de diferentes agrupaciones, es que la priorización no siempre es la misma entre unas y otras agrupaciones, no solo en los factores considerados específicos, sino también en la valoración que realizan sobre los factores de carácter general y común de todas las agrupaciones productivas.

En los siguientes apartados y cuadros se tratará de exponer con mayor detalle tanto como ha sido el proceso como los objetivos perseguidos.

Objetivos generales y alcance

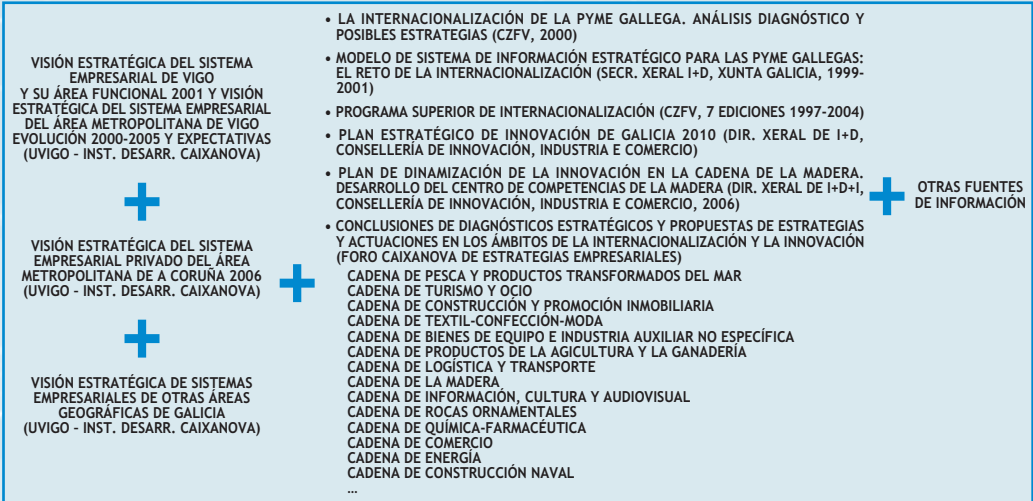
OBJETIVOS GENERALES

- IMPULSO Y DESARROLLO DE UN PROCESO DINÁMICO DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y PROPUESTAS PARA LA MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL DE GALICIA ANTE UN ENTORNO GLOBALIZADO.
- FORMACIÓN Y DESARROLLO DE REDES DE EMPRESAS QUE PROPICIE UN PROCESO DE DESARROLLO ENDÓGENO Y DE CAMBIO ESTRUCTURAL, POTENCIANDO LA COOPERACIÓN Y LA INTERNACIONALIZACIÓN, EL SURGIMIENTO Y CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS, LA DIFUSIÓN DE LAS INNOVACIONES Y LA GENERACIÓN DE UNA DINÁMICA DE APRENDIZAJE COLECTIVO.
- ENFOQUE TRANSVERSAL MEDIANTE ACTUACIONES EN LAS ÁREAS DE LA INNOVACIÓN Y LA INTERNACIONALIZACIÓN EN AGRUPACIONES DE CADENAS PRODUCTIVAS CON CARACTERÍSTICAS COMUNES ENTRE SÍ.
- LIDERAZGO DEL PROCESO POR EL INSTITUTO DE DESARROLLO CAIXANOVA (AMBIENTACIÓN, MOTIVACIÓN Y ESTIMULACIÓN SÍNTESIS, PUBLICACIÓN Y DIFUSIÓN).

ALCANCE EN LA PRESENTE EDICIÓN

- SISTEMA EMPRESARIAL DE GALICIA COMO MARCO DE REFERENCIA.
- CADENAS PRODUCTIVAS EMPRESARIALES CONFORMADAS POR EL TURISMO, EL OCIO, LA CULTURA Y RELACIONADOS

Antecedentes



MESAS DE INNOVACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL

Innovación e internacionalización forman un binomio prácticamente indisoluble e imprescindible para garantizar la competitividad de las empresas. A través de la innovación (tecnológica, organizativa y comercial), las empresas pueden favorecer un incremento de la competitividad en su oferta de productos y servicios. Innovar no consiste solamente en desarrollar o aplicar tecnología con la que hacer las cosas mejor, más barato y más rápido. Hoy día, el reto es innovar para generar valor haciendo las cosas de forma distinta e, incluso, haciendo cosas radicalmente nuevas (innovación en los procesos operativos, en la mejora de la eficiencia interna de las organizaciones, en el modo de relacionarse con el entorno, en los productos y servicios ofertados y en cómo se hacen llegar al mercado, ...).

Tal y como se pretende describir en el gráfico adjunto, el enfoque que adquiere con esta perspectiva la innovación, hace que se consideren aspectos muy variados, desde la amplitud de miras sobre el propio concepto de la innovación, hasta la consideración de que para muchas propuestas debe tenerse como premisa fundamental la búsqueda de sinergias con otras instituciones o empresas.

Por otro lado, la globalización de la actividad económica y comercial obliga a las compañías a acceder a nuevos

mercados, afrontando el reto de la internacionalización como una alternativa que le permita afianzar su crecimiento y su posicionamiento competitivo, adaptando, en su caso, las estrategias a las circunstancias particulares de esos nuevos mercados para favorecer un mayor aprovechamiento de las potencialidades y ventajas competitivas de que disponen en los mercados de origen.

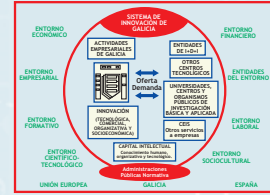
La dirección estratégica de las empresas, basada en la identificación de las capacidades internas y en el análisis de la evolución del entorno y las tendencias del mercado, debe conjugar adecuadamente un planteamiento innovador que le permita incrementar el valor añadido de sus productos y servicios, con una visión global del mundo, como su escenario de actuación, en el ámbito de los procesos de aprovisionamiento, venta, producción, distribución o cooperación, entre otros. Así, aunque normalmente se comprende la internacionalización empresarial como un proceso -de conocimiento y de experiencia- de desarrollo paulatino, en dicho camino (que también tiene sus propios "atajos") es preciso contar con apoyos y sobre todo, con un cambio de perspectiva: no siempre lo que funciona en unos mercados y para un proceso / producto, es garantía de éxito en otros ámbitos comerciales.

Enfoque del ámbito de innovación

- ORIENTACIÓN EMPRESARIAL**
necesidad presente y expectativas de la demanda de las empresas, enfoque por agrupaciones de cadenas de actividades
- ORIENTACIÓN DE LA INNOVACIÓN**
como impulsora, generadora, motivadora, demandadora de la I+D
- SINERGIAS INSTITUCIONES-EMPRESAS**
cooperación entre el sistema público y privado de innovación
- VISIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA**
instrumentos de financiación y aplicación de los recursos

Impulsar el sistema de I+D+I de Galicia, con especial énfasis en el sistema de innovación empresarial como impulsor/generador de la investigación y desarrollo, pretendiendo conseguir una mejora de la competitividad del sistema productivo que repercuta en el crecimiento del VAB y la mejora del empleo. Todo ello en el marco del Foro Caixanova de Estrategias Empresariales y considerando el Plan Estratégico de Innovación de Galicia 2010 y el Plan Galego de Investigación, Desenvolvemento e Innovación Tecnolóxica 2006-2010

INTERNACIONALIZACIÓN DE LA INNOVACIÓN
intensificación de las relaciones del Sistema Gallego de Innovación, especialmente con la UE



CONCEPTO AMPLIO DE LA INNOVACIÓN

empresarial (tecnológica, comercial y organizativa) y socioeconómica; de la idea al producto final

INNOVACIÓN-EMPREENDEDORES

la innovación como generadora de nuevas empresas y modernización/diversificación de las actuales

RELEVANCIA DEL CAPITAL INTELLECTUAL

conocimiento humano, conocimiento organizativo y tecnológico y conocimiento relacional

PROCESO INTERRELACIONADO Y PARTICIPATIVO

mesas de debate y priorización sobre facilitadores/barreras

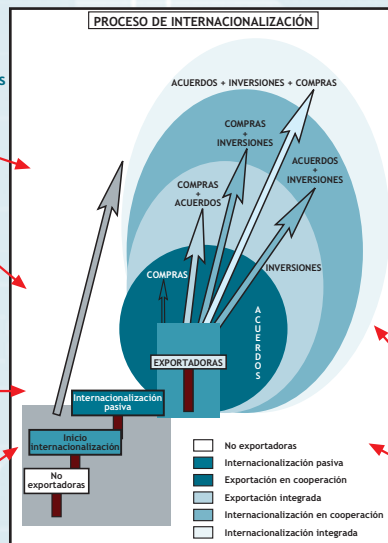
Enfoque del ámbito de la internacionalización

COOPERACIÓN PARA AFRONTAR LA INTERNACIONALIZACIÓN
compartir experiencias y conocimientos en los procesos de apertura a nuevos mercados internacionales

SISTEMAS DE INFORMACIÓN
benchmarking, estudios y análisis de nuevos mercados internacionales potenciales

VISIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA
utilización de servicios e instrumentos de financiación específicos

MAYOR PROTAGONISMO DE LAS EMPRESAS GALLEGAS EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES



INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE VENTA

acceso a nuevos mercados de venta internacionales, fomento de las exportaciones

INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE COMPRA

acceso a nuevos mercados de aprovisionamiento internacionales

INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS

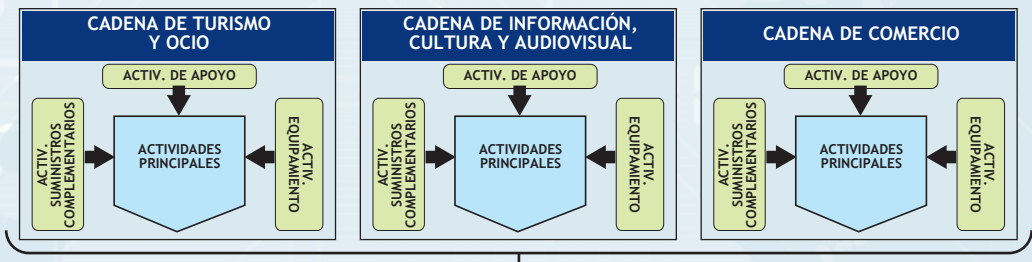
localización y deslocalización empresarial, inversión, joint-ventures,...

1.2.- Estructura y composición de las mesas de trabajo

Definidos los objetivos generales, su alcance, así como el enfoque se precisa en el ámbito empresarial en materia de innovación y de internacionalización, se han seguido un proceso de agrupación de cadenas productivas que guardan cierta similitud en sus problemáticas, y para los que, valoramos, pueden ser

extensibles y aplicables las propuestas que se derivan de este trabajo. En el presente caso, se aborda la agrupación denominada “turismo, ocio, cultura y relacionados”, que considera las actividades productivas que seguidamente se reflejan.

Agrupación turismo, ocio, cultura y relacionados



A partir del **enfoque de cadenas empresariales**, se ha realizado la agrupación de aquellas cadenas de actividades más relacionadas. Teniendo en cuenta, entre otros aspectos:

- La **complementariedad** de sus ofertas.
- Las posibilidades de **transferencia** de conocimientos y tecnologías.
- Las posibilidades de **generación de sinergias** derivadas de líneas de actuación conjuntas en el ámbito de la innovación y la internacionalización.



Estructura de actividades seleccionadas para las mesas de trabajo

CADENA DE TURISMO Y OCIO

Hostelería
(hostales, hoteles, campings, apartamentos turísticos, alojamiento rural,...)
Restauración
(restaurantes, catering, cafeterías, bares y café-bares, discotecas, salas de fiesta, pubs,...)
Comercialización
(agencias de viajes, centrales de reserva, mayoristas, touroperadores)

CADENA DE INFORMACIÓN, CULTURA Y AUDIOVISUAL

Editoriales y artes gráficas
(edición e impresión de libros, periódicos, revistas, soportes de sonido grabado, encuadernación, acabado, composición, fotograbado, ...)
Audiovisual
(producción, distribución y exhibición/emisión de cine, televisión, vídeo, radio, industria auxiliar de audiovisual, publicidad,...)
Actividades culturales
(artes escénicas, creación e interpretación artística y literaria, bibliotecas, museos, salas de exposiciones, galerías de arte,...)

CADENA DE COMERCIO MINORISTA

Comercio no especializado
(bazares, grandes almacenes, artículos diversos,...)
Comercialización minorista especializado
(alimentación y bebidas, droguería y perfumería, textil y prendas de vestir, menaje y decoración, libros, periódicos y papelería)

ENTIDADES DE APOYO

Apojo a la I+D+I
(centros tecnológicos, laboratorios e institutos de investigación,...)
Apojo a la internacionalización
(Cámaras de comercio, Igape, Icxex,...)
Servicios financieros

EXPERTOS INVITADOS

Administración Pública y otros expertos generalistas

Las mesas de trabajo se configuraron tomando como base la estructura representada en el cuadro anterior, consiguiendo la participación de directivos empresariales y representantes de entidades de la práctica totalidad de las cadenas productivas reflejadas

y de las entidades de apoyo convocadas. También nos acompañaron representantes de las Administraciones Públicas, de instancias relacionadas con innovación, internacionalización o estructura de apoyo a alguna de las cadenas productivas mencionadas.



1.3.- Trazabilidad y desarrollo de las mesas de trabajo

Las mesas de trabajo sobre innovación y sobre internacionalización de la agrupación “turismo, ocio, cultura y relacionados” se realiza en un marco específicamente contemplado dentro del Foro Caixanova de Estrategias Empresariales, con los siguientes objetivos:

- **Presentar una propuesta de facilitadores / barreras a la innovación y a la internacionalización** en el conjunto de las actividades empresariales de esta agrupación y obtener su **priorización** como conclusión al coloquio y los comentarios sobre los mismos por parte de los asistentes.
- **Presentar una propuesta de facilitadores / barreras a la innovación y a la internacionalización** en el conjunto de las actividades empresariales de esta agrupación en Galicia y obtener su **priorización** como conclusión al coloquio y los comentarios sobre los mismos por parte de los asistentes.
- Realizar una propuesta de **principales actuaciones estratégicas para impulsar la innovación y la internacionalización en esta agrupación en Galicia.**

Ambas sesiones de trabajo se desarrollaron en **cuatro fases**, cuyo contenido se describe brevemente a continuación:

- Inicialmente se expusieron los objetivos generales y las diferentes fases del proyecto, detallando el planteamiento y la estructura/composición de la mesa, todo ello desde el enfoque metodológico de agrupaciones de cadenas empresariales. El equipo técnico presentó y comentó brevemente los facilitadores / barreras propuestos para la agrupación “turismo, ocio, cultura y relacionados” (en cada una de las sesiones, tanto para la innovación como para la internacionalización empresarial). Dichos facilitadores / barreras, se recogieron en un documento de trabajo entregado a los asistentes con anterioridad a la celebración de la mesa, el cual incluía también una amplia selección de datos estadísticos relevantes sobre la innovación y la internacionalización, a nivel general y específico para las actividades de la agrupación a nivel autonómico, estatal, de la UE y algunos de ámbito mundial.
- A continuación, cada sesión se orientó a comentar y debatir, por parte de los miembros de la mesa, los facilitadores / barreras identificados para el

conjunto de esta agrupación. Los asistentes expusieron sus opiniones y debatieron sobre la situación actual de esos aspectos y su incidencia en el tejido empresarial relacionado con estas actividades.

- Seguidamente, como conclusión de los comentarios y del coloquio, los asistentes procedieron a priorizar los facilitadores / barreras presentados, valorando entre 5 y 1 los citados facilitadores / barreras (5= facilitador más importante; 1= barrera más importante), en función de la incidencia que tuviese la **situación actual de cada uno de ellos como elemento facilitador o barrera para la innovación o para la internacionalización** para la agrupación estudiada.
- Finalmente, se presentó y comentó la lista con los facilitadores / barreras de la cadena ordenados según la priorización otorgada por los asistentes a cada sesión de trabajo, procediéndose posteriormente al comentario y debate sobre posibles actuaciones estratégicas a desarrollar para impulsar la innovación y la internacionalización en el sistema productivo relacionado con estas actividades recogiendo las principales actuaciones propuestas por parte de los asistentes.



Innovación e internacionalización de las empresas gallegas

Mesas de innovación e internacionalización empresarial

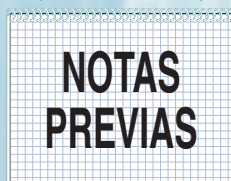
AGRUPACIÓN TURISMO, OCIO, CULTURA Y RELACIONADOS

ANÁLISIS DOCUMENTAL:
INNOVACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN



Innovación

Internacionalización



Mesa 1
Innovación



Mesa 2
Internacionalización

Innovación

Internacionalización

COLOQUIO SOBRE
FACILITADORES/BARRERAS

Internacionalización
VALORACIÓN
Innovación

PRIORIZACIÓN
FACILITADORES/BARRERAS

Internacionalización
Innovación

COLOQUIO
SOBRE ACTUACIONES
ESTRATÉGICAS

Innovación
INTERNACIONALIZACIÓN
ACTUACIONES
PROPUESTAS POR
LOS ASISTENTES

INFORME FINAL

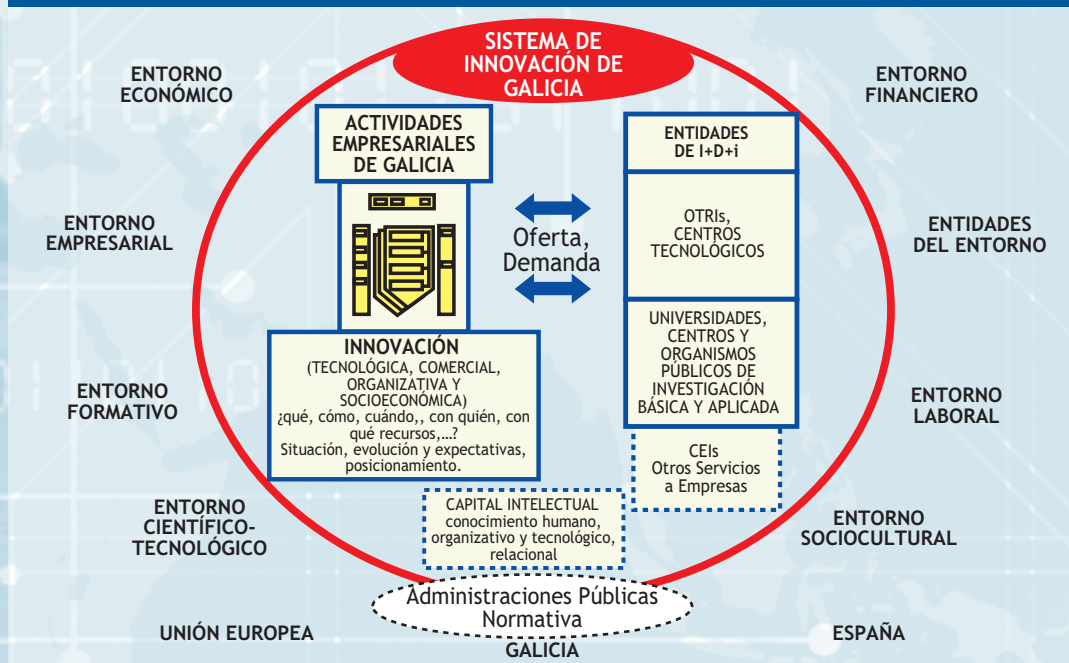
SÍNTESIS
PUBLICACIÓN



2.- Análisis sobre innovación e internacionalización en las empresas de la agrupación turismo, ocio, cultura y relacionados

2.1.- Consideraciones generales sobre innovación e internacionalización de las empresas gallegas.

Modelo del sistema de innovación



El Sistema de Innovación de Galicia, tal como se recoge en la figura está formado por dos pilares básicos: las empresas pertenecientes a las diferentes cadenas empresariales de Galicia y las entidades de I+D, tanto públicas como privadas.

Las innovaciones empresariales (tecnológica, comercial, organizativa y socioeconómica), se impulsan a través de las relaciones de oferta y demanda existentes entre ambos pilares del sistema (empresas y entidades de I+D), en función del Capital Intelectual existente (humano, organizativo, tecnológico y relacional).

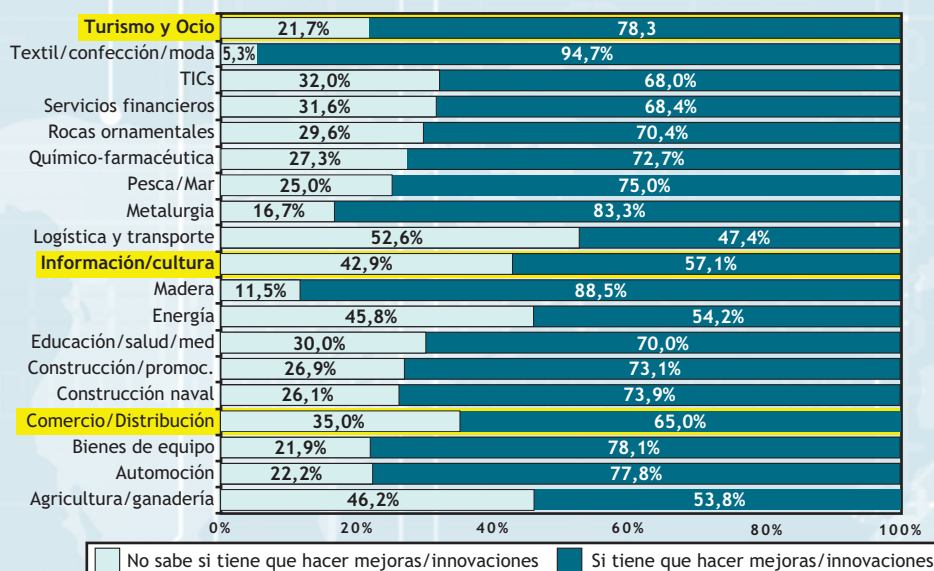
En la frontera de dicho sistema se sitúan las actuaciones de las administraciones públicas en

materia de I+D+i: de la Xunta de Galicia, la Administración Local de Galicia, las administraciones de las restantes Comunidades Autónomas, la Administración Central del Estado y de la Unión Europea.

En el entorno del sistema se contemplan distintos ámbitos geográficos relativos a la Unión Europea, a España y a otras Comunidades Autónomas y a Galicia. Este entorno del Sistema de Innovación de Galicia está compuesto por aspectos económicos y financieros, formativos y laborales, socioculturales, científico-tecnológicos, así como otros más específicos de la innovación, derivados de las cadenas empresariales y de las entidades de I+D que pertenecen a otros sistemas territoriales de innovación.

Algunos ejemplos de datos cuantitativos sobre innovación

Porcentaje de empresas gallegas que detecta una necesidad de mejora/innovación desagrupado por cadenas de actividades



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas del PEIGA 2010

Principales aspectos en los que las empresas gallegas detectan una necesidad de mejora/innovación



Nota: este gráfico recoge los valores medios del conjunto del tejido empresarial gallego, señalándose en el caso de que existan, algunas diferencias referidas a las cadenas empresariales analizadas en este trabajo.

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas del PEIGA 2010

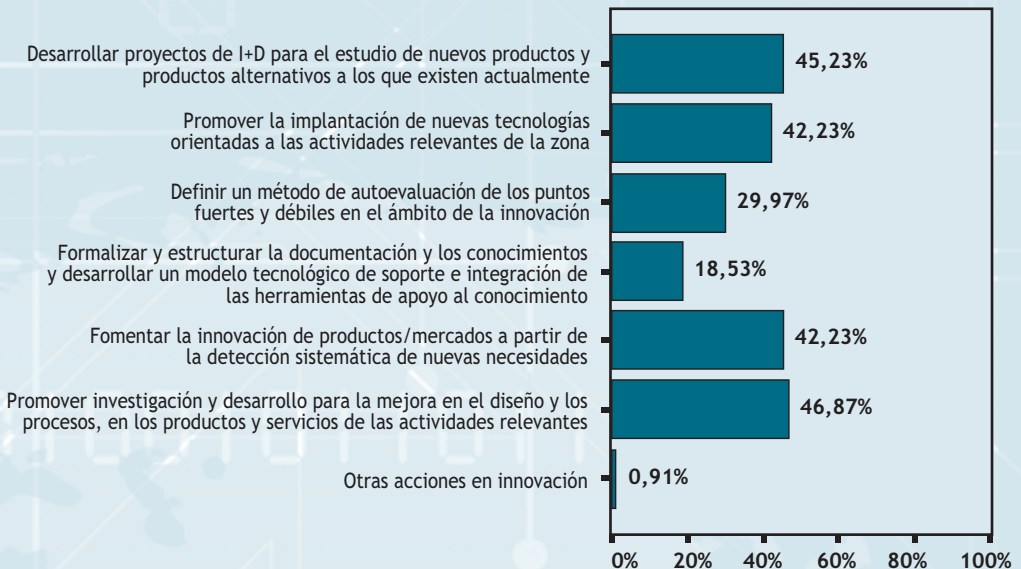
2.- Análisis sobre innovación e internacionalización en las empresas de la agrupación turismo, ocio, cultura y relacionados

Principales aspectos en los que las empresas gallegas detectan una necesidad de mejora/innovación por cadenas empresariales

	Agricultura	Alimentación	Bienes de equipo	Comercio/Distribución	Construcción naval	Construcción/Promoc.	Educación/salud/med	Energía	Madera	Información/Cultura	Logística y transporte	Metallurgia	Pesca /Mar	Químico-farmacéutica	Rocas ornamentales	Servicios financieros	TIC's	Textil/confección/moda	Turismo y ocio	
Recursos Agropecuarios	29%					5%							11%	13%						
Recursos marinos			4%	18%									44%	6%				6%		
Biodiversidad y recursos forestales						5%		8%	22%				6%	6%						
Recursos energéticos y mineros	7%		8%		6%	5%		8%	9%				6%		11%					
Biotechnología	7%						7%		4%				17%	25%						
Tecnologías de la alimentación	57%		8%	15%									39%	19%						17%
Organización, estrategia y marketing	50%	48%	40%	77%	29%	26%	57%	31%	39%	50%	11%	47%	28%	56%	32%	54%	47%	61%	44%	
Tecnologías de diseño y producción industrial	43%	71%	72%	8%	71%	37%		8%	61%	33%		53%	6%	50%	63%	8%	18%	67%		
Tecnologías ambientales	21%	24%	12%	8%	12%	21%			46%	26%		44%	7%	22%	25%	37%	8%		6%	
Tecnologías de materiales		33%	12%	15%	18%	21%			26%		11%	27%	6%	13%	32%	8%		11%		
Tec. de la construc. y conservac. del patrimonio		5%	12%			37%				8%						11%				
Innovaciones económicas	7%	5%	8%	31%	6%	5%	7%	15%	9%	17%			6%	19%	5%	23%		11%	6%	
Innovaciones jurídicas y sociales	7%	5%	4%	15%	6%	5%		15%	13%				6%		5%	15%	6%	11%	6%	
Humanidades	7%	5%		8%												8%				
Tec. de la información y de las comunicaciones	29%	48%	32%	46%	29%	37%	57%	31%	22%	58%	33%	20%	33%	44%	16%	69%	82%	33%	44%	

NOTA: Los % en los aspectos de mejora/innovación se calculan sobre el porcentaje de empresas de la cadena que han indicado necesitar alguna mejora
Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas del PEIGA 2010

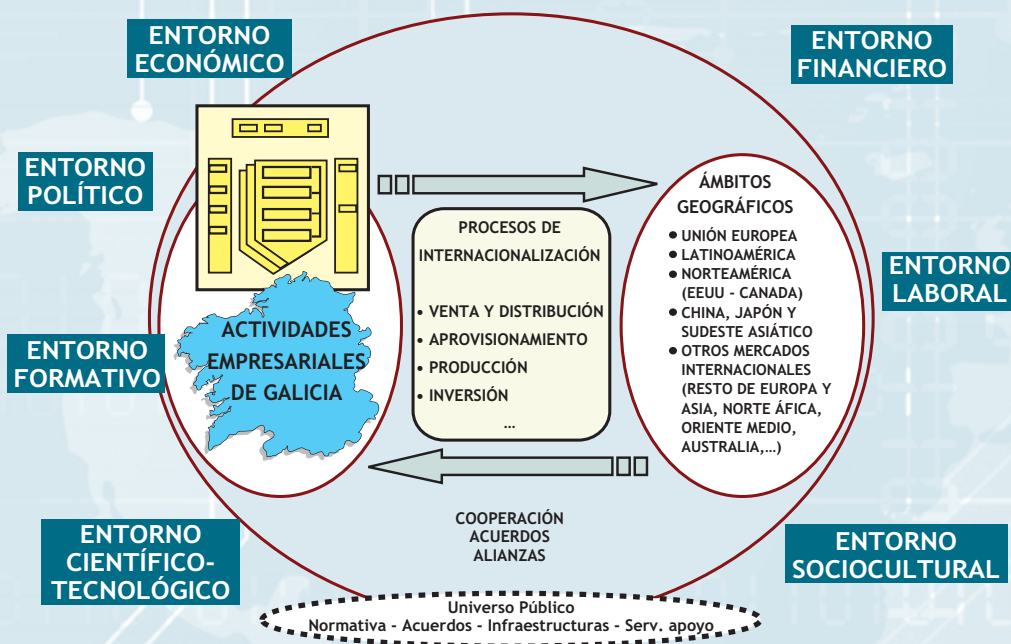
Acciones prioritarias en INNOVACIÓN para mejorar la innovación en las empresas que dependen de ellas mismas



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas PEIGA 2010

Modelo del sistema de internacionalización

MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL



El modelo de internacionalización empresarial de Galicia, tal como se recoge en la figura está formado por dos bloques fundamentales: las actividades empresariales que conforman el sistema productivo de Galicia y los ámbitos geográficos a nivel internacional con los que se establecen relaciones empresariales.

La interacción entre ambos bloques genera los procesos de internacionalización en el tejido empresarial, los cuales pueden ser tanto de entrada (importaciones, inversiones extranjeras en Galicia) como de salida (exportaciones, inversiones gallegas en el exterior). Por otro lado, dichos procesos de internacionalización pueden estar relacionados con la venta, distribución y comercialización de productos y servicios, el aprovisionamiento y compra de materias primas, suministros complementarios, equipamientos, productos semielaborados y componentes o productos finales. Asimismo, también pueden estar relacionados con la internacionalización de los procesos de producción y con el desarrollo de procesos de inversión a nivel internacional.

En cualquier caso, los procesos de internacionalización del sistema productivo con frecuencia deben ir acompañados de una orientación estratégica hacia la cooperación que permita el desarrollo de alianzas y acuerdos con socios nacionales o internacionales que faciliten el acceso de las empresas gallegas a los mercados exteriores y supongan un impulso para el crecimiento empresarial en el marco de un proceso de globalización económica.

En la frontera se sitúan las actuaciones de las distintas administraciones públicas en materia de internacionalización, tanto en el ámbito normativo como de infraestructuras, equipamientos y servicios de apoyo disponibles para ayudar a las empresas en su proceso de internacionalización.

El entorno del modelo de internacionalización empresarial está compuesto por aspectos económicos y financieros, laborales, socioculturales, científico-tecnológicos, formativos y políticos que condicionan e influyen en el desarrollo de las estrategias de internacionalización de las empresas gallegas.

2.- Análisis sobre innovación e internacionalización en las empresas de la agrupación turismo, ocio, cultura y relacionados

Desde la perspectiva de la internacionalización es necesario realizar una consideración previa. En el conjunto de actividades que configuran esta agrupación de turismo, ocio, cultura y relacionados existe una **doble interpretación de la orientación internacionalizadora** de su negocio.

Por un lado, para unas actividades la visión de la internacionalización tiene **carácter receptor o de entrada**, siendo los mercados exteriores un mercado de origen donde encontrar nuevos clientes/proveedores/inversores que perciban Galicia como punto de destino para desarrollar sus actividades de turismo, ocio, cultura y relacionados. Este es el caso de las actividades más relacionadas con el turismo, como la hostelería, la restauración o espacios culturales (museos, palacios de congresos,...), que buscan atraer a Galicia a nuevos clientes internacionales.

En cambio, para otras empresas de la agrupación, la internacionalización tiene principalmente una **intención emisora o de salida**, de acceso a nuevos mercados

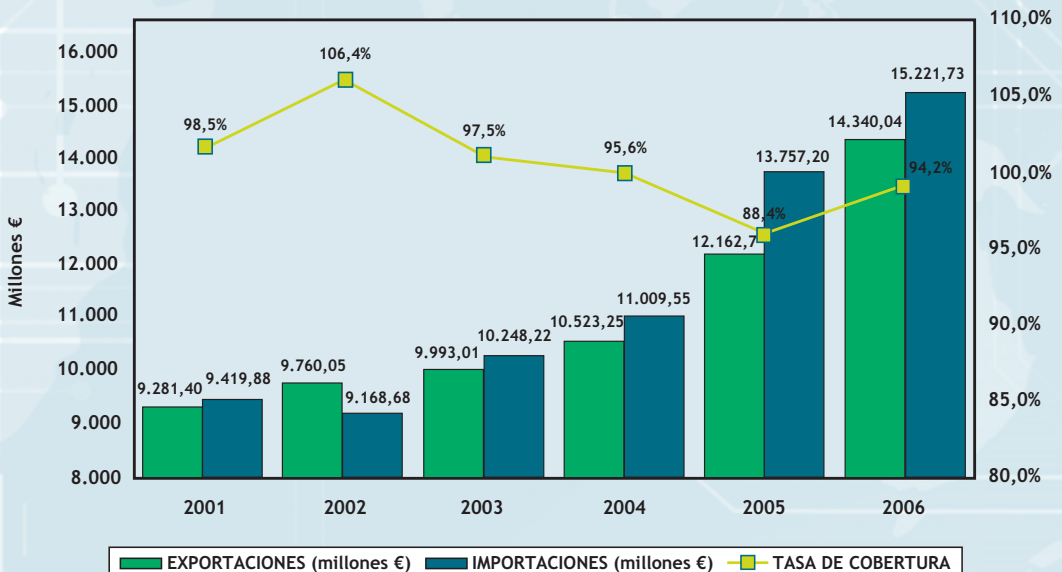
exteriores en los que distribuir y comercializar sus productos/servicios. Así, las producciones audiovisuales, las artes escénicas o las agencias de viaje están orientadas fundamentalmente a exportar su oferta a nuevos mercados internacionales.

La existencia de esta dicotomía a la hora de entender la internacionalización de las actividades empresariales que se analizan en esta agrupación obliga a realizar un **análisis con una perspectiva más amplia y completa de cuales son los aspectos que inciden de alguna forma en la capacidad y voluntad internacionalizadora** de las empresas gallegas vinculadas al turismo, ocio, cultura y relacionados.

Pero al mismo tiempo, también nos permitirá obtener unas conclusiones mucho más heterogéneas, sin perder la perspectiva del **elemento común que une a todos los integrantes de la agrupación**: la existencia de una oferta y demanda de productos/servicios que permiten al ser humano disfrutar de su tiempo destinado al ocio y el entretenimiento de la mejor forma posible.

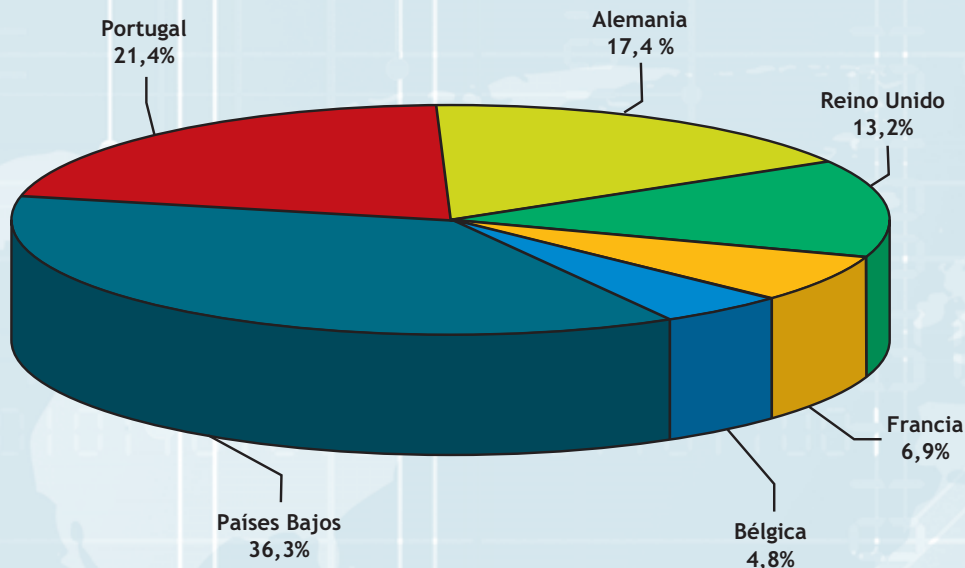
Algunos ejemplos de datos cuantitativos sobre internacionalización

Evolución de las exportaciones, importaciones y tasa de cobertura del conjunto del sistema productivo de Galicia (2001-2006)

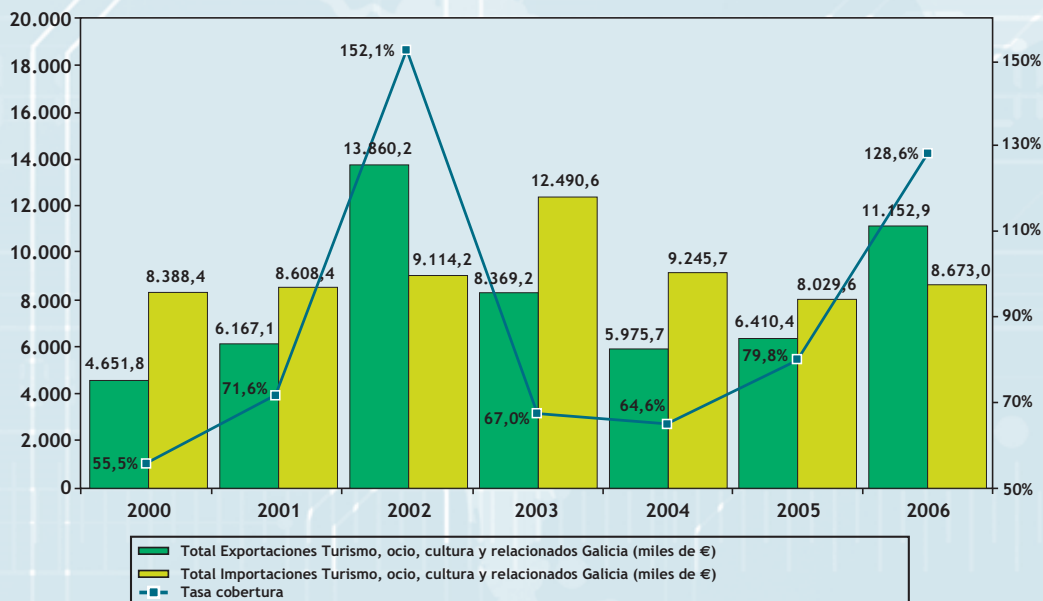


Fuente: elaboración propia a partir de datos del Instituto Galego de Estadística (IGE)

Distribución de las importaciones de productos de turismo, ocio, cultura y relacionados de Galicia por principales países de origen de la UE-25 (2006)

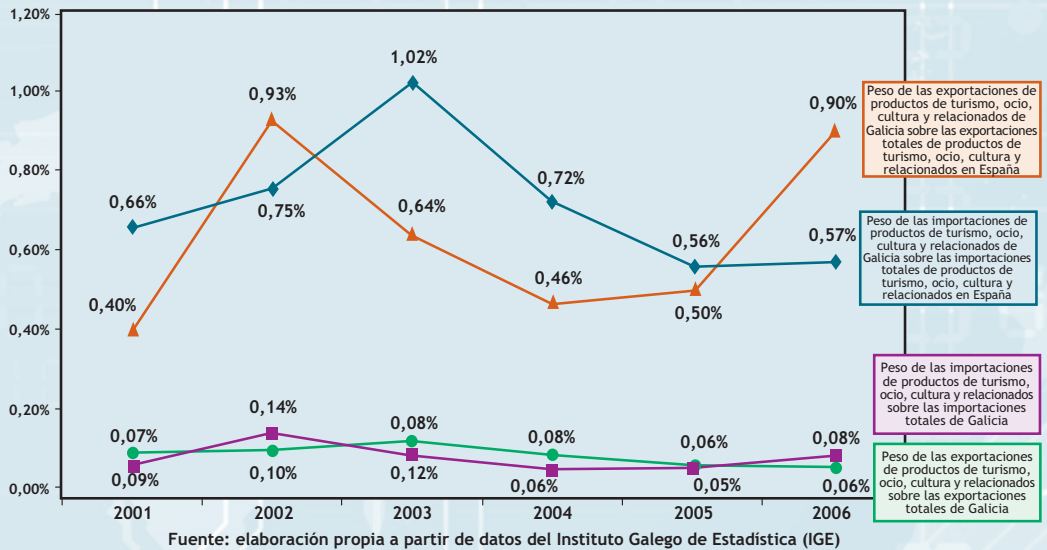


Evolución de las exportaciones, importaciones y tasa de cobertura de productos de turismo, ocio, cultura y relacionados en Galicia (2000-2006)



2.- Análisis sobre innovación e internacionalización en las empresas de la agrupación turismo, ocio, cultura y relacionados

Evolución del peso relativo de las exportaciones/importaciones de productos de turismo, ocio, cultura y relacionados sobre el comercio exterior de Galicia y sobre el total de estas actividades en España (2000-2006)



■ 2.2. Principales comentarios en la mesa de trabajo sobre innovación.

Una vez finalizada la presentación y expuestos los objetivos y metodología de la sesión, el equipo técnico, tal como se comentó anteriormente, propuso una agrupación temática de los Facilitadores/Barreras, separando aquellos aspectos con una incidencia general para cualquiera de las actividades del sistema productivo gallego de aquellos otros elementos con una relevancia específica para las actividades de turismo, ocio, cultura y relacionados.

Asimismo, los aspectos generales se han agrupado en torno a cinco bloques temáticos: **dinámica de mercados, capital tecnológico y estructural, capital humano, aspectos relacionales, marco sociocultural y universo público y sistema normativo.**

Agrupación de Facilitadores/Barreras a la innovación por bloques temáticos.



Bajo este enfoque, los asistentes fueron exponiendo de forma sintética en sus intervenciones los aspectos que, en su opinión, tenían una mayor incidencia y relevancia como elementos facilitadores o barreras para el desarrollo de la innovación en esta agrupación productiva.

Dinámica de mercados

El bloque temático relacionado con la **dinámica y la evolución de los mercados** agrupa una serie de variables que, en opinión de los participantes en la sesión, tal como se verá posteriormente a la hora de analizar los resultados de la priorización de facilitadores y barreras generales, tienen un **impacto positivo sobre el potencial innovador** de las empresas gallegas de la agrupación.

La libre circulación de las personas, mercancías y capitales y la mayor facilidad para acceder a nuevos

mercados internacionales, así como el **incremento de la competencia de productos/servicios similares procedentes de los mercados exteriores** exige a las empresas gallegas de la agrupación **“un mayor esfuerzo en innovación para desarrollar nuevos productos/servicios de mayor valor añadido que les permitan diferenciarse de la oferta de otras empresas o zonas turísticas competidoras y favorezcan la mejora de su posicionamiento competitivo en el marco de un mercado globalizado”**.

2.- Análisis sobre innovación e internacionalización en las empresas de la agrupación turismo, ocio, cultura y relacionados

En el caso de las actividades de la agrupación turismo, ocio, cultura y relacionados, en opinión de los asistentes, **“con anterioridad a lograr esa diferenciación de la oferta en base a criterios de calidad o una relación calidad/precio atractiva para la demanda, es necesario desarrollar una marca global (marca “país” o marcas “sectoriales”) que sitúe a Galicia como referente en el mapa turístico, cultural, audiovisual y de ocio, facilitando la creación de una imagen propia de Galicia en la mente de los potenciales clientes”.**

Para ello, **“es fundamental impulsar campañas de comunicación y marketing, especialmente en los mercados internacionales, para dar a conocer la**

diversidad de la oferta existente (recursos naturales, cultura y tradición, gastronomía, infraestructuras y equipamientos, creaciones artísticas, producciones audiovisuales,...)”. En opinión de los asistentes, **“además de generar una oferta de productos/servicios de mayor valor añadido que se adapte a los gustos y necesidades de los consumidores, la innovación en marketing debe orientarse a crear demanda para la oferta existente, teniendo en cuenta que el cliente de hoy en día tiene una gran capacidad de acceso a la información sobre la oferta disponible a nivel mundial, lo que dificulta la fidelización de la demanda a un destino turístico, un producto o un servicio determinado”.**

Capital tecnológico y estructural

La modernización tecnológica de las empresas de la agrupación y la incorporación de soluciones innovadoras asociadas a las nuevas tecnologías son aspectos que, en opinión de los expertos, deben continuar potenciándose para mejorar la competitividad de las actividades de turismo, ocio, cultura y relacionados en Galicia. **“Es necesario incrementar las inversiones en nuevos equipamientos, infraestructuras y nuevas tecnologías, favoreciendo una mayor innovación en procesos productivos y de atención al cliente, permitiendo además un aumento del valor añadido de los productos/servicios ofertados por las empresas de la agrupación en Galicia”.**

Sin embargo, los asistentes consideran que **“existe una importante falta de capacidad de la mayoría de las empresas de la agrupación, que no pueden afrontar la importante cantidad de recursos humanos, técnicos y económicos que a menudo exige la innovación”.** A las dificultades derivadas de la reducida dimensión empresarial, se debe añadir la **“insuficiente sensibilización a nivel interno en las empresas sobre el carácter estratégico de la innovación como**

elemento fundamental para su competitividad, lo que se refleja en un escaso desarrollo de planes estratégicos de innovación, así como en la falta de creación de departamentos de I+D+I propios que organicen y gestionen de forma eficiente todos los recursos destinados a investigación, desarrollo e innovación”.

Otro de los aspectos a los que se hizo referencia durante la sesión fue la problemática de la confidencialidad y las herramientas de protección de la propiedad de las innovaciones. La mencionada falta de capacidad de las empresas para desarrollar internamente proyectos de I+D+I **“hace que las empresas más interesadas en innovar acudan a centros tecnológicos, universidades u otras entidades que presten servicios de apoyo externos para llevar a cabo dichos proyectos”.** En ese sentido, **“los contratos de confidencialidad y los instrumentos de protección de la propiedad industrial e intelectual son factores de gran importancia para determinar la posesión de los derechos sobre las innovaciones realizadas”.**



Capital humano

El papel del capital humano de las empresas, instituciones y entidades de apoyo como elemento clave para impulsar la innovación en las actividades de la agrupación turismo, ocio, cultura y relacionados también generó interesantes comentarios por parte de los asistentes.

En los niveles directivos, *“es fundamental alcanzar un mayor grado de profesionalización y cualificación en el ámbito de la innovación, favoreciendo la generación de un mayor compromiso e implicación de todos los niveles de la organización con los procesos de innovación”*.

A nivel de personal operativo y de cuadros intermedios, los asistentes consideran que *“existe una importante falta de personal con la cualificación y nivel de formación adecuados en relación con la innovación, predominando entre los recursos humanos de las empresas una actitud pasiva y poco proclive a la innovación, que dificulta la implantación y desarrollo de proyectos innovadores”*. En particular, entre el capital humano de estas actividades se percibe una *“falta de capacitación para comunicarse y adaptarse a las necesidades del cliente, así como un insuficiente nivel de formación en materias como geografía o psicología, entre otras, que repercute*

Aspectos relacionales

Como se comentó con anterioridad, la **reducida dimensión media de las empresas gallegas** de la agrupación supone un importante hándicap a la hora de impulsar la innovación en estas actividades. En tales circunstancias, *“una mayor orientación hacia la cooperación entre empresas y el desarrollo de servicios de I+D+I mancomunados (gestión de ayudas públicas y subvenciones, creación de consorcios para acceder a fondos europeos, sistemas de información y detección de oportunidades de I+D+I,...) por parte de agrupaciones empresariales y entidades de apoyo relacionadas con el turismo, el ocio y la cultura son líneas que se deben impulsar para incrementar el potencial innovador de las empresas gallegas de la agrupación”*.

Entre otros aspectos, los asistentes apuntaron la necesidad de *“fomentar la creación de un organismo de apoyo orientado a recopilar y difundir información sobre innovaciones, desarrollos tecnológicos, experiencias de éxito y mejores prácticas puestas en marcha en otras zonas geográficas susceptibles de ser aplicadas por las*

negativamente en los niveles de calidad del servicio”.

Por otro lado, *“en muchos casos, los profesionales con una adecuada cualificación se ven forzados a buscar en otros mercados geográficos un reconocimiento profesional acorde a su formación que en el mercado gallego no obtienen”*. En ese sentido es importante *“desarrollar sistemas y herramientas que favorezcan retorno y el aprovechamiento del know-how y la experiencia acumulada por dichos profesionales fuera de Galicia para impulsar la creación de nuevas actividades empresariales en el territorio gallego”*.

La creciente incidencia de dichas carencias formativas en el ámbito de las actividades de turismo, ocio, cultura y relacionados en Galicia *“hace necesario la creación de planes de formación integrales, tanto en la formación reglada como en programas de postgrado y especialización profesional, que tengan en cuenta las necesidades del tejido empresarial relacionadas con la innovación, potenciando además la realización de prácticas en empresas por parte de los alumnos para favorecer la toma de contacto con el mundo laboral”*.

empresas gallegas de la agrupación para mejorar su capacidad innovadora y su competitividad”. La modernización y mejora de los sistemas de información *“debe incrementar el grado de conocimiento sobre el cliente, sus preferencias y sus necesidades, favoreciendo una mayor capacidad de innovación y personalización de los productos/servicios ofertados por las empresas”*.

Desde el punto de vista de las relaciones entre empresas, administraciones públicas y entidades de apoyo, *“es necesario generar una mayor coordinación entre todos los agentes implicados, incrementando la fluidez y transparencia de la información, que permita a las empresas conocer los servicios de apoyo disponibles y a las administraciones desarrollar las políticas y herramientas acordes a las necesidades del tejido empresarial”*. Asimismo, *“la realización de foros de debate multilaterales especializados en diversas temáticas relacionadas con la innovación, con un sentido práctico/operativo y no solo divulgativo/informativo”*, desde el punto de vista

2.- Análisis sobre innovación e internacionalización en las empresas de la agrupación turismo, ocio, cultura y relacionados

de los asistentes, fue planteada como una alternativa interesante *“para incentivar el desarrollo de*

proyectos de innovación en el ámbito de las actividades de turismo, ocio, cultura y relacionados”.

Marco sociocultural

En general, la situación del marco sociocultural en Galicia es percibida como poco favorable para la innovación por parte de los asistentes. En el conjunto de la sociedad gallega, *“todavía no existe una suficiente sensibilización social sobre el concepto de innovación y todas sus perspectivas (no sólo la tecnológica), ni tampoco se valoran adecuadamente capacidades y habilidades clave para impulsar la innovación como pueden ser la creatividad y el conocimiento”.* A ello contribuye sin duda, el *“insuficiente esfuerzo realizado por el tejido empresarial para desarrollar estrategias de marketing y comunicación que promuevan una imagen de productos/servicios innovadores que generen un efecto arrastre en la demanda, haciendo que el componente innovador sea valorado y percibido como un elemento diferencial de la oferta existente”.*

La calidad es un atributo de los productos/servicios que los consumidores a menudo asocian directamente con la idea de innovación. En ese sentido, *“la sociedad si que ha desarrollado una mayor sensibilidad respecto*

a la calidad de los productos/servicios ofertados”. Sin embargo, en el caso de las actividades de la agrupación turismo, ocio, cultura y relacionados debe tenerse en cuenta que, *“más allá de los distintivos, certificaciones y homologaciones que acrediten dicha calidad, los consumidores realizan una evaluación de la calidad percibida en función de las expectativas creadas con anterioridad sobre los productos/servicios demandados”.*

Por todo ello, los expertos consideran que, además de percibir la calidad como un elemento competitivo diferenciador frente a la oferta de los competidores, *“es importante que las empresas de la agrupación mejoren y desarrollen sus propios sistemas de información, diseñando indicadores sobre la calidad percibida por los consumidores, ayudando a mejorar el nivel de conocimiento del mercado y desarrollar innovaciones que incrementen el grado de satisfacción de la demanda con el nivel de calidad de los productos/servicios existentes”.*



Universo público y sistema normativo

Las administraciones públicas, tanto de carácter estatal, como autonómico y local/provincial deben desempeñar una función fundamental para impulsar la innovación en las actividades de turismo, ocio, cultura y relacionados. *“Es necesario que exista una mayor coordinación entre las distintas administraciones y organismos públicos con competencias en el ámbito de la agrupación para que sus actuaciones favorezcan un mayor desarrollo del potencial innovador del tejido empresarial gallego”*. En esa línea, *“el apoyo a la creación de plataformas tecnológicas es muy importante para impulsar la I+D+I en estas actividades, ofreciendo servicios de apoyo para el desarrollo de proyectos innovadores o en la formación del capital humano en el ámbito de la innovación, entre otros aspectos”*.

Pero para alcanzar un adecuado nivel de coordinación, tal como demandan las empresas, *“es fundamental que exista un mayor nivel de planificación en el universo público, fomentando una visión a largo plazo y no con criterios basados en intereses políticos y de rendimientos electorales”*. Así, se podría incrementar el *“bajo grado de eficiencia de las inversiones públicas en infraestructuras y equipamientos relacionados con las actividades de turismo, ocio, cultura y relacionados (casas de la*

cultura, auditorios,...) o la gestión y concesión de ayudas públicas y subvenciones para proyectos innovadores”.

En temas relacionados con las infraestructuras públicas de comunicación, los asistentes coincidieron en señalar *“el papel crítico de las infraestructuras de transporte público en el desarrollo y potenciación de las actividades de la agrupación en Galicia”*. En ese sentido, *“es necesario impulsar un mayor desarrollo y modernización de la red de transporte ferroviario, ya que la existente actualmente es claramente deficitaria”*. En cambio, *“la mejora experimentada en los últimos años en relación con las infraestructuras de transporte aéreo, deben tener una continuidad en el futuro, incrementando los enlaces directos y vuelos de bajo coste que favorecen la llegada de clientes internacionales”*.

Por lo que respecta a la función normativa y reguladora del mercado desarrollada por las administraciones públicas, los asistentes consideran que *“actualmente suponen un freno a la innovación y al desarrollo de nuevas actividades empresariales relacionadas con el turismo, el ocio y la cultura, ya que no tienen en cuenta suficientemente las necesidades y demandas del mundo empresarial de la agrupación”*.

Aspectos específicos de turismo, ocio, cultura y relacionados

Algunos comentarios de los asistentes hicieron referencia a aspectos específicos que tienen una particular incidencia en las actividades de la agrupación turismo, ocio, cultura y relacionados en diferentes ámbitos temáticos. Entre otros, se hizo mención a factores relativos a las posibilidades de aprovechamiento de la gran variedad de recursos naturales existentes en Galicia para complementar la oferta de turismo, ocio y cultura, la incidencia de la creación de una imagen de marca global diferenciada de la agrupación en Galicia. Además, se han comentado las posibilidades de cooperación para desarrollar una oferta integral y superar los inconvenientes derivados de la excesiva atomización y reducida dimensión de las empresas, las necesidades de innovar en cuanto a comercialización de productos/servicios de estas actividades o la importancia de la ordenación del territorio y otras políticas públicas para favorecer el desarrollo del turismo, el ocio, la cultura y otras actividades relacionadas en el territorio gallego.

El potencial innovador y la capacidad de desarrollar

una oferta de productos/servicios de turismo, ocio, cultura y relacionados en Galicia, basada en aspectos diferenciadores como la gran diversidad de recursos existentes (naturales, patrimoniales, culturales, gastronómicos,...), la creatividad o el diseño, entre otros generó numerosos comentarios por parte de los asistentes. *“Galicia debe aprender a generar valor añadido en su oferta turístico-cultural y de ocio, aprovechando el enorme potencial y las grandes capacidades de que dispone para completar una oferta integral atractiva para los consumidores (balnearios, deporte, gastronomía, senderismo, paisajismo y naturaleza, rías y turismo náutico, cultura, religión, arte, música, literatura,...)”*.

En ese sentido, *“Galicia tiene una gran oportunidad para crear una marca propia e impulsar campañas de comunicación innovadoras basadas en el diseño y la creatividad, capaces de generar en la mente de los consumidores un posicionamiento y una imagen diferenciada vinculada a experiencias singulares en el ámbito cultural, deportivo, artístico y de ocio”*.

2.- Análisis sobre innovación e internacionalización en las empresas de la agrupación turismo, ocio, cultura y relacionados

Además de las dificultades que tienen las empresas gallegas de la agrupación para innovar derivado de su pequeña dimensión, ya comentando anteriormente, también se destacó *“la falta de capital humano con la cualificación adecuada para la innovación y la escasa cultura y orientación empresarial a participar en acuerdos de cooperación con otras empresas o con organismos y entidades de apoyo, así como de la falta de información sobre las posibilidades y ventajas derivadas de la cooperación”*.

Para los asistentes, *“es muy importante generar entre las empresas gallegas de la agrupación una mayor sensibilización sobre la necesidad de impulsar la cooperación, especialmente con otras empresas de actividades complementarias y operadores/distribuidores para favorecer la innovación y la creación de mayor valor añadido en la oferta gallega de turismo, ocio, cultura y relacionados”*. Asimismo, *“las posibilidades de integración entre empresas de estas actividades y la creación de grupos empresariales diversificados permitiría al conjunto de la agrupación de turismo, ocio, cultura y relacionados en Galicia generar sinergias, economías de escala y mayor capacidad negociadora ante operadores/distribuidores internacionales que mejoren su competitividad y posicionamiento en el mercado global”*.

Precisamente, la **potenciación de los canales de comercialización** fue otra de las temáticas comentadas por los asistentes. *“El desarrollo de nuevos canales de distribución y comercialización de productos/servicios de la agrupación asociados a las nuevas tecnologías debe aprovecharse para mejorar el acceso a la información sobre la programación turística, cultural y de ocio ofertada en Galicia”*. El continuado descenso del número de paquetes turísticos programados y, teniendo en cuenta la importancia del motivo cultural en la llegada de visitantes extranjeros a Galicia, *“es necesario incrementar la presencia de la oferta gallega en buscadores de internet, páginas especializadas, agencias on-line y centrales de reserva, entre otras, fomentando una mayor información y conocimiento de las posibilidades que Galicia ofrece para los distintos segmentos de mercado, favoreciendo al mismo tiempo la contratación de los productos/servicios disponibles por parte de clientes internacionales y de otras zonas geográficas”*.

Las normativas y políticas públicas relacionadas con la ordenación del territorio también fueron comentadas como un *“elemento con una gran incidencia sobre la capacidad innovadora de las actividades de la agrupación y sobre la imagen de Galicia, teniendo en cuenta la importancia del paisaje, el litoral o el turismo rural en la oferta turística gallega”*.



■ 2.3. Principales comentarios en la mesa de trabajo sobre internacionalización.

De manera similar a la metodología de trabajo utilizada en la mesa de trabajo sobre innovación, el equipo técnico propuso una agrupación temática de los facilitadores/barreras, separando aquellos aspectos con una incidencia general para cualquiera de las actividades del sistema productivo gallego de aquellos otros elementos con una relevancia específica para las actividades analizadas.

Asimismo, los aspectos generales se han agrupado en torno a seis bloques temáticos: globalización de la economía y liberalización de mercados, cultura empresarial y sistemas de dirección, cooperación, capital humano, capacidades competitivas y posicionamiento, universo público y entidades de apoyo.

Agrupación de Facilitadores/Barreras a la internacionalización por bloques temáticos



Seguidamente se expone una síntesis de todas las aportaciones y reflexiones realizadas por los participantes en estas mesas de trabajo sobre internacionalización, agrupadas en función de los bloques temáticos anteriormente reseñados.

Globalización de la economía y liberalización de mercados

Existe una opinión generalizada de que la globalización de la economía y la liberalización de los mercados han tenido un claro efecto positivo sobre la internacionalización de las actividades de la agrupación, si bien también hay algunos aspectos que condicionan negativamente la competitividad de las empresas en los mercados exteriores. Para los asistentes, “*existe una mayor facilidad para acceder a nuevos mercados internacionales e incrementar la captación de clientes en países con gran potencial de crecimiento e interés desde el punto de vista de las empresas de la agrupación*”. Sin embargo, por ejemplo en el ámbito del turismo, “*también ha facilitado la consolidación*

de nuevos destinos turísticos con una atractiva oferta de productos/servicios que incrementan la intensidad competitiva en las actividades turísticas”. Desde la perspectiva del ocio y la cultura, “*se ha incrementado la presencia en el mercado de ofertas culturales y artísticas procedentes de países emergentes o con una presencia hasta ahora minoritaria en los circuitos y eventos internacionales*”.

El grado de desarrollo alcanzado en aspectos como “*la libre circulación de personas, capitales y mercancías a nivel internacional han contribuido en gran medida al proceso de internacionalización de las actividades*

de la agrupación”, al igual que lo han hecho otros factores como pueden ser **“el proceso de ampliación de la UE o el proceso de desarrollo socioeconómico experimentado por nuevas economías emergentes con gran potencial de mercado, tanto desde el punto de vista de la oferta como de la demanda”**. Los asistentes consideran que **“todo ello favorece los movimientos de internacionalización del tejido empresarial, no solo desde la perspectiva de mercados de compra y venta, sino también de los procesos de deslocalización e inversión empresarial en nuevos mercados exteriores”**.

Cultura empresarial y sistemas de dirección

Desde el punto de vista de la cultura empresarial y los sistemas de dirección relacionados con la internacionalización de las empresas de la agrupación, los asistentes apuntaron el **“insuficiente desarrollo de una verdadera vocación internacionalizadora por parte del tejido empresarial gallego”**. La falta de una decidida orientación hacia los mercados internacionales por parte de los niveles directivos de las empresas se ve reflejada en un **“bajo nivel de planificación de los procesos de internacionalización y en una inadecuada asignación de medios y recursos necesarios para que dichos procesos se realicen de una manera eficiente y coordinada dentro de la estrategia global de las empresas”**.

En ese sentido, los expertos declararon que **“es necesario fomentar una mayor proactividad de los empresarios para impulsar el crecimiento en los mercados exteriores, así como el apoyo de las administraciones públicas para generar una mayor sensibilización sobre la importancia de desarrollar una cultura empresarial orientada a la internacionalización, teniendo en cuenta las amenazas y oportunidades procedentes de los mercados**

Cooperación

En el marco de un conjunto de actividades empresariales caracterizadas por la pequeña dimensión de la mayoría de las empresas que actúan en el mercado, **“el desarrollo de una mayor orientación a la cooperación es un elemento de gran importancia para incrementar la competitividad y mejorar el posicionamiento del tejido empresarial gallego de la agrupación a nivel internacional”**.

Las empresas de turismo, ocio, cultura y relacionados deben generar una **“mayor sensibilización sobre las sinergias y efectos positivos para su actividad derivados de participar en proyectos de cooperación**

Si bien, hay que tener en cuenta las posibles **“limitaciones de crecimiento en mercados internacionales derivadas de la existencia de barreras arancelarias y restricciones técnicas y legales, por ejemplo, en temas como los permisos de emisión en televisión, las licencias de distribución de productos audiovisuales, visados y permisos para el movimiento de personas, licencias para el desarrollo de actividades de juego y recreativas, entre otros”**.

internacionales”. Asimismo, a la hora de diseñar el plan de internacionalización, **“teniendo en cuenta el insuficiente desarrollo de una imagen de marca diferenciada, las empresas gallegas de la agrupación deben partir del modelo de negocio y gestión desarrollado en el mercado local para acceder a nuevos mercados internacionales, pero adaptándolo a las necesidades y características particulares de los mercados exteriores a los que se dirige”**.

“El creciente nivel de exigencia de la demanda a nivel internacional y el incremento de la competencia exige que las empresas de la agrupación desarrollen una cultura de mejora y aprendizaje continuo, que repercuta de forma directa en el nivel de calidad de los productos/servicios ofertados”. Así, los asistentes señalaron **“la importancia de avanzar en la implantación de modelos de excelencia en la gestión de las empresas y en el desarrollo de planes de excelencia de los destinos turísticos y de las distintas actividades que integran la agrupación, favoreciendo la diferenciación y la creación/consolidación de una imagen de marca propia en el mercado”**.

con otras empresas de la agrupación, tanto de actividades complementarias como de empresas dedicadas a una misma actividad”. Por ejemplo, se pueden **“desarrollar actuaciones conjuntas de promoción y marketing de la oferta en mercados exteriores y potenciar una imagen homogénea de Galicia como destino turístico y espacio que genera productos culturales y de ocio de calidad, favoreciendo una mayor presencia de productos/servicios gallegos de la agrupación en los circuitos internacionales de distribución/comercialización”**.

Innovación e internacionalización de las empresas gallegas

En esa línea, los asistentes indicaron la importancia de *“promover la creación de un cluster del ocio de Galicia como fórmula para incentivar la cooperación interempresarial en todas las actividades de la agrupación, así como la posibilidad de fomentar incluso la cooperación con empresas de otras cadenas empresariales relevantes del sistema productivo gallego con mayor presencia y una favorable imagen en los mercados exteriores (textil, alimentación, naval,...)”*.

Asimismo, los asistentes apuntaron que la *“insuficiente predisposición a la cooperación existente en las empresas gallegas de la agrupación dificulta la transferencia de tecnologías y conocimientos procedentes de mercados exteriores y reduce el volumen de inversiones en mercados exteriores destinadas a crear nuevas estructuras productivas y comerciales que supongan una mejora de la*

Capital humano

Entre los temas relacionados con la incidencia del capital humano sobre las posibilidades de internacionalización de las empresas de la agrupación, los asistentes señalaron la *“insuficiente profesionalización y la falta de conocimientos y actitud empresarial hacia la internacionalización por parte de los niveles directivos de las empresas como aspectos que limitan la capacidad de crecimiento en los mercados exteriores de las empresas gallegas de estas actividades”*.

Por otra parte, *“además de existir un bajo grado de sensibilización de los recursos humanos sobre el proceso de internacionalización del tejido empresarial, existe también una importante falta de formación y cualificación del capital humano a nivel operativo en las actividades turísticas que afecta negativamente a la calidad de los productos/servicios ofertados por las empresas (falta de formación en idiomas, conocimiento sobre geografía y otras culturas internacionales,...)”*. También es necesario *“mejorar la capacidad de comunicación del personal de las empresas para saber vender la oferta turística existente en Galicia, potenciando una mayor cualificación e*

Capacidades competitivas y posicionamiento

Respecto a las capacidades competitivas y el posicionamiento de las empresas en los mercados exteriores, los asistentes destacaron la *“importancia de potenciar la innovación para incrementar la presencia de las empresas gallegas de la agrupación*

competitividad de las empresas en dichos mercados”.

Por otra parte, *“también es necesario mejorar el grado de coordinación entre el tejido empresarial y las administraciones públicas y demás organismos públicos y privados vinculados con las actividades de turismo, ocio y cultura en Galicia”*. En esa línea, *“la cooperación con las administraciones públicas es más fructífera cuando son las propias empresas las que demandan ese apoyo por parte del universo público para potenciar su presencia en los mercados internacionales, bien sea a través de ayudas y subvenciones como a través de otro tipo de servicios de apoyo a la internacionalización (asistencia a ferias, certámenes y eventos de proyección internacional, formación de recursos humanos en mercados exteriores o cooperación internacional, estudios de mercado e información de interés sobre mercados potenciales,...)”*.

información sobre las posibilidades de realización de actividades complementarias de ocio, historia, tradiciones, cultura, entre otros aspectos para mejorar la calidad de los servicios de atención al cliente”.

En opinión de los expertos, para mejorar el grado de cualificación y profesionalización del capital humano en todos los niveles de las empresas de la agrupación se debe *“impulsar una mayor vinculación entre el tejido empresarial y las administraciones públicas a la hora de elaborar y diseñar los planes de estudio, promoviendo una mayor participación de las empresas en las fases de planificación de los programas formativos, tanto en los referentes a ciclos de formación profesional como a titulaciones universitarias y cursos de postgrado y especialización”*. De esta forma, se conseguiría alcanzar un *“mayor grado de conocimiento sobre las necesidades y prioridades a nivel de cualificación y disponibilidad de capital humano existente entre las empresas de la agrupación por parte de las administraciones públicas, especialmente en el ámbito de temáticas profesionales relacionadas con la internacionalización del sistema empresarial gallego”*.

en los mercados internacionales y mejorar su competitividad en el marco de unas relaciones comerciales caracterizadas por la globalización de los mercados”. En ese sentido, *“la creciente incorporación a las empresas de las tecnologías de la información*

2.- Análisis sobre innovación e internacionalización en las empresas de la agrupación turismo, ocio, cultura y relacionados

y las telecomunicaciones, como el comercio electrónico o las páginas web, entre otros, como canal de comercialización de la oferta favorece una mayor presencia en nuevos mercados internacionales hasta hace poco tiempo inaccesibles para el tejido empresarial gallego de la agrupación”.

Esa mayor orientación a la innovación debe servir para “mejorar la capacidad de las empresas para diferenciar su oferta en base a una mayor calidad y diversificación de la cartera de productos/servicios, incrementando el valor añadido de la oferta de Galicia en el ámbito del turismo, la cultura y el ocio, frente a otros competidores internacionales”. Es necesario “generar entre las empresas gallegas de la agrupación una mayor sensibilización sobre la importancia de incrementar la calidad del producto/servicio ofertado para mantener una adecuada posición competitiva en el mercado”. Para ello, tal como se comentó anteriormente, es

Universo público y entidades de apoyo

El papel desempeñado por las administraciones públicas y demás entidades de apoyo en el ámbito de las actividades de turismo, ocio, cultura y relacionados, en general, fue valorado de forma positiva por los asistentes en sus comentarios, si bien también se apuntaron algunos aspectos que deben ser mejorados para impulsar una mayor presencia de las empresas gallegas de la agrupación en los mercados internacionales.

Así, se destacó “la existencia de una importante diversidad de servicios de apoyo y ayudas institucionales orientadas a favorecer la internacionalización del tejido empresarial gallego de la agrupación, si bien se percibe una insuficiente coordinación entre las diferentes administraciones públicas y organismos de apoyo relacionados con las actividades analizadas que generan una cierta duplicidad de esfuerzos y pérdida de eficiencia en la gestión de los recursos destinados a la promoción y crecimiento internacional de las empresas de la agrupación”. Por ello, los asistentes reclamaron una mayor coordinación para favorecer una “mayor complementariedad y especialización en los servicios ofrecidos por las diferentes entidades de apoyo, así como para mejorar los servicios de información a las empresas para que éstas conozcan y utilicen la amplia variedad de herramientas disponibles para facilitar su internacionalización”.

Además del insuficiente conocimiento por parte de las empresas sobre las líneas de apoyo existentes para

especialmente relevante la “implicación del capital humano en todos los niveles de la organización con el desarrollo de modelos de excelencia y gestión de la calidad”.

La favorable imagen de los productos/servicios de España en las actividades analizadas entre los clientes internacionales constituye una buena oportunidad para atraer una mayor demanda procedente de los mercados exteriores. Sin embargo, “es necesario desarrollar una imagen de marca propia que permita la diferenciación de la oferta gallega de la agrupación, asociada al potencial de los recursos naturales, culturales, históricos y patrimoniales existentes en Galicia”. La adecuada definición de una marca país que identifique Galicia como espacio diferenciado debe ser un “elemento de gran importancia para ayudar a las empresas a promocionar y comercializar sus productos/servicios en los mercados exteriores”.

ayudarles en su proceso de internacionalización, los asistentes comentaron que “el excesivo protagonismo de instituciones públicas y entidades de apoyo contribuyen a una cierta inercia y pasividad del tejido empresarial a la hora de desempeñar a nivel individual actuaciones orientadas a potenciar su internacionalización, especialmente en el ámbito de la promoción exterior”.

De un modo más concreto, los asistentes comentaron la importante incidencia que para la internacionalización de las empresas de la agrupación tiene la “existencia de servicios de apoyo existentes para facilitar la promoción en mercados internacionales, como pueden ser los orientados a la participación en ferias, festivales y exposiciones internacionales o las misiones comerciales, entre otros, que contribuyen a difundir y mejorar la imagen de los productos/servicios gallegos de la agrupación en los mercados exteriores”.

Asimismo, “la presencia de oficinas comerciales de organismos de apoyo (Cámaras de Comercio, ICEX, IGAPE,...) y entidades financieras en mercados internacionales supone un apoyo de gran utilidad para la entrada de empresas gallegas en esos mercados, tanto a través de los estudios e informes elaborados con información de interés sobre la situación del mercado como por su papel como agentes intermediarios con empresas locales de dichos mercados”.

Aspectos específicos de la agrupación turismo, ocio y relacionados

Los asistentes también hicieron mención a diferentes temáticas que afectan de una manera más específica a las empresas relacionadas con las actividades de turismo, ocio y cultura y que tienen una importante repercusión en sus posibilidades de crecimiento en los mercados internacionales.

Desde la perspectiva de la estructura empresarial y la tipología de empresas que caracterizan las actividades de la agrupación en Galicia, se destacó la *“negativa incidencia de la atomización y reducida dimensión de la mayoría de las empresas que actúan en el mercado de las actividades vinculadas con el turismo, el ocio y la cultura”*. En ese sentido, los asistentes señalaron la necesidad de *“impulsar una mayor orientación estratégica hacia la cooperación para superar las barreras y limitaciones derivadas de la insuficiente capacidad de las empresas a nivel individual para potenciar su internacionalización”*. Así, *“la integración en asociaciones empresariales sectoriales permite acceder y poder beneficiarse de ventajas derivadas de la prestación de servicios de apoyo en el ámbito de la formación, el marketing y la promoción, la I+D+I, servicios de información y estudios de mercado, entre otros”*.

Sin embargo, en opinión de los asistentes la alternativa más interesante desde el punto de vista de la cooperación en la agrupación es *“la creación de un cluster del ocio en Galicia que incluya a todas las actividades relacionadas con el turismo, el ocio y la cultura (alojamiento y restauración, agencias de viaje, artes escénicas, artes plásticas, audiovisual,...), convirtiéndose en un elemento integrador de gran importancia para facilitar el crecimiento de las empresas gallegas de la agrupación en los mercados internacionales”*.

Por otra parte, la cooperación interempresarial y con las administraciones públicas relacionadas con las actividades de la agrupación debe contribuir de manera decisiva a *“crear y consolidar una imagen de marca diferenciada de la oferta de Galicia como mercado de referencia en las actividades de la agrupación”*. En la actualidad, *“en los mercados internacionales no existe una notoriedad de marca y una imagen homogénea y claramente definida de Galicia como destino turístico y espacio de creación cultural y artística”*. Ello es debido en parte, *“a la insuficiente coordinación entre las actividades promocionales desarrolladas por las administraciones y organismos de apoyo y las realizadas por las empresas de manera individual (folletos, catálogos, dípticos, publicidad,...)”*.

En relación con los canales de comercialización y distribución de los productos/servicios gallegos en los mercados internacionales, se destacó que *“ante las dificultades que encuentran la mayoría de las empresas gallegas de la agrupación para incluir su oferta en los circuitos internacionales, dominados por grandes touroperadores, sería muy interesante para el mercado gallego la creación de un touroperador a nivel local que favorezca la difusión y comercialización de los productos/servicios gallegos en los mercados exteriores”*. Por otro lado, *“el creciente desarrollo de agencias on-line y otras herramientas de comunicación vinculadas a las nuevas tecnologías (páginas web, buscadores especializados,...) en el ámbito de las actividades de la agrupación favorece la captación de clientes en mercados internacionales, mejorando la eficiencia de las actuaciones de marketing y promoción de la oferta gallega en el exterior”*.

Por lo que respecta a la oferta de productos/servicios de la agrupación en Galicia, los asistentes creen que es necesario realizar un *“mayor esfuerzo en la elaboración de estudios de mercado e información estadística que ayuden a definir el mercado en cuanto a necesidades, gustos y tendencias de los consumidores, favoreciendo una mayor segmentación de la demanda”*. De esta forma, se puede *“potenciar un mayor grado de innovación en la oferta, buscando cubrir huecos de mercado todavía poco aprovechados que contribuyan a desestacionalizar la demanda y diversificar la cartera de productos/servicios existentes en Galicia, conjugando la creatividad y el talento propio de estas actividades con una visión de mercado”*.

Asimismo, de los comentarios de los asistentes también se desprende la importancia que tiene el *“papel de la sociedad gallega en general como agente prescriptor y potenciador de la internacionalización de las actividades turísticas, culturales y de ocio”*. En la propia sociedad gallega en muchos casos *“falta conocimiento sobre la oferta existente en Galicia, lo que limita las posibilidades de promoción y difusión de las potencialidades turísticas, culturales y de ocio gallegas a los visitantes internacionales”*. Además, desde el punto de vista social, existe una *“insuficiente sensibilización sobre la importancia de desarrollar una conciencia cívica de respeto y cuidado del patrimonio histórico-artístico o de los recursos naturales existentes en Galicia como elementos de gran valor sobre los que generar una oferta turística y de ocio diferenciada”*.

3.- Priorización de facilitadores y barreras a la innovación

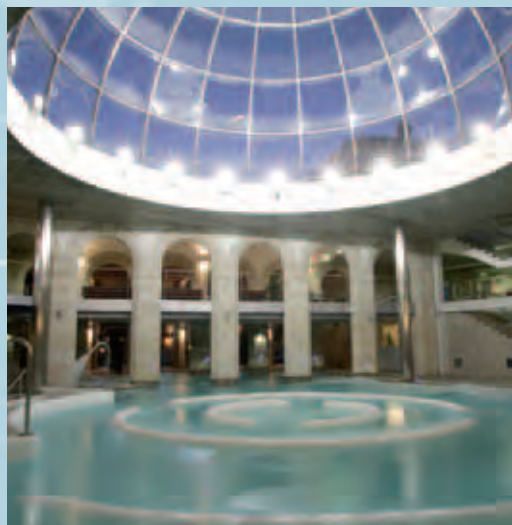
Como se comentó anteriormente, una vez finalizado el coloquio sobre los aspectos tratados, los asistentes procedieron a priorizar los **72 Facilitadores/Barreras (46 de carácter general y 26 de carácter específico de esta agrupación)** identificados para la agrupación turismo, ocio, cultura y relacionados, teniendo que valorarlos en un **escala de 1 a 5** en función de su opinión sobre la **situación actual de cada uno de esos aspectos en Galicia**. Así, los aspectos que obtengan una valoración **entre 1 y 3** se consideran **barreras a la innovación**, siendo los factores con un valor más próximo a 1 las barreras más relevantes. Por su parte, los elementos con una valoración **media entre 3 y 5** representan los **facilitadores a la innovación**, siendo los aspectos con un valor más aproximado a 5 los **facilitadores más relevantes**.

Una visión global de los resultados obtenidos permite concluir que los asistentes perciben que la **situación actual es poco favorable para el desarrollo de la capacidad de innovación en las actividades de la agrupación turismo, ocio, cultura y relacionados en Galicia**. Atendiendo al número de **facilitadores y barreras**, de los **72 aspectos** propuestos, la **situación actual de 46** de ellos es percibida como una **barrera a la innovación**, mientras que solamente la **situación actual de 22** es considerada como **facilitadora de la innovación** en las empresas gallegas de la agrupación, valorándose otros cuatro elementos con un efecto neutral sobre la innovación.

3.1.- Priorización de aspectos generales como Facilitadores/Barreras a la innovación

En este apartado se tratará de analizar el **resultado de la priorización** que los asistentes a la mesa de trabajo han realizado de los **aspectos generales propuestos** como **facilitadores o barreras a la innovación**. La siguiente tabla recoge el resultado de la priorización de los **46 aspectos generales propuestos**, de los cuales la **situación actual de 29** es percibida por los asistentes como **barrera a la innovación**, mientras que **sólo la situación actual de 14** de ellos es valorada como **facilitadora**, mientras que **3 aspectos** son percibidos como **neutros**. Sin embargo, es necesario matizar que atendiendo a la **intensidad de los ítems**, la visión no es tan negativa, ya que, entre los aspectos generales no existe **ninguna barrera** que pueda ser **considerada de gran incidencia** (valor medio inferior a "2" mientras que sí que se percibe un **facilitador** que permite **impulsar de manera notable la innovación** en las actividades de la agrupación, con un valor medio superior a 4).

En dicha tabla se presentan **todos los aspectos generales de forma ordenada**, comenzando por los elementos que obtienen una **mayor valoración media**, es decir, aquellos que, en la situación actual, son considerados como **facilitadores de la innovación más significativos** por los expertos, mientras que las últimas posiciones de la tabla recogen, con la **menor**



valoración, los **aspectos generales** que, atendiendo a la **situación actual**, son percibidos como **principales barreras** para el desarrollo de la innovación en las actividades de la agrupación turismo, ocio, cultura y relacionados en Galicia.

Priorización de aspectos generales como Facilitadores/Barreras a la innovación

(5= Facilitador)
(1= Barrera)

ORDEN	FACILITADOR/BARRERA	VALOR
1	Grado de incidencia de la libre circulación de las personas, mercancías, capitales y acceso a la tecnología	4,15
2	Grado de accesibilidad a nuevos mercados internacionales de compra, venta, producción,...	3,69
3	Potencial para incrementar el valor añadido de los productos/servicios a partir de la innovación	3,69
4	Grado de incidencia de la innovación como elemento básico para obtener ventajas competitivas sostenibles frente a la competencia	3,62
5	Grado de desarrollo de las infraestructuras transporte aéreas para favorecer la innovación en el conjunto de las actividades empresariales	3,54
6	Nivel de competencia de productos/servicios similares y productos/servicios innovadores	3,46
7	Grado de modernización tecnológica para incrementar la productividad, potenciar la especialización de actividades y favorecer la subcontratación	3,46
8	Grado de desarrollo de las infraestructuras de telecomunicación (acceso a Internet, banda ancha, seguimiento GPS,...) para impulsar la innovación en las empresas	3,31
9	Nivel de valoración y aceptación de las innovaciones por parte de los clientes y proveedores	3,23
10	Grado de desarrollo y adecuación de empresas de servicios de apoyo avanzados que favorezcan la innovación en las empresas	3,23
11	Visión empresarial, espíritu emprendedor y actitud ante el riesgo de la sociedad gallega	3,23
12	Grado de desarrollo de procesos de selección de personal que valoren adecuadamente las capacidades/habilidades orientadas a la innovación	3,15
13	Nivel de valoración de habilidades creativas e innovadoras como elemento de desarrollo profesional en las empresas	3,08
14	Nivel de evolución de sistemas de comunicación innovadores con clientes y proveedores para una mayor difusión de la cultura de innovación	3,08
15	Grado de utilización de herramientas de protección de la innovación (patentes, modelos de utilidad, licencias,...) por parte de las empresas innovadoras y las entidades de I+D	3,00
16	Grado de desarrollo de sistemas innovadores en prevención de riesgos laborales	3,00
17	Nivel de implicación del sistema financiero (bancos, cajas, sociedades de garantía recíproca, sociedades de capital riesgo,...) para apoyar el desarrollo de proyectos emprendedores/innovadores en el sistema productivo gallego	3,00
18	Grado de desarrollo de equipos multidisciplinares y capacidad de trabajo en equipo para potenciar la innovación en las empresas	2,92
19	Grado de aplicación intensiva de la innovación en procesos productivos (reducción de costes, incremento de la productividad y la flexibilidad de la producción,...)	2,85
20	Grado de capacitación y compromiso de los niveles directivos para impulsar la innovación (consideración de la importancia de resultados a medio y largo plazo)	2,85
21	Grado de existencia de programas de formación orientados a la innovación y aprovechamiento de las nuevas tecnologías para facilitar el aprendizaje de los recursos humanos	2,85
22	Grado de existencia y difusión de actividades innovadoras, premios de innovación, presentación de productos innovadores, mejores prácticas	2,85
23	Nivel de valoración social del conocimiento y la creatividad como aspectos claves para potenciar la innovación	2,85
24	Grado de desarrollo de herramientas y sistemas que mejoren la comunicación interna y favorezcan la innovación/ generación de ideas	2,77

Priorización de aspectos generales como Facilitadores/Barreras a la innovación (cont.)

(5= Facilitador)
(1= Barrera)

ORDEN	FACILITADOR/BARRERA	VALOR
25	Nivel de desarrollo de políticas de motivación e implicación del capital humano con la innovación (incentivos y reconocimientos de la actitud creativa/innovadora,...)	2,77
26	Grado de desarrollo de procesos innovadores en gestión integral de calidad desde el origen hasta el punto de venta final	2,69
27	Grado de desarrollo de sistemas de gestión del conocimiento vinculados con el potencial innovador de las empresas	2,69
28	Grado de disponibilidad de actividades de benchmarking para analizar el posicionamiento en el mercado frente a la competencia	2,69
29	Nivel de cultura, rigor y respeto de los agentes económicos y sociales ante la protección de los derechos de propiedad industrial (uso de patentes, licencias, modelos de utilidad,...) por parte de las empresas	2,69
30	Grado de desarrollo de las infraestructuras de transporte por carretera para favorecer la innovación en el conjunto de las actividades empresariales	2,69
31	Nivel de existencia de departamentos específicos de I+D+I , planes anuales y presupuestos destinados a la innovación en las empresas	2,62
32	Grado de realización de actividades de encuestación o reuniones para conocer el grado de satisfacción y necesidades de los clientes	2,62
33	Papel de las asociaciones empresariales y organismos colectivos como dinamizadores de la innovación y la transferencia de experiencias de éxito al tejido empresarial	2,62
34	Grado de desarrollo de las infraestructuras transporte marítimas para favorecer la innovación en el conjunto de las actividades empresariales	2,62
35	Grado de disponibilidad de suelo empresarial , con infraestructuras y servicios disponibles adecuados para impulsar la innovación en las empresas	2,62
36	Nivel de desarrollo de estrategias de marketing innovadoras para difundir en la sociedad una imagen de empresa y productos/servicios innovadores	2,46
37	Grado de adecuación y flexibilidad de la estructura productiva para desarrollar y fomentar la capacidad innovadora en toda la organización	2,38
38	Grado de integración entre empresas, universidades y centros tecnológicos para la creación de redes y estructuras de cooperación estables orientadas a la innovación que favorezcan la transferencia de resultados	2,38
39	Grado de difusión del concepto de innovación en su sentido más amplio en la sociedad (no ligado sólo a la tecnología, extendida a organización, estrategia, marketing,...)	2,31
40	Incidencia del marco normativo en aspectos fiscales, financieros, laborales, de comercio internacional,... sobre la capacidad innovadora del tejido empresarial	2,31
41	Grado de regulación normativa de los mercados sobre las posibilidades de innovación (permisos y licencias para pruebas y ensayos de laboratorio, obtención de patentes,...)	2,23
42	Nivel de existencia en las empresas de las herramientas/recursos necesarios para potenciar la innovación	2,15
43	Grado de desarrollo de las infraestructuras transporte ferroviarias para favorecer la innovación en el conjunto de las actividades empresariales	2,15
44	Nivel de adecuación del sistema educativo a las necesidades de las empresas en el ámbito de la innovación	2,15
45	Grado de participación en acuerdos de cooperación con otras empresas para fomentar la innovación	2,08
46	Nivel de burocracia y trámites administrativos en la concesión y gestión de ayudas públicas para la innovación	2,00

El siguiente gráfico muestra la priorización de los principales aspectos generales cuya situación actual es valorada como facilitadora para la innovación en

la agrupación turismo, ocio, cultura y relacionados por parte de los asistentes.

Principales facilitadores generales a la innovación



Así, entre los aspectos generales, los cuatro elementos cuya situación actual es considerada por los asistentes como principales facilitadores de la innovación son aspectos relacionados con la dinámica de mercados. Por orden de importancia, se valora la incidencia de la libre circulación de personas, mercancías, capitales y acceso a la tecnología, la accesibilidad a nuevos mercados internacionales de compra, venta o producción, el potencial de la innovación para incrementar el valor añadido de los productos/servicios y la incidencia de la innovación para obtener ventajas competitivas. Además, también vinculados con la dinámica de mercados, los asistentes señalan como positiva la situación actual del nivel de competencia de productos/servicios similares e innovadores, así como la valoración y aceptación de las innovaciones por parte de clientes y proveedores.

Asimismo, otro bloque de aspectos generales de carácter externo al tejido empresarial cuya situación actual es percibida como facilitadora a la innovación por parte de las empresas de la agrupación está relacionado con el grado de modernización de las infraestructuras y equipamientos públicos, destacándose el desarrollo de las infraestructuras de transporte aéreas y de las infraestructuras de telecomunicaciones para impulsar la innovación en las actividades empresariales, así como con favorable valoración de la visión empresarial, el espíritu emprendedor y la actitud ante el riesgo existente en la sociedad gallega.

Desde una perspectiva interna de las empresas, los asistentes consideran entre los principales aspectos facilitadores de la innovación el actual grado de modernización tecnológica para incrementar la

productividad, potenciar la especialización y favorecer la subcontratación, además del **desarrollo y adecuación de empresas de servicios de apoyo avanzados** para favorecer la innovación.

Cabe mencionar además que, en opinión de los asistentes, ningún elemento vinculado con la **gestión y cualificación del capital humano** es actualmente percibido entre los principales aspectos facilitadores de la innovación en el ámbito de las actividades de la agrupación, si bien la **valoración de las habilidades creativas e innovadoras**, tanto en los **procesos de selección** como en el **desarrollo de carreras profesionales**, son factores considerados como **facilitadores de la innovación** en las empresas gallegas de turismo, ocio, cultura y relacionados.

Por lo que respecta a la **situación actual de los principales aspectos generales percibidos como barreras a la innovación**, éstos aparecen recogidos en la **¡Error!No se encuentra el origen de la referencia..** Debido a que el número de factores valorados por los asistentes como barreras a la innovación es muy elevado, el **criterio para representar gráficamente las barreras** ha sido el de seleccionar aquellos **aspectos cuya valoración media esté por debajo del 2,5** (dado que entre 2,5 y 3 no se consideran barreras de especial relevancia), de tal forma que se representan aquellas barreras que tienen una mayor incidencia como freno al desarrollo de la actividad innovadora en las empresas de la agrupación.

Principales barreras generales a la innovación



Entre los principales aspectos generales que, en la situación actual, son considerados como barreras a la innovación, los asistentes señalan de forma

mayoritaria aspectos relacionados con el universo público y el sistema normativo. Así, el excesivo nivel de burocracia y trámites administrativos relacionados

con las ayudas públicas es percibido actualmente como la principal barrera para la innovación en las actividades de la agrupación. Igualmente, el bajo nivel de adecuación del sistema educativo a las necesidades empresariales o el insuficiente desarrollo de las infraestructuras de transporte ferroviario existentes en la actualidad son otros ítems valorados por los asistentes como importantes barreras a la innovación, al igual que la situación actual en el grado de regulación normativa de los mercados y que la negativa incidencia del marco normativo sobre la capacidad innovadora del tejido empresarial.

En el ámbito de los aspectos más directamente relacionados con el análisis interno de las propias empresas, los asistentes coinciden en señalar que actualmente existe un insuficiente grado de participación en acuerdos de cooperación con otras empresas y un bajo nivel de integración entre empresas, universidades y centros tecnológicos para formar redes de cooperación que impulsen la innovación y la transferencia de know-how. Además, vinculados al capital tecnológico y estructural de las empresas, la escasa disponibilidad de herramientas y recursos destinados a la innovación y la falta de adecuación y flexibilidad de las estructuras productivas se perciben como elementos que en la situación actual están suponiendo un freno a la innovación.

■ 3.2.- Priorización de aspectos específicos de la agrupación como Facilitadores/Barreras a la innovación

En este apartado se analizan los resultados obtenidos de la priorización que los asistentes a la mesa de trabajo han realizado sobre los aspectos específicos propuestos como facilitadores o barreras a la innovación. Al igual que en el caso de los aspectos generales, para realizar dicha priorización los asistentes tenían que valorar, desde el punto de vista de su actividad y en el marco de la agrupación turismo, ocio, cultura y relacionados, la situación actual de cada uno de los aspectos como elementos que ayudan a potenciar la actividad innovadora en Galicia (facilitadores) o, por el contrario, suponen un freno al desarrollo de la innovación (barreras).

La siguiente tabla recoge el resultado de la priorización de la situación actual de los 26 aspectos específicos propuestos, de los cuales 17 se consideran actualmente barreras y 8 facilitadores, valorándose además uno como neutro. Atendiendo a la intensidad de los ítems, la visión es menos pesimista, ya que, entre los aspectos específicos sólo se percibe una barrera que pueda ser considerada de gran incidencia (valor medio inferior

Desde el punto de vista del marco sociocultural, el bajo grado de difusión del concepto de innovación en su sentido más amplio en la sociedad gallega y la insuficiente orientación al desarrollo de estrategias de marketing innovadoras que ayuden a generar una mayor sensibilización del mercado hacia los productos/servicios innovadores también son variables que los asistentes sitúan entre las principales barreras generales para el desarrollo de la innovación desde la perspectiva de las actividades de la agrupación turismo, ocio, cultura y relacionados.

Al igual que ocurría en el caso de los principales facilitadores generales comentados anteriormente, tampoco entre las principales barreras a la innovación aparece ningún elemento relacionado con el capital humano. Esto confirma la percepción de que para los asistentes, la situación actual de los temas relativos a la formación y gestión de recursos humanos no tienen una destacada repercusión, ni positiva ni negativa, sobre la actividad innovadora de las empresas, manteniendo en general una posición relativamente neutral, en un contexto de creciente importancia atribuida a la gestión del conocimiento, la experiencia y las personas como activos clave del éxito empresarial en la actualidad, tal como declararon los asistentes en sus comentarios.

a “2” y sólo 4 no alcanzan el valor medio de “2,5”, si bien tampoco los elementos específicos valorados como facilitadores alcanzan niveles de gran intensidad. Por tanto, se puede concluir que la situación actual de estos aspectos específicos es negativa, pero, en general, con una relativa baja incidencia sobre la actividad innovadora de las empresas de la agrupación de turismo, ocio, cultura y relacionados.

En dicha tabla se presentan todos los aspectos específicos de forma ordenada, comenzando por los elementos que obtienen una mayor valoración media, es decir, aquellos que en la situación actual son considerados como facilitadores de la innovación más significativos por los expertos, mientras que las últimas posiciones de la tabla recogen, con la menor valoración, la situación actual de los aspectos específicos percibidos como principales barreras para el desarrollo de la innovación en las actividades de la agrupación turismo, ocio, cultura y relacionados en Galicia.

Priorización de aspectos específicos como Facilitadores/Barreras a la innovación

(5= Facilitador)
(1= Barrera)

ORDEN	FACILITADOR/BARRERA	VALOR
1	Grado de incidencia del desarrollo de agencias de viaje on-line y centrales de reserva , potenciando la innovación en la comercialización de productos/servicios (talonarios de viaje y de hotel, paquetes turísticos, billetes de transporte, entradas a espectáculos, alquiler de vehículos,...)	3,62
2	Grado de innovación y capacidad creativa en artes escénicas, producciones audiovisuales y actividades culturales (pintores, escritores, actores, músicos, artistas y otras personas de la cultura), potenciando el atractivo de Galicia como referente destacado en el ámbito cultural y audiovisual a nivel internacional	3,62
3	Nivel de aprovechamiento de la cultura histórica de Galicia como elemento de atracción en la oferta turística , promoviendo el turismo, ocio y cultura en base a aspectos como la lengua, las tradiciones y costumbres, las fiestas populares, el folklore, la gastronomía tradicional (pescados, mariscos, carne, vegetales, vinos,...), el patrimonio arquitectónico y monumental, el Camino de Santiago, entre otros	3,23
4	Nivel de modernización y desarrollo de nuevas infraestructuras para potenciar segmentos de mercado como el turismo de congresos y negocios (recintos feriales, palacios de congresos, auditorios,...), el turismo náutico (puertos deportivos, amarres, estaciones náuticas,...) o el turismo cultural y religioso (museos, teatros, albergues,...)	3,23
5	Grado de aprovechamiento de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación para impulsar nuevos modelos de negocio orientados a atender nuevos segmentos de mercado y mejorar la gestión de la relación con los clientes (interactividad) a través de nuevos canales de distribución y redes de comercialización de productos/servicios de la agrupación (oferta turística del destino, transporte, alojamiento, música, cine, medios de comunicación, publicidad,...)	3,15
6	Grado de innovación en la oferta turística relacionada con el turismo verde, el deporte y el turismo activo (caza y pesca, senderismo y paisajismo, golf, actividades náuticas, deportes de riesgo/aventura,...), potenciando el desarrollo sostenible y la valoración del entorno como elemento clave para generar productos/servicios personalizados a la demanda del cliente	3,08
7	Grado de innovación en actividades como la publicidad, medios de información y comunicación (televisión, prensa, radio), para contribuir a mejorar la proyección de Galicia como espacio diferenciado en los mercados internacionales	3,08
8	Grado de implicación de las administraciones públicas, organismos y entidades de apoyo para promover actividades de marketing y promoción de Galicia , impulsando la diferenciación de sus productos/servicios para productos audiovisuales, destinos turísticos o espacios culturales	3,08
9	Nivel de apoyo de fundaciones y otras entidades privadas para potenciar la innovación y renovación de la actividad cultural en Galicia , desarrollando una programación cultural atractiva para todos los segmentos de mercado (conciertos musicales, obras de teatro y representaciones escénicas, exposiciones artísticas, eventos deportivos,...)	3,00
10	Grado de desarrollo de ayudas públicas orientadas a favorecer la innovación y la modernización tecnológica de empresas e infraestructuras relacionadas con las actividades de la agrupación (turismo, ocio, audiovisual, publicidad,...)	2,92
11	Grado de aprovechamiento de los recursos culturales, patrimoniales y naturales para potenciar una oferta innovadora en el turismo, ocio y cultura (museos, galerías de arte, espectáculos audiovisuales, conciertos, teatro, cascos históricos, monumentos, obras arquitectónicas, rías, naturaleza,...)	2,85
12	Grado de orientación de editoriales, artes gráficas, medios de comunicación y bibliotecas (públicas y privadas) a potenciar sus productos/servicios a través de Internet (descarga de contenidos digitales gratuitos y de pago, acceso a catálogos on-line, foros de opinión,...)	2,85
13	Grado de coordinación de las distintas administraciones públicas, organismos e instituciones para impulsar la promoción de la I+D+I y el fomento de la calidad , favoreciendo un incremento de la competitividad y la diferenciación de la oferta gallega (ISO 9000, EFQM, normas Q,...)	2,85

Priorización de aspectos específicos como Facilitadores/Barreras a la innovación (cont.)

(5= Facilitador)
(1= Barrera)

ORDEN	FACILITADOR/BARRERA	VALOR
14	Grado de desarrollo de una oferta alternativa que se adapte a las necesidades cambiantes de la demanda y la aparición de nuevos segmentos de mercado derivados de cambios socioeconómicos, demográficos y tecnológicos (nuevos formatos, contenidos, soportes,...)	2,77
15	Grado de innovación de procesos en todos los ámbitos de la organización, tanto en funciones de carácter interno (administración, contabilidad, personal,...) como en la relación y los servicios de atención al cliente (recepción, reservas, sistemas de cobro y pago, información y reclamaciones,...)	2,77
16	Grado de optimización de la promoción, uso y gestión de las infraestructuras existentes para el desarrollo de actividades de ocio y cultura (auditorios, teatros, salas de espectáculos y otros espacios escénicos, instalaciones deportivas, museos, galerías,...)	2,77
17	Grado de repercusión de las normativas públicas relativas al control y la preservación del litoral de la sobreexplotación urbanística sobre el potencial de desarrollo de las zonas costeras de Galicia	2,77
18	Grado de innovación y mejora de la accesibilidad a la oferta de Galicia a través del transporte aéreo, marítimo y ferroviario (compañías aéreas de bajo coste, cruceros, alta velocidad ferroviaria,...)	2,62
19	Grado de cualificación del capital humano en el manejo de las nuevas tecnologías, la creatividad y el diseño para favorecer la innovación de productos/servicios en actividades de la agrupación (audiovisual, agencias de publicidad, editoriales y medios de comunicación,...)	2,62
20	Grado de desarrollo de la gestión de recursos humanos y planes de formación de personal y problemática de la eventualidad en el empleo para el desarrollo de unos productos/servicios de calidad en el ámbito de las actividades turísticas (restauración, alojamiento, museos y otras actividades culturales, actividades deportivas,...)	2,54
21	Grado de desarrollo de acuerdos de cooperación entre empresas de la agrupación (alojamiento, restauración, actividades de ocio y deporte, espectáculos audiovisuales y artes escénicas, actividades culturales,...) que permitan ofrecer un producto integral y atractivo para los visitantes, fomentando la generación de sinergias derivadas de la especialización de actividades	2,54
22	Grado de mejora y modernización de las infraestructuras y servicios de transporte público por carretera , tanto en el ámbito urbano como en las conexiones intermunicipales para favorecer el desplazamiento y la movilidad de usuarios	2,54
23	Nivel de desarrollo de sistemas de información (estadísticas, estudios, encuestas,...), que favorezcan la innovación y la adaptación de productos/servicios a las necesidades del consumidor, así como sobre iniciativas y experiencias de éxito adoptadas en otros destinos	2,46
24	Grado de mejora de las infraestructuras de señalización e información sobre recursos, instalaciones y eventos de interés (patrimonio histórico artístico, recursos naturales, infraestructuras deportivas, museos y galerías de arte, alojamiento,...)	2,46
25	Nivel de orientación a la innovación para potenciar el desarrollo de nuevos productos/servicios que favorezcan la desestacionalización de la demanda y permitan diversificar las actividades de la agrupación de forma equilibrada	2,38
26	Grado de incidencia de la atomización empresarial y la reducida dimensión de las empresas de la agrupación sobre la capacidad innovadora (alojamiento, restauración, actividades deportivas y de ocio, artes escénicas,...)	1,85

El siguiente cuadro muestra de forma gráfica la priorización de los aspectos específicos de la agrupación turismo, ocio, cultura y relacionados que, de acuerdo con su situación actual, son percibidos

por los asistentes como **facilitadores para la innovación** en estas actividades, incluyendo además un ítem con una **repercusión neutra sobre la innovación** en la actualidad.

Principales facilitadores específicos a la innovación



Entre los nueve elementos que en la situación actual son considerados como **facilitadores o neutros**, tres de ellos están relacionados con el **grado de innovación alcanzado por la oferta de productos/servicios gallegos** de la agrupación. En ese sentido, los asistentes valoran como positivo el grado de **innovación y creatividad en artes escénicas, audiovisual y actividades culturales**, en la oferta relacionada con el turismo verde el deporte y el turismo activo, así como en **actividades de publicidad y medios de información y comunicación**. Además, también son percibidos como **facilitadores** de la innovación en segmentos de mercado como el turismo de congresos y negocios, el turismo náutico o el turismo cultural y religioso, el actual nivel de **modernización y desarrollo**

de nuevas infraestructuras y el grado de **aprovechamiento de la cultura histórica de Galicia** (lengua, tradiciones, folklore y fiestas populares, gastronomía, patrimonio arquitectónico y monumental,...) como elemento de atracción en la oferta de turismo, ocio, cultura y relacionados.

El actual **grado de innovación alcanzado en la comercialización de productos/servicios** de la agrupación (mejora de la relación con los clientes y servicios de atención personalizados, desarrollo de nuevos canales de distribución,...) es consecuencia fundamentalmente del **importante desarrollo de agencias de viaje on-line y centrales de reserva** y

del mayor aprovechamiento de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, aspectos que en ambos casos son valorados por los asistentes también como **elementos impulsores de la innovación** en las actividades de turismo, ocio, cultura y relacionados.

El actual grado de implicación de las administraciones públicas, organismos y entidades de apoyo en el desarrollo de actividades de comunicación y promoción, así como el importante apoyo recibido por parte de fundaciones y otras entidades privadas para diseñar una programación cultural atractiva y diversificada son otros de los aspectos que, en opinión de los expertos, **contribuyen de forma positiva a generar un mayor nivel de innovación** en las actividades de la agrupación en Galicia.

El siguiente cuadro muestra los aspectos específicos de la agrupación turismo, ocio, cultura y relacionados que, de acuerdo con su situación actual, son considerados por los expertos como **principales barreras para el desarrollo de la innovación** en el sistema empresarial gallego de la agrupación. En este caso, se ha considerado necesario recoger en la representación gráfica todos los factores valorados como barreras (valor medio inferior a 3), dado que se trata de aspectos que tienen una incidencia específica en el conjunto de las actividades de la agrupación turismo, ocio, cultura y relacionados.

El factor que más negativamente afecta al desarrollo de la innovación en estas actividades, en opinión de los asistentes, con un nivel de incidencia significativamente más destacado que el resto de las barreras, es el **grado de atomización empresarial y la reducida dimensión de las empresas de la agrupación**. Unido a ello, tampoco favorece la **escasa orientación a desarrollar acuerdos de cooperación con otras empresas de la agrupación**, permitiendo el desarrollo de una oferta integral y atractiva para el cliente, limitando así el lastre que la falta de dimensión y recursos necesarios supone para la capacidad innovadora de las actividades de turismo, ocio, cultura y relacionados en Galicia.

El **insuficiente nivel de orientación actual de las empresas a impulsar una mayor innovación tanto en productos/servicios como en procesos**, también son elementos que según los expertos están actuando como barreras a la innovación en la agrupación. En ese sentido, es coherente que los asistentes también perciban como frenos a la innovación el **bajo grado de desarrollo de unos sistemas de información que permitan conocer las necesidades de la demanda para adaptar los productos/servicios ofertados a esos gustos cambiantes de los clientes y ampliar la oferta disponible hacia nuevos segmentos de mercado**.

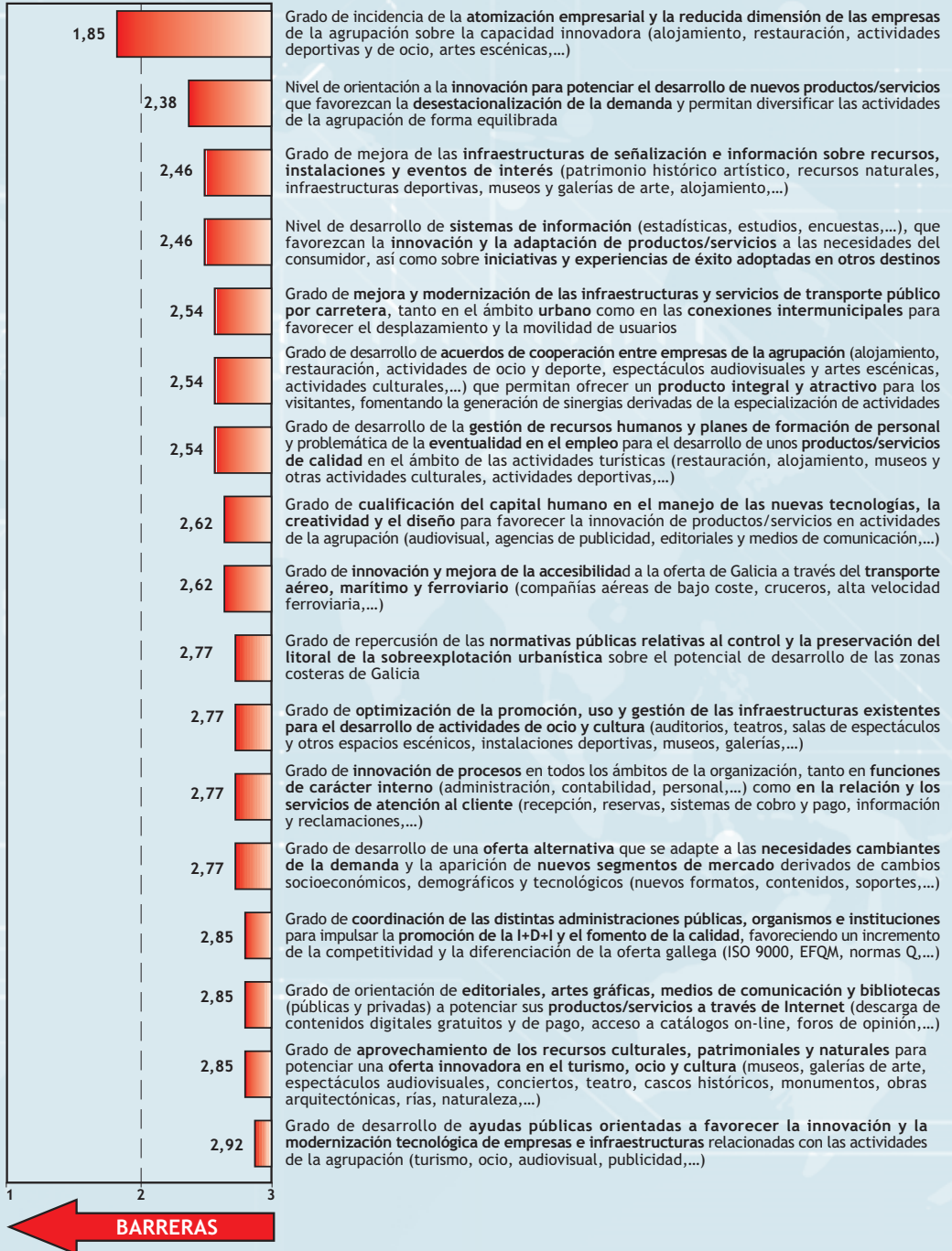
Asimismo, la **baja orientación a potenciar la presencia de sus productos/servicios en Internet** por parte de las actividades editoriales, de artes gráficas, medios de comunicación o bibliotecas y el **insuficiente grado de aprovechamiento actual de los recursos culturales, patrimoniales y naturales** existentes en Galicia son también valorados por los expertos como **aspectos que frenan la innovación en la agrupación**, si bien en menor medida.

En relación con el papel de las administraciones públicas, organismos y entidades de apoyo especializadas, los asistentes señalan un importante número de aspectos relativos a la **situación de las infraestructuras** que en la actualidad contribuyen negativamente al desarrollo innovador de las empresas de la agrupación turismo, ocio, cultura y relacionados. Entre ellos, se encuentran la **insuficiente mejora de las infraestructuras de señalización e información** sobre recursos, instalaciones y eventos de interés, el **bajo grado de modernización de las infraestructuras y servicios de transporte público por carretera**, así como la **insuficiente mejora en la accesibilidad a Galicia a través del transporte aéreo, marítimo y ferroviario** o la **escasa optimización en la promoción, uso y gestión de infraestructuras** existentes vinculadas con las actividades de turismo, ocio, cultura y relacionados en el territorio gallego.

Algunos elementos relativos a la **función normativa y reguladora de las administraciones públicas** también son señalados por los asistentes como frenos a la innovación en el ámbito de las actividades de turismo, ocio, cultura y relacionados. Entre ellos, la negativa incidencia de la **normativa en materia de gestión urbanística y preservación del litoral**, el **bajo desarrollo de ayudas públicas específicas** para la innovación y la **modernización tecnológica** para las empresas de la agrupación o la **insuficiente coordinación entre administraciones públicas, instituciones y entidades de apoyo para promocionar la I+D+I y fomentar la calidad de los productos/servicios** como factor diferencial de la oferta gallega.

Al contrario de lo que ocurría en el caso de los aspectos generales, al tratar los factores específicos con especial incidencia en las actividades de la agrupación, la **situación actual de los ítems relacionados con la gestión y cualificación del capital humano** sí son percibidos por los asistentes como barreras a la innovación relativamente significativas. En particular, se mencionan el **bajo nivel de gestión de recursos humanos y planes de formación del personal** para mejorar la calidad de los productos/servicios ofertados y el **bajo grado de cualificación del capital humano en el manejo de las nuevas tecnologías, creatividad y diseño**.

Principales barreras específicas a la innovación



4.- Priorización de facilitadores y barreras a la internacionalización

Una vez finalizado el coloquio sobre los aspectos tratados, los asistentes procedieron a priorizar los **75 facilitadores/barreras** identificados para la agrupación turismo, ocio, cultura y relacionados (51 de carácter general y 24 de carácter específico para esta agrupación), teniendo que valorarlos en un **escala de 1 a 5** en función de su opinión sobre la **situación actual de cada uno de esos aspectos en Galicia**. Así, los aspectos que obtengan una valoración entre **1 y 3** se consideran **barreras a la internacionalización**, siendo los factores con un valor más próximo a 1 las barreras más relevantes. Por su parte, los elementos con una valoración media entre **3 y 5** representan los **facilitadores a la internacionalización**, siendo los aspectos con un valor más aproximado a 5 los facilitadores más relevantes.

Una visión global de los resultados obtenidos permite concluir que los asistentes perciben que la **situación actual es poco favorable para el desarrollo de la capacidad de internacionalización en las actividades de la agrupación en Galicia**. En conjunto, de los 75

aspectos propuestos, la **situación actual de 41 de ellos es percibida como una barrera a la internacionalización**, mientras que solamente el estado actual de **28 de los elementos propuestos es considerado como un facilitador a la internacionalización**, siendo valorados **6 factores como neutrales**.



4.1.- Priorización de aspectos generales como Facilitadores/Barreras a la internacionalización

En este apartado se tratará de analizar el **resultado de la priorización** que los asistentes a la mesa de trabajo han realizado de los **aspectos generales propuestos** como facilitadores o barreras a la internacionalización. Es conveniente recordar que para realizar dicha priorización los asistentes tenían que valorar, desde el punto de vista de su actividad y en el marco de la agrupación, la **situación actual de cada uno de los aspectos** como elementos que ayudan a potenciar la actividad internacionalizadora en Galicia (facilitadores) o, por el contrario, suponen un freno al desarrollo de la internacionalización (barreras).

La siguiente tabla recoge el resultado de la priorización de los **51 aspectos generales propuestos**, de los cuales la **situación actual de 22** es percibida por los asistentes como **facilitadora de la internacionalización**, mientras que la **situación actual de 27** es valorada como **barrera** y **2** son considerados como **elementos**

neutrales. Por tanto, existe un **reparto bastante equilibrado** a la hora de valorar los **aspectos generales como elementos dinamizadores o como frenos a la actividad internacionalizadora** de las empresas por parte de los asistentes.

En dicha tabla se presentan **todos los aspectos generales de forma ordenada**, comenzando por los elementos que obtienen una **mayor valoración media**, es decir, aquellos que, en la situación actual, son considerados como los **facilitadores a la internacionalización más significativos** por los expertos, mientras que las últimas posiciones de la tabla recogen, con la **menor valoración**, los **aspectos generales que, atendiendo a la situación actual, son percibidos como principales barreras** para el desarrollo de la internacionalización en las actividades relacionadas con el turismo, el ocio y la cultura en Galicia.

Priorización de aspectos generales como Facilitadores/Barreras a la internacionalización

(5= Facilitador)
(1= Barrera)

ORDEN	FACILITADOR/BARRERA	VALOR
1	Nivel de desarrollo de la libre circulación de las personas	4,25
2	Nivel de desarrollo de la libre circulación de capitales	4,25
3	Nivel de desarrollo de la libre circulación de las mercancías en el comercio internacional (OMC,...)	3,13
4	Grado de accesibilidad a nuevos mercados internacionales de compra, venta, producción, servicios,...	4
5	Nivel de incidencia de la imagen de los productos/servicios de España entre los clientes internacionales	3,75
6	Nivel de desarrollo de las infraestructuras de telecomunicaciones (acceso a Internet, banda ancha,...) en todo el territorio gallego	3,75
7	Grado de incidencia del crecimiento de economías emergentes	3,63
8	Nivel de desarrollo de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones (comercio electrónico, páginas web, plataformas de comercio B2B,...) como vía de intercambio con el mercado global	3,63
9	Grado de desarrollo de servicios de apoyo orientados a promover la participación en ferias y exposiciones internacionales, misiones comerciales directas e inversas y otros encuentros empresariales (certámenes, festivales,...)	3,63
10	Grado de desarrollo de estudios e informes elaborados por entidades de apoyo a la internacionalización (ICEX, Cámaras de Comercio, IGAPE, ...) para mercados geográficos y actividades empresariales de interés	3,63
11	Nivel de desarrollo de servicios de apoyo para facilitar el acceso a recursos humanos con formación y experiencia en el ámbito de la internacionalización	3,50
12	Grado de incidencia de la ampliación de la UE sobre la internacionalización	3,50
13	Grado de disponibilidad de servicios de apoyo orientados a obtener información/difusión sobre mercados o áreas geográficas de interés	3,50
14	Nivel de desarrollo de cursos y programas de formación especializados en comercio internacional para incrementar el conocimiento de los recursos humanos en los procesos de internacionalización	3,38
15	Grado de competitividad de las empresas gallegas en la relación calidad/precio de sus productos/servicios en los mercados exteriores	3,25
16	Nivel de desarrollo de sistemas de información avanzados que permitan conocer las características de la demanda, las posibilidades de crecimiento en nuevos mercados y aumentar la captación de clientes internacionales	3,25
17	Grado de accesibilidad a los canales de distribución a nivel internacional	3,25
18	Grado de penetración de competidores internacionales en el mercado autonómico y estatal	3,25
19	Nivel de incidencia de la imagen de los productos/servicios de Galicia entre los clientes internacionales	3,25
20	Grado de desarrollo de jornadas, seminarios y conferencias sobre experiencias de éxito en el ámbito de la internacionalización	3,13
21	Grado de implicación de los recursos humanos con el proceso de internacionalización de las empresas (actitud, capacidad de aprendizaje, adaptación a los cambios, movilidad geográfica, adaptación a otras culturas,...)	3,13
22	Grado de disponibilidad de las infraestructuras y servicios de apoyo de la red de oficinas comerciales de las entidades de apoyo a la internacionalización y la difusión de productos/servicios en los mercados exteriores	3,13
23	Grado de intensidad y ritmo de los cambios en los mercados internacionales	3,00
24	Nivel de desarrollo de las infraestructuras, equipamientos y servicios de comunicación marítimas para favorecer el movimiento de mercancías/personas a nivel internacional	3,00
25	Nivel de desarrollo de servicios de apoyo para facilitar el acceso a financiación para desarrollar proyectos de internacionalización	2,88
26	Grado de cooperación entre las empresas y los organismos/entidades de apoyo para potenciar conjuntamente el acceso a los mercados internacionales	2,88
27	Nivel de cualificación de los recursos humanos en tareas operativas vinculadas con el comercio internacional (idiomas, operaciones financieras de cobro y de pago, transporte internacional de mercancías/pasajeros, normativas de seguridad, despacho de aduanas, normativas de comercio internacional,...)	2,88

Priorización de aspectos generales como Facilitadores/Barreras a la internacionalización (cont.)

(5= Facilitador)
(1= Barrera)

ORDEN	FACILITADOR/BARRERA	VALOR
28	Grado de flexibilidad del proceso productivo o de prestación de servicios para favorecer la adaptación a las necesidades de la demanda en nuevos mercados exteriores	2,88
29	Nivel de desarrollo de las infraestructuras, equipamientos y servicios de comunicación por carretera para favorecer el movimiento de mercancías/personas a nivel internacional	2,75
30	Grado de incidencia de la evolución de los tipos de cambio sobre las compras en los mercados internacionales	2,75
31	Grado de incidencia de la evolución de los tipos de cambio sobre las ventas en los mercados internacionales	2,75
32	Grado de disponibilidad a participar en acuerdos de cooperación con empresas extranjeras para compra/venta de mercancías/servicios	2,75
33	Nivel de desarrollo de estrategias de marketing adaptadas a las características particulares de la demanda en los mercados exteriores	2,75
34	Grado de desarrollo de redes comerciales propias en los mercados internacionales	2,75
35	Nivel de desarrollo de las infraestructuras, equipamientos y servicios de comunicación aéreas para favorecer el movimiento de mercancías/personas a nivel internacional	2,75
36	Nivel de cualificación profesional de directivos y cuadros intermedios en la planificación/gestión de los procesos de internacionalización de las empresas (idiomas, visión estratégica, mercados, finanzas, logística, nuevas tecnologías,...)	2,75
37	Nivel de repercusión de las barreras arancelarias y otras restricciones comerciales, legales y técnicas, de la UE respecto a productos/servicios/personas procedentes de terceros países	2,63
38	Grado de disponibilidad en el mercado de recursos humanos con una adecuada cualificación profesional para impulsar procesos de internacionalización, especialmente de las pyme's	2,63
39	Grado de implicación de los niveles directivos en el proceso de internacionalización de la empresa, fomentando contactos con clientes, proveedores, socios, inversores, instituciones y entidades a nivel internacional	2,63
40	Grado de consideración de la internacionalización como línea estratégica básica para el crecimiento de las empresas	2,63
41	Grado de desarrollo de la capacidad innovadora de las empresas para favorecer el crecimiento en los mercados internacionales	2,50
42	Grado de conocimiento sobre las necesidades y gustos de los clientes internacionales	2,38
43	Nivel de repercusión de barreras arancelarias y otras restricciones comerciales, legales y técnicas, impuestas por terceros países a productos/servicios/personas procedentes de la UE	2,38
44	Grado de desarrollo de la vocación internacionalizadora en las empresas, fomentando una actitud proactiva y dinámica para el crecimiento en los mercados internacionales	2,38
45	Grado de desarrollo de acuerdos de cooperación para favorecer la transferencia de tecnologías y conocimientos procedentes de los mercados internacionales	2,38
46	Nivel de planificación y asignación de los recursos necesarios en el desarrollo de los procesos de internacionalización	2,25
47	Grado de desarrollo de acuerdos de cooperación para potenciar la inversión en estructuras productivas y de comercialización/ distribución en los mercados internacionales	2,25
48	Grado de desarrollo a nivel interno de sistemas de sensibilización de los recursos humanos con el proceso de internacionalización de las empresas	2,25
49	Grado de desarrollo de herramientas de vigilancia y observación sistemática que permitan analizar el comportamiento de la competencia en los mercados internacionales (benchmarking)	2,25
50	Nivel de desarrollo de las infraestructuras, equipamientos y servicios de comunicación por ferrocarril para favorecer el movimiento de mercancías/personas a nivel internacional	2,25
51	Grado de orientación estratégica a promover y participar en acuerdos de cooperación con otras empresas nacionales de actividades complementarias y competidoras para incrementar su participación en mercados internacionales de compra y venta, facilitando la captación de clientes internacionales y la presencia de productos/servicios gallegos en el exterior	1,75

El siguiente cuadro muestra de forma gráfica la priorización de los principales aspectos generales cuya situación actual es valorada como facilitadora de la internacionalización en la agrupación por parte de los asistentes. Para representar gráficamente los principales facilitadores se han seleccionado aquellos

aspectos cuya valoración media es superior o igual a 3,50, de tal forma que se puede decir que se representan aquellos facilitadores generales que, desde el punto de vista de los asistentes, tienen una mayor incidencia en el desarrollo de la internacionalización.

Principales facilitadores generales a la internacionalización



Entre los aspectos generales, los elementos que en la situación actual son percibidos por los asistentes como principales facilitadores de la internacionalización hacen referencia a dos grandes bloques temáticos: la globalización de la economía y la liberalización de los mercados y el papel del universo público y las entidades de apoyo a la internacionalización. Estos dos ejes temáticos, en opinión de los asistentes, agrupan a 11 de los 13 aspectos que en la actualidad tienen una mayor incidencia como facilitadores de la internacionalización.

En particular, los elementos que en la situación actual son percibidos por los asistentes como principales facilitadores de la internacionalización son los relativos a la libre circulación de las personas, de los capitales y las mercancías, así como el grado de accesibilidad a nuevos mercados internacionales. Otros aspectos relacionados con la globalización de la economía y la liberalización de los mercados que en opinión de los asistentes también son actualmente facilitadores hacen referencia al crecimiento de las economías emergentes y al proceso de ampliación de la UE.

Por su parte, los aspectos generales relacionados con el universo público y las entidades de apoyo que se valoran en la actualidad entre los principales facilitadores de la internacionalización hacen referencia al grado de desarrollo de las infraestructuras de telecomunicaciones en Galicia, al desarrollo de servicios de apoyo orientados a fomentar la participación en ferias y exposiciones internacionales, facilitar el acceso a recursos humanos con formación y experiencia en temas de internacionalización o a obtener información/difusión sobre mercados y áreas internacionales de interés. Asimismo, también se valora positivamente el grado de desarrollo de estudios e informes elaborados por las entidades de apoyo.

Los dos aspectos no vinculados con los dos grandes bloques temáticos comentados anteriormente, cuya situación actual es percibida por los asistentes como facilitadora de la internacionalización, son relativos

a la capacidad competitiva y el posicionamiento del tejido empresarial en los mercados internacionales. Esos elementos son la positiva incidencia que, en general, tienen la imagen de los productos/servicios de España en los mercados internacionales y el desarrollo de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones.

Por lo que respecta a los aspectos generales considerados en la situación actual como principales barreras a la internacionalización aparecen recogidos en el siguiente cuadro. Dado que el número de factores valorados como barreras por parte de los asistentes es muy elevado, el criterio seguido para representar gráficamente las principales barreras ha sido el de seleccionar aquellos aspectos cuya valoración media esté entre 1 y 2,5, de tal forma que se puede decir que se representan aquellas barreras que, desde el punto de vista de los asistentes, tienen una mayor incidencia en el desarrollo de la internacionalización.

Principales barreras generales a la internacionalización



Entre los **aspectos generales**, el elemento que en la situación actual es percibido como la **principal barrera a la internacionalización** por parte de los asistentes es el **bajo grado de orientación estratégica a la cooperación con otras empresas nacionales de actividades complementarias y competidoras**. Otros aspectos relacionados con la cooperación que en la actualidad están actuando como frenos a la internacionalización de las empresas de la agrupación son el **insuficiente grado de cooperación para invertir en estructuras productivas y de comercialización/distribución**, así como el **bajo desarrollo de acuerdos de cooperación para favorecer la transferencia de tecnologías y conocimientos procedentes de los mercados internacionales**.

El **bajo nivel de desarrollo de herramientas de vigilancia y observación sistemática de los mercados internacionales (benchmarking)** es uno de los aspectos generales percibido por los expertos como una de las **principales barreras a la internacionalización**. Además, otros elementos relacionados con las **capacidades competitivas y el posicionamiento** que en la actualidad frenan la internacionalización de las empresas de la agrupación son el **insuficiente grado de conocimiento sobre necesidades y gustos de los consumidores en los mercados exteriores** y el **insuficiente desarrollo de la capacidad innovadora de las empresas para favorecer el crecimiento en los mercados internacionales**.

Los asistentes también perciben un grupo de **aspectos relativos a la cultura empresarial y a los sistemas de dirección** que actualmente suponen **barreras a la internacionalización**. Entre ellos, se pueden citar el **bajo nivel de planificación y asignación de recursos a los procesos de internacionalización** y el **bajo grado de desarrollo de la vocación internacionalizadora** en las empresas, favoreciendo una actitud proactiva y dinámica para crecer en los mercados internacionales.

Otros **factores generales** que en la actualidad se encuentran entre los **principales frenos a la internacionalización**, desde el punto de vista de los expertos, son el **insuficiente desarrollo de las infraestructuras, equipamientos y servicios de comunicación por ferrocarril**, así como el **bajo desarrollo a nivel interno de sistemas de sensibilización de recursos humanos con el proceso de internacionalización** y la **negativa repercusión de las barreras arancelarias y otras restricciones comerciales, legales y técnicas impuestas por terceros países a productos/servicios/personas procedentes de la UE**.

Del análisis integrado de los resultados obtenidos en la priorización de los aspectos generales por parte de los asistentes, se puede comentar la **favorable situación actual de la globalización de la economía y la liberalización de los mercados**, así como del **apoyo de las administraciones públicas y entidades de apoyo para impulsar la internacionalización de las empresas de la agrupación**.

Sin embargo, es necesario reseñar que mientras los principales facilitadores hacen referencia a **elementos de carácter externo al tejido empresarial** y que, por tanto, no pueden ser controlados por las empresas de forma individual, en cambio, entre las **principales barreras generales a la internacionalización** existe una importante mayoría de aspectos de **carácter interno** que están frenando las posibilidades de crecimiento de la agrupación en los mercados exteriores, no aprovechando adecuadamente las oportunidades derivadas del entorno empresarial.



Así, las empresas destacan la necesidad de promover mejoras en el **ámbito de la cooperación** (para incrementar la presencia en mercados internacionales de compra/venta, para inversiones en estructuras productivas y de comercialización, para impulsar la transferencia de tecnologías y conocimientos,...) y de **la cultura empresarial y los sistemas de dirección** (mayor planificación del proceso de internacionalización, vocación internacionalizadora y actitud proactiva y dinámica,...) para mejorar la **capacidad competitiva y el posicionamiento de las empresas en los mercados internacionales** (desarrollo de herramientas de vigilancia competitiva, conocimiento sobre necesidades y gustos de la demanda en el exterior, capacidad de innovación para adaptarse a las características de los mercados internacionales,...), potenciando la **favorable repercusión de la imagen de los productos/servicios de España en el exterior** y el desarrollo de las **tecnologías de la información y la comunicación**.

4.2.- Priorización de aspectos específicos de la agrupación como Facilitadores/Barreras a la internacionalización

En este apartado se analizan los resultados obtenidos de la priorización que los asistentes a la mesa de trabajo han realizado sobre los **aspectos específicos propuestos** como facilitadores o barreras a la internacionalización. Al igual que en el caso de los aspectos generales, para realizar dicha priorización los asistentes tenían que valorar, **desde el punto de vista de su actividad y en el marco de la agrupación**, la **situación actual de cada uno de los aspectos** como elementos que ayudan a potenciar la actividad internacionalizadora en Galicia (facilitadores) o, por el contrario, suponen un freno al desarrollo de la internacionalización (barreras).

La siguiente tabla recoge el resultado de la priorización

de los **24 aspectos específicos propuestos**, de los cuales **14 se consideran actualmente barreras**, **6 facilitadores** y **4 son percibidos como neutrales**.

En dicha tabla se presentan **todos los aspectos específicos de forma ordenada**, comenzando por los elementos que obtienen una **mayor valoración media**, es decir, aquellos que son considerados como los **facilitadores a la internacionalización más significativos** por los expertos, mientras que las últimas posiciones de la tabla recogen, con la **menor valoración**, los **aspectos específicos percibidos como principales barreras** para el desarrollo de la internacionalización en las actividades de la agrupación turismo, ocio, cultura y relacionados en Galicia.

Priorización de aspectos específicos de la agrupación turismo, ocio, cultura y relacionados como Facilitadores/Barreras a la internacionalización

(5= Facilitador)
(1= Barrera)

ORDEN	FACILITADOR/BARRERA	VALOR
1	Grado de repercusión del desarrollo de agencias on-line, buscadores y páginas web especializadas en actividades de turismo, ocio y cultura sobre las contrataciones de productos/servicios por parte de clientes internacionales y el conocimiento de la oferta existente en Galicia	3,63
2	Nivel de apoyo institucional e implicación de organismos públicos (Galicia Film Comisión, Turgalicia,...) en campañas de comunicación y promoción exterior de las actividades gallegas de la agrupación (ferias, misiones comerciales, festivales, certámenes,...)	3,38
3	Grado de adecuación de la oferta y de las infraestructuras y equipamientos existentes en Galicia para la celebración de congresos, convenciones y eventos culturales de carácter internacional que contribuyan a posicionar a Galicia en el mapa como referente mundial en estas actividades	3,25
4	Grado de desarrollo de herramientas de investigación de mercados y vigilancia competitiva a nivel internacional para detectar la evolución y principales tendencias de los mercados exteriores en el ámbito de las actividades de la agrupación, así como experiencias de éxito y modelos aplicados en otras áreas geográficas	3,13
5	Nivel de modernización de los sistemas de información y aplicación de las nuevas tecnologías de la comunicación como elemento para facilitar la captación de clientes internacional y ampliar la difusión de la oferta gallega de la agrupación en mercados exteriores (nuevos canales de distribución, comercialización y promoción)	3,13
6	Grado actualización e incorporación de los equipamientos y herramientas más avanzados tecnológicamente a nivel internacional , favoreciendo la modernización de los procesos productivos y de prestación de servicios en actividades de producción audiovisual, artes escénicas y demás productos/servicios de ocio	3,13
7	Nivel de formación y cualificación del capital humano en aspectos como idiomas, conocimientos sobre costumbres y tradiciones internacionales, geografía, psicología y trato directo con el cliente, que permitan mejorar la calidad del servicio	3,00
8	Nivel de desarrollo de catálogos de productos/servicios, folletos informativos y otros elementos de publicidad (televisión, revistas especializadas,...) de la oferta turística, de ocio y cultural en diferentes idiomas para facilitar el conocimiento de la oferta disponible entre los clientes procedentes de mercados internacionales	3,00

Priorización de aspectos específicos de la agrupación construcción-materiales de construcción como Facilitadores/Barreras a la internacionalización (cont.)

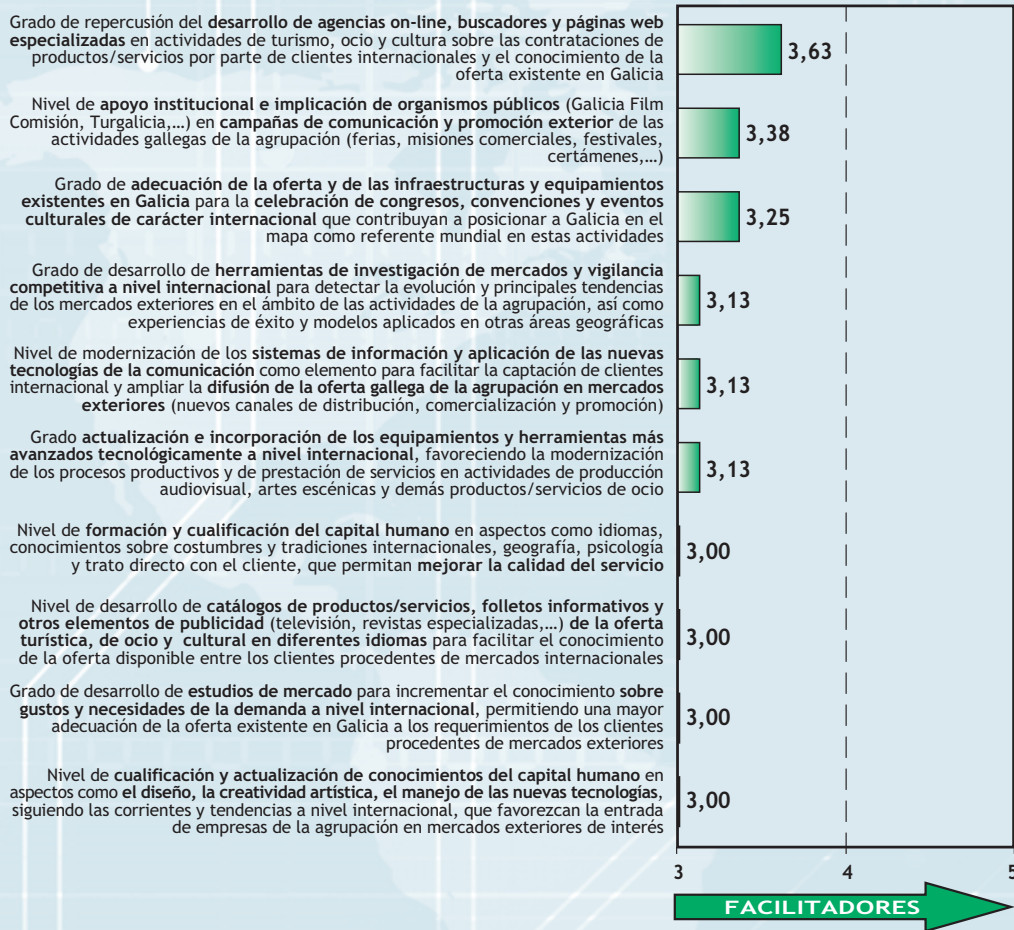
(5= Facilitador)
(1= Barrera)

ORDEN	FACILITADOR/BARRERA	VALOR
9	Grado de desarrollo de estudios de mercado para incrementar el conocimiento sobre gustos y necesidades de la demanda a nivel internacional , permitiendo una mayor adecuación de la oferta existente en Galicia a los requerimientos de los clientes procedentes de mercados exteriores	3,00
10	Nivel de calificación y actualización de conocimientos del capital humano en aspectos como el diseño, la creatividad artística, el manejo de las nuevas tecnologías , siguiendo las corrientes y tendencias a nivel internacional, que favorezcan la entrada de empresas de la agrupación en mercados exteriores de interés	3,00
11	Nivel de desarrollo de catálogos de productos/servicios, actividades de intermediación /representación y otros elementos de publicidad (televisión, revistas especializadas,...) para facilitar la presencia en los circuitos y eventos internacionales de actividades gallegas de la agrupación (cultura, literatura, bellas artes, música, teatro, producciones audiovisuales,...)	2,88
12	Grado de desarrollo de ayudas públicas, subvenciones y otros servicios de apoyo orientados a impulsar una mayor presencia en los mercados internacionales de las empresas de la agrupación	2,88
13	Nivel de desarrollo de actividades de traducción de publicaciones, películas, obras de teatro, páginas web (especialmente del gallego a otros idiomas y viceversa), favoreciendo una mayor difusión de la cultura y ocio gallegos y el acceso a nuevos mercados potenciales , así como disfrutar de nuevos productos/servicios en el ámbito gallego	2,75
14	Grado de desarrollo de una imagen diferenciada de Galicia en el exterior y asociada a productos/servicios de calidad en las actividades de turismo, ocio, cultura y relacionados, y con una gran diversidad de su oferta	2,75
15	Grado de aprovechamiento del crecimiento de las compañías aéreas de bajo coste, cruceros y alta velocidad ferroviaria , entre otros para favorecer una mayor conexión de Galicia con los mercados internacionales , tanto de entrada como de salida (mejora de infraestructuras y equipamientos públicos de comunicación como aeropuertos, puertos, carreteras,...)	2,63
16	Grado de desarrollo de planes de promoción y comercialización en mercados exteriores del audiovisual que faciliten el acceso de las producciones gallegas a los canales de distribución internacionales	2,63
17	Nivel de cooperación con empresas internacionales para potenciar el desarrollo de productos de la agrupación como coproducciones cinematográficas y audiovisuales, actividades musicales, artes escénicas, bellas artes, turismo y ocio transfronterizo e interterritorial,...	2,50
18	Nivel de desarrollo de una visión de mercado globalizado en las empresas de la agrupación, que favorezca la planificación de los procesos de internacionalización y la utilización de herramientas/recursos apropiadas para tal fin	2,50
19	Grado de penetración de clientes extranjeros en el mercado inmobiliario gallego, con el objetivo de adquirir segundas viviendas como residencias vacacionales , favoreciendo una mayor fidelización de los visitantes al mercado gallego	2,50
20	Grado de orientación empresarial al desarrollo de nuevos mercados internacionales , con especial atención a aquellas áreas con mayor facilidad de penetración de los productos/servicios de turismo, ocio y cultura gallegos (Latinoamérica, UE,...) o aquellas otras que sean especialmente sensibles a los atractivos de Galicia en esos ámbitos	2,38
21	Grado de adecuación de la programación de productos/servicios de cultura y ocio a las necesidades de agentes intermediarios y comercializadores para acceder a los circuitos internacionales y favorecer la realización de paquetes cerrados y visitas programadas (escalas de cruceros, viajes organizados,...)	2,25
22	Grado de penetración de inversores/promotores internacionales para impulsar el desarrollo de nuevos proyectos empresariales en actividades de turismo, ocio, cultura y relacionados en Galicia	2,25
23	Grado de orientación empresarial a la cooperación , buscando la complementariedad de productos/servicios para desarrollar una oferta turística, de ocio y cultura integral, favoreciendo la generación de sinergias para mejorar la competitividad de las empresas en los mercados internacionales	2,13
24	Grado de repercusión de la atomización y reducida dimensión del tejido empresarial gallego de la agrupación sobre la capacidad de internacionalización de estas actividades, tanto para dar a conocer/comercializar su oferta en mercados exteriores como para atender la demanda potencial procedente de dichos mercados	1,50

El siguiente cuadro recoge de forma gráfica los seis aspectos específicos de la agrupación turismo, ocio, cultura y relacionados que, en la situación actual, son valorados por los asistentes como **facilitadores**

de la internacionalización, así como los cuatro factores percibidos como **elementos neutros** a la hora de impulsar/frenar la internacionalización de las empresas de la agrupación.

Principales facilitadores específicos a la internacionalización



Entre ellos, se encuentran la favorable repercusión del desarrollo de **agencias on-line, buscadores y páginas web especializadas** en actividades de la agrupación y el nivel de **apoyo institucional e implicación de organismos públicos** en campañas de comunicación y promoción exterior, así como el grado de adecuación de la oferta, de las infraestructuras y equipamientos existentes en Galicia para la celebración de **congresos, convenciones y eventos culturales de carácter internacional**. Además, la situación actual en relación con el grado de desarrollo de **herramientas de investigación de mercados y vigilancia competitiva a**

nivel internacional, el grado de modernización de los sistemas de información y la aplicación de las nuevas tecnologías de la comunicación para potenciar una mayor difusión de la oferta gallega de la agrupación en los mercados exteriores y el grado de actualización e incorporación de equipamientos y herramientas tecnológicamente avanzadas representan, en opinión de los asistentes, un grupo de aspectos propios de la agrupación que tienen una **incidencia positiva como facilitadores para la internacionalización** de las empresas gallegas de las actividades de turismo, ocio, cultura y relacionados.

La incidencia del nivel de formación y cualificación del capital humano sobre la mejora de la calidad del servicio y el grado de actualización de conocimientos en diseño, creatividad y manejo de nuevas tecnologías, así como el desarrollo de catálogos, folletos y demás instrumentos de publicidad de la oferta en diferentes idiomas y el grado de desarrollo de estudios de mercado para conocer los gustos y necesidades de la demanda a nivel internacional son considerados como elementos neutros, es decir, que no impulsan ni frenan de manera significativa la actividad internacionalizadora de las empresas de la agrupación en Galicia en la actualidad.

Por su parte, el siguiente cuadro muestra de forma gráfica los aspectos específicos de la agrupación cuya situación actual es percibida por los asistentes como principales barreras para la internacionalización de las empresas gallegas de la agrupación. En este caso, considerando que se trata de factores que tienen una incidencia muy específica en las actividades de la agrupación, la representación gráfica recoge los 14 factores valorados como barreras (valor medio inferior a 3).

Entre los aspectos específicos de la agrupación, los asistentes consideran que el elemento que en la situación actual supone el principal freno a la internacionalización de estas actividades es, de manera bastante destacada, el elevado grado de atomización empresarial y la reducida dimensión del tejido empresarial, que limitan de manera significativa su capacidad para difundir, comercializar y atender la demanda potencial de los mercados exteriores. Vinculados a este aspecto, los expertos también valoran otros elementos que en la actualidad actúan como barreras a la internacionalización, como el bajo grado de orientación empresarial a la cooperación para potenciar la complementariedad de productos/servicios o para impulsar la cooperación con empresas internacionales, así como la baja orientación al desarrollo de nuevos mercados internacionales y el insuficiente desarrollo de una visión del mercado globalizado que favorezca la planificación de los procesos de internacionalización.



En relación con las posibilidades de promoción y difusión de la oferta de las empresas de la agrupación en los mercados exteriores y su capacidad de atraer demanda a través de los canales de comercialización especializados, se valoran como barreras a la internacionalización la situación actual de aspectos específicos como la falta de adecuación de la programación de productos/servicios a las necesidades de los agentes intermediarios y comercializadores a nivel internacional, el insuficiente desarrollo de planes de promoción y comercialización en mercados exteriores, la falta de una imagen diferenciada de Galicia en el exterior que ayude a la promoción de la oferta existente y el insuficiente desarrollo de catálogos de productos/servicios y actividades de representación/intermediación para favorecer la presencia en los circuitos internacionales de la oferta gallega de la agrupación.

Asimismo, la insuficiente penetración de inversores/promotores internacionales para desarrollar nuevos proyectos empresariales en el ámbito de la agrupación, la baja penetración de clientes extranjeros que escogen Galicia como residencia vacacional, el insuficiente aprovechamiento del crecimiento de las compañías de bajo coste, cruceros y alta velocidad ferroviaria, el bajo desarrollo de actividades de traducción para favorecer la difusión de la cultura y ocio gallegos y acceder a mercados exteriores y el bajo grado de desarrollo de ayudas públicas, subvenciones y otros servicios de apoyo para impulsar la presencia de las empresas de la agrupación en los mercados internacionales son aspectos específicos cuya situación actual los convierte en barreras para la internacionalización de las empresas gallegas de la agrupación.

A modo de síntesis, entre los aspectos específicos de la agrupación turismo, ocio, cultura y relacionados, los asistentes perciben que la situación actual es, en general, desfavorable para el desarrollo de procesos de internacionalización por parte de las empresas de estas actividades, con un número de barreras bastante superior al de los facilitadores, si bien la existencia de algunos aspectos específicos valorados como neutrales, pueden convertirse en elementos facilitadores de la internacionalización de las actividades gallegas consideradas mediante el diseño de una adecuada estrategia de las empresas y de las administraciones públicas orientada a potenciar dichos elementos.

Parece necesario que, para incrementar el grado de internacionalización de las actividades de la agrupación, se mejore la situación actual en aspectos relativos a la cooperación y al marketing, potenciando las estrategias de comunicación, difusión y promoción a nivel internacional de la oferta de turismo, ocio y cultura disponible en Galicia. Asimismo, entre los niveles directivos se debe generar una mayor vocación internacionalizadora y una visión global del mercado que no limite la actuación a los mercados locales en los que actúan.

Principales barreras específicas a la internacionalización



5.- Propuestas de actuaciones estratégicas para impulsar la innovación y la internacionalización en la agrupación turismo, ocio, cultura y relacionados.

Tras el correspondiente análisis de los resultados y conclusiones derivadas de las priorizaciones realizadas, tanto en las mesas de innovación como de internacionalización se solicitó de todos los participantes que realizaran propuestas de actuaciones estratégica

para impulsar la innovación y la internacionalización de sus empresas y del conjunto de la agrupación en general. Para un análisis más sintético se han agrupado seguidamente en función de las siguientes áreas temáticas.

Agrupación de actuaciones estratégicas para impulsar la innovación y la internacionalización en las empresas de la agrupación turismo, ocio, cultura y relacionados



Dentro de cada uno de estos bloques, las actuaciones estratégicas recogidas aparecen ordenadas de mayor a menor grado de coincidencia en función de las

propuestas individuales de los asistentes a cada una de las mesas de trabajo.

Cultura y comunicación

Para promover la innovación

Impulsar una mayor innovación de las herramientas de información y comunicación de la oferta gallega de productos/servicios de turismo, ocio, cultura y relacionados, potenciando la adaptación a diferentes idiomas para favorecer su difusión en los mercados internacionales y poner al potencial usuario en conocimiento de la oferta existente en Galicia (canales de televisión, revistas especializadas, catálogos y folletos informativos, ferias, exposiciones y certámenes,...)

Fomentar a nivel empresarial una mayor orientación a la planificación en materia de innovación, favoreciendo el desarrollo de la función de innovación, la mejora de la capacidad para gestionar proyectos de I+D+I y generar una cultura de innovación en todos los niveles de la organización

Promover una mayor sensibilización empresarial con la innovación en las actividades de turismo, ocio, cultura y relacionados, a fin de favorecer una mayor actitud proactiva y participativa en proyectos innovadores que mejoren la competitividad de la agrupación en Galicia, destacando las ventajas y rendimientos potenciales asociados a esos proyectos

Dar mayor relevancia pública y promoción a proyectos innovadores desarrollados por empresas gallegas de la agrupación de turismo, ocio, cultura y relacionados, que permitan generar en la sociedad un mayor reconocimiento/recompensa de la creatividad y el valor añadido asociado a ese esfuerzo innovador

Desarrollar campañas de comunicación innovadoras desde las administraciones públicas y organismos de apoyo que contribuyan a mejorar el grado de conocimiento de Galicia, tanto en mercados nacionales como internacionales, y a crear una imagen diferenciada de Galicia como marca de calidad asociada a la gran diversidad de recursos naturales, patrimoniales, culturales y de ocio existentes y que permiten disfrutar de una oferta integral con soluciones para todos los segmentos del mercado

Potenciar la realización de un calendario de jornadas, encuentros y actos públicos orientados a difundir la cultura innovadora entre el tejido empresarial y el conjunto de la sociedad gallega, incentivando la valoración de la innovación como elemento diferencial, tanto desde el punto de vista de la oferta como de la demanda

Fomentar la creación de una intranet accesible para todas las empresas de la agrupación que favorezca el intercambio de información sobre recursos, ofertas, posibilidades de innovación, mejores prácticas, ayudas públicas o servicios de apoyo existentes, entre otros aspectos, que contribuyan a desarrollar la capacidad innovadora del tejido empresarial gallego en estas actividades

Promover un mayor desarrollo de las infraestructuras de telecomunicaciones, que permitan acceder a Internet en banda ancha en todo el territorio gallego, favoreciendo la mejora de los canales de comunicación de las empresas con el mercado (páginas web, correo electrónico, descarga de contenidos,...)

Para promover la internacionalización

Fomentar el desarrollo de campañas de comunicación orientadas a promocionar de forma integrada la diversidad de la oferta gallega en el ámbito de las actividades relacionadas con el turismo, el ocio y la cultura, vinculando esa oferta con un mayor conocimiento y difusión de la imagen de Galicia en los mercados internacionales como entorno en el que se desarrollan dichas actividades (entorno cultural, gastronómico, religioso, artístico, patrimonial, natural, histórico,...)

Implantación de una cultura empresarial basada en la innovación y el desarrollo de modelos de excelencia en la gestión como elementos clave para la internacionalización de sus actividades

Generar una mayor cultura de internacionalización en el conjunto de la sociedad, desarrollando campañas de sensibilización tanto en centros educativos básicos como en las universidades que impulse una visión global del mercado y favorezca la proyección de las actividades empresariales de Galicia hacia los mercados internacionales y una mayor orientación al desarrollo de carreras profesionales en el exterior

Realizar de forma consensuada entre las empresas y las administraciones públicas y entidades de apoyo estudios de mercado, estadísticas y tendencias de la demanda relacionadas con las actividades de la agrupación, atendiendo a las necesidades básicas de información identificadas por el propio sistema empresarial para impulsar su internacionalización

Desarrollar en colaboración con las administraciones públicas un plan de comunicación orientado a difundir entre las empresas las ventajas derivadas de la internacionalización (acceso a nuevos mercados de compra, redes de comercialización y distribución internacionales, cooperación internacional, coproducciones, innovación tecnológica,...)

Diseñar, en colaboración con otras empresas gallegas relevantes y de reconocido prestigio en los mercados internacionales, campañas para potenciar la difusión de una imagen innovadora y de calidad de Galicia en el ámbito de las actividades de turismo, ocio y cultura

Impulsar un mayor apoyo a aquellas empresas con una mayor orientación a la puesta en marcha de modelos de gestión y planes de comunicación para potenciar la imagen de marca a nivel individual, favoreciendo su diferenciación y crecimiento en los mercados internacionales

Aprovechar el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación para potenciar la creación de bolsas de empresas con interés en acceder a los mercados internacionales que permitan conectar la oferta gallega de la agrupación con las necesidades de la demanda en los mercados exteriores

Capital humano

Para promover la innovación

Mejorar la formación del capital humano en idiomas, manejo de nuevas tecnologías, comunicación y trato con el cliente, favoreciendo un incremento de la calidad del servicio y la adaptación de la oferta a las necesidades de la demanda

Incrementar el grado de compromiso e implicación de los niveles directivos con la innovación, favoreciendo la creación de una cultura innovadora en todos los niveles organizativos y una mayor sensibilización del personal operativo sobre la importancia de la innovación en el desarrollo competitivo de la empresa

Realizar estudios ad-hoc para detectar las necesidades formativas existentes en las empresas de la agrupación, favoreciendo el desarrollo de programas de formación adecuados para cubrir esas carencias y teniendo en cuenta las necesidades del segmento de mercado al que se dirigen

Potenciar la realización de prácticas en empresas por parte de los alumnos de universidades, ciclos de formación profesional y centros formativos especializados, facilitando una visión práctica de su formación y su acceso al mercado laboral

Fomentar desde los niveles educativos básicos una mayor sensibilización y valoración de las habilidades y capacidades creativas e innovadoras de los alumnos, que favorezca el desarrollo de una actitud proactiva favorable a la innovación

Impulsar una mayor participación del tejido empresarial en el diseño, planificación y desarrollo de los planes formativos, favoreciendo una mayor adaptación de los contenidos y herramientas utilizadas en los mismos a las necesidades de las empresas en el ámbito de la innovación

Promover desde entidades y organismos "supraempresariales" (Cámaras de Comercio, asociaciones, centros tecnológicos,...) programas de formación continua que permitan un desarrollo continuado de las capacidades de los recursos humanos en materia de innovación

Para promover la internacionalización

Impulsar una mayor formación en idiomas en todos los niveles del sistema educativo (educación básica, formación profesional, titulaciones universitarias,...) favoreciendo un incremento de la capacidad de comunicación y trato con los clientes y visitantes procedentes de mercados internacionales, así como para mejorar las posibilidades de información sobre productos/servicios disponibles en otros idiomas

Potenciar la participación de las empresas en programas de formación continua para adaptar los conocimientos y habilidades de los recursos humanos a las necesidades del mercado, favoreciendo un incremento de la calidad de los productos/servicios ofertados y un mayor aprovechamiento del potencial de las nuevas tecnologías aplicadas a las actividades turísticas, culturales y de ocio, así como un mayor conocimiento sobre el entorno y las posibilidades de realizar actividades culturales y de ocio complementarias por parte de los clientes internacionales

Promover una mayor profesionalización de los niveles directivos de las empresas de la agrupación, fomentando una mejora del nivel de cualificación en el ámbito de la gestión y dirección de empresas que favorezca una mayor orientación del tejido empresarial a los mercados internacionales, con especial atención al desarrollo de una mayor orientación estratégica a la cooperación

Fomentar una mayor participación de los recursos humanos de la agrupación en programas de especialización, cursos de postgrado y masters (hostelería, audiovisual,...), que contribuyan a incrementar el grado de cualificación profesional del capital humano de las empresas, favoreciendo un incremento de la calidad y el valor añadido de los productos/servicios ofrecidos y una mejora de los niveles de atención al cliente

Promover la participación de profesionales de las actividades de turismo, ocio, cultura y relacionados en programas de becas para la realización de prácticas en mercados internacionales, favoreciendo una mayor experiencia y conocimiento sobre los gustos y tendencias en mercados exteriores

Fomentar entre el personal de las administraciones públicas y organismos de apoyo vinculados con el turismo, la cultura y el ocio un mayor conocimiento sobre la oferta existente en Galicia, así como una mejora de la capacidad de comunicación con los potenciales clientes de mercados internacionales



Coordinación entre el tejido empresarial y las entidades de apoyo

Para promover la innovación

Impulsar una mayor coordinación entre las distintas administraciones públicas y organismos de apoyo con competencias en el ámbito del turismo, la cultura y el ocio para diseñar estrategias comunes que permitan incrementar la eficiencia de las políticas públicas orientadas a la innovación en estas actividades

Fomentar la creación de foros y mesas de trabajo en las que participen conjuntamente representantes empresariales, de la administración pública y otras entidades de apoyo, con una orientación práctica y toma de decisiones de carácter ejecutivo que incrementen la competitividad del conjunto de las actividades de la agrupación

Promover una mayor coordinación entre las distintas actividades que componen la agrupación para incrementar el valor añadido y la complementariedad de la oferta de turismo, ocio, cultura y relacionados existente en Galicia

Apoyar desde las administraciones públicas la creación de plataformas o redes de cooperación estructuradas orientadas a facilitar la transferencia de conocimientos y experiencias que permitan generar sinergias e incrementar el potencial innovador de las empresas de la agrupación

Impulsar la adaptación o creación de un ente de carácter autonómico con competencias y recursos necesarios para coordinar todas las actividades vinculadas con el turismo, el ocio y la cultura en Galicia

Fomentar una mayor orientación empresarial al desarrollo de acuerdos de cooperación con otras empresas de la agrupación en materia de innovación, apoyando el desarrollo de proyectos conjuntos de I+D+I que contribuyan a mejorar la oferta y calidad de los productos/servicios gallegos en estas actividades

Apoyar la creación de grupos empresariales adecuadamente dimensionados para alcanzar una mayor capacidad competitiva en un mercado globalizado, que permitan disponer de una oferta integral de productos/servicios en las actividades de turismo, ocio, cultura y relacionados en Galicia

Promover una mayor cooperación entre el tejido empresarial y las administraciones públicas para desarrollar campañas de comunicación y promoción de proyectos innovadores realizados conjuntamente por varias empresas de la agrupación, que favorezcan la difusión de la capacidad y potencial innovador de estas actividades en Galicia

Para promover la internacionalización

Apoyar desde las administraciones públicas la constitución de un cluster del ocio en Galicia que integre a la mayor parte de las actividades de la agrupación, favoreciendo un mayor desarrollo de las actividades conjuntas para incrementar la presencia de las empresas gallegas en los mercados exteriores, fomentar el desarrollo de acuerdos de cooperación con empresas internacionales (touroperadores y agencias de viaje, hostelería y restauración, artes escénicas, galerías de arte,...) e impulsar una mayor coordinación con otros clusters existentes (audiovisual,...)

Promover una mayor coordinación entre las administraciones públicas y los diferentes organismos y entidades de apoyo a la internacionalización de las empresas de la agrupación (Turgalicia, Patronato Turismo Rías Baixas, Consorcio Audiovisual de Galicia, Igape, Icxex, Cámaras de Comercio,...), tratando de adaptar la oferta de servicios de apoyo disponibles a las necesidades del tejido empresarial y evitando la duplicidad de esfuerzos y la mejora de la eficiencia en la gestión de los recursos públicos y privados destinados a este tipo de servicios

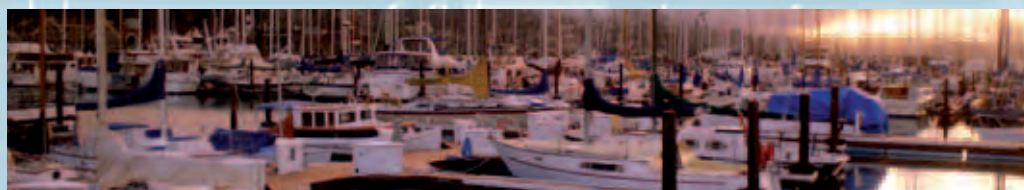
Promover una mayor cooperación empresarial e institucional para fomentar la marca Galicia como apoyo para promocionar en los mercados exteriores la oferta de productos/servicios de las empresas de la agrupación, facilitando a los clientes internacionales la identificación y la ubicación geográfica de Galicia, así como un mayor conocimiento sobre sus valores culturales, históricos y patrimoniales, entre otros

Impulsar una mayor cooperación entre las administraciones públicas y el sistema empresarial para mejorar los sistemas de mejora, mantenimiento y vigilancia de espacios públicos, recursos naturales y patrimonio histórico-artístico de Galicia, favoreciendo su puesta en valor como parte de la oferta cultural y de ocio disponible en Galicia

Promover la realización de seminarios y foros de encuentro entre empresas y administraciones públicas para fomentar la internacionalización del tejido empresarial de la agrupación, dando a conocer iniciativas de éxito y mejores prácticas llevadas a cabo por otras empresas en su proceso de internacionalización

Fomentar una mayor orientación al asociacionismo y el desarrollo de agrupaciones de empresas a nivel regional, potenciando un mayor grado de integración vertical en las actividades turísticas y de ocio y favoreciendo la creación de una imagen de marca homogénea para una determinada área geográfica

Impulsar el desarrollo de fórmulas de cooperación entre empresas de actividades complementarias que favorezcan la internacionalización de sus productos/servicios, buscando el aprovechamiento de sinergias y otras ventajas derivadas de esa cooperación para mejorar su competitividad en los mercados internacionales



Orientación a los mercados

Para promover la innovación

Impulsar una mayor orientación empresarial a la investigación de mercados, fomentando la realización de estudios que permitan conocer las necesidades y gustos de la demanda, favoreciendo la innovación de productos/servicios y la adaptación de la oferta disponible a las exigencias del mercado

Potenciar el desarrollo de estrategias de marketing conjuntas que favorezcan la creación de una imagen de marca de calidad diferenciada de Galicia como referente en el ámbito de las actividades de turismo, ocio, cultura y relacionados a nivel internacional

Fomentar la implantación de programas de mejora de la calidad turística en destino por parte de las empresas gallegas de la agrupación, favoreciendo el desarrollo de un sistema de indicadores que permitan conocer y mejorar la calidad del servicio al cliente

Promover la utilización de herramientas y sistemas de información, como bases de datos sobre innovaciones de productos/servicios, mejores prácticas, desarrollos tecnológicos, entre otros aspectos, que permitan a las empresas de la agrupación disponer de información actualizada sobre la evolución de la actividad a nivel internacional

Potenciar el grado de comunicación entre las empresas turísticas, culturales y de ocio con los canales de comercialización y distribución, favoreciendo una mayor presencia de la oferta gallega en el mercado (programación cultural, destinos turísticos, eventos deportivos, eventos musicales y artísticos, congresos y convenciones empresariales,...)

Apojar los proyectos de inversión en nuevas actividades empresariales en el ámbito del turismo, el ocio y la cultura en Galicia, favoreciendo el desarrollo de una oferta complementaria a la existente y que cubra segmentos de mercado no atendidos suficientemente

Facilitar una mayor disponibilidad de estadísticas y estudios de mercado elaborados por las administraciones públicas y organismos de apoyo que permitan a las empresas disponer de una mayor información sobre la evolución científico-tecnológica

Para promover la internacionalización

Promover una mayor utilización de catálogos, folletos y guías promocionales de la oferta turística, de ocio y cultural existente en Galicia, favoreciendo la disponibilidad de información útil para la realización de actividades por parte de los clientes y una mayor presencia en los circuitos de distribución y comercialización a nivel internacional

Apojar el desarrollo de iniciativas empresariales orientadas a impulsar la creación de un touroperador de carácter autonómico que facilite la presencia de los productos/servicios gallegos de la agrupación en los circuitos internacionales y desarrolle actividades de distribución y comercialización de la oferta gallega en los mercados exteriores, mejorando la capacidad de crecimiento de las empresas de la agrupación a nivel internacional

Potenciar un mayor desarrollo de páginas web por parte de las empresas de la agrupación, fomentando los contenidos de calidad e interactivos (videos, fotografías, buzón de sugerencias, atención al cliente,...) y en diversos idiomas para mejorar la difusión de los productos/servicios entre los potenciales clientes de los mercados internacionales

Fomentar la creación de departamentos o áreas especializadas en internacionalización, potenciando la orientación de las empresas de la agrupación al desarrollo de planes de crecimiento en mercados exteriores

Impulsar la realización de estudios de mercado específicos previos a los procesos de internacionalización para analizar la adecuación de la oferta de las empresas a las necesidades y gustos de los mercados exteriores, favoreciendo una mayor homogeneización y aprovechamiento de la información disponible

Favorecer un mayor grado de transferencia de conocimientos e innovaciones tecnológicas entre empresas y universidades para favorecer una mayor adaptación de la oferta de las empresas de la agrupación a los requerimientos de los consumidores y facilitar el acceso a los mercados internacionales

Promover una creciente diversificación de la oferta de productos culturales y de ocio existentes en Galicia, tratando de favorecer una mayor desestacionalización de la demanda y generar una oferta continuada a lo largo de todo el año que incremente la capacidad de captar clientes en los mercados internacionales



Financiación de las necesidades

Para promover la innovación

Incrementar la disponibilidad de ayudas públicas orientadas a apoyar la presencia de empresas gallegas de la agrupación en ferias, misiones comerciales, certámenes, exposiciones y eventos culturales de interés que les permitan estar en contacto con las últimas innovaciones a nivel internacional

Promover la creación de nuevos incentivos fiscales a la inversión y el desarrollo de proyectos innovadores, impulsando además una mayor flexibilidad burocrática que favorezcan la implantación de nuevas empresas de la agrupación en el territorio gallego

Fomentar una mayor adecuación de los productos y líneas de financiación ofertadas por las entidades financieras a las necesidades y características del tejido empresarial de la agrupación, especialmente en el caso de empresas de pequeña dimensión y con escasa capacidad para asumir proyectos innovadores complejos

Incrementar el nivel de conocimiento e información entre el tejido empresarial sobre las ayudas, subvenciones y posibilidades de financiación públicas existentes, fomentando un mayor aprovechamiento de los fondos destinados a la innovación por parte de las administraciones públicas europeas, estatales, autonómicas o locales para mejorar la competitividad de las empresas de la agrupación

Adecuar los sistemas de concesión de ayudas públicas a las características innovadoras de los proyectos empresariales, fomentando una mayor valoración de la innovación como criterio clave en el proceso de adjudicación de dichas ayudas para el desarrollo de proyectos piloto, entre otros

Promover un mayor desarrollo de ayudas destinadas a la creación de agrupaciones empresariales orientadas a promover proyectos de I+D+I conjuntos que incrementen la capacidad innovadora y competitiva de las actividades de turismo, ocio, cultura y relacionados en Galicia

Para promover la internacionalización

Establecer nuevas líneas de ayudas y subvenciones por parte de organismos y entidades de apoyo orientadas a incentivar la internacionalización de las actividades de la agrupación, especialmente para impulsar proyectos de cooperación para acceder a los mercados internacionales (coproducciones audiovisuales, participación en ferias, exposiciones y eventos culturales internacionales,...)

Potenciar un mayor desarrollo ayudas especializadas para impulsar servicios de información y estudios de mercado, promoción internacional, formación de capital humano en mercados exteriores, entre otros aspectos, que favorezcan la internacionalización de las empresas de ocio y cultura en Galicia

Realizar desde las administraciones públicas y organismo de apoyo un mayor seguimiento y control de las ayudas públicas concedidas a las empresas para impulsar su internacionalización, favoreciendo un incremento de la eficiencia de los recursos públicos y privados, así como una mayor rentabilidad y aprovechamiento de los mismos

Generar entre las entidades financieras y organismos de apoyo un mayor compromiso con los procesos de internacionalización de las empresas de la agrupación, desarrollando nuevos productos financieros orientados a apoyar el acceso a los mercados exteriores (financiación de gastos de implantación en nuevos mercados, cooperación con otras empresas nacionales o internacionales,...)

Facilitar el acceso a ayudas públicas orientadas a financiar proyectos concretos que tengan como destino principal el acceso a nuevos mercados internacionales (producciones audiovisuales, actividades artísticas y culturales,...)



Foro Caixanova de Estrategias Empresariales.



Serie “Innovación e Internacionalización en la empresa gallega”

AGRADECIMIENTOS:

En el desarrollo de las mesas de trabajo, que ha conducido a la elaboración de los documentos técnicos y la síntesis reflejada en la presente publicación hemos contado con la participación de directivos empresariales representantes de las siguientes compañías e instituciones:

Balneario de Mondariz, SL

Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Santiago

Casino de la Toja, SA

Cluster Audiovisual de Galicia

Dygra Films, SA

Hotel Monumento San Francisco. Santiago

Instituto de Comercio Exterior- ICEX

Instituto Galego de Promoción Económica-IGAPE

MB Karma, SL

Palacio de Congresos y Exposiciones de Galicia

Paradores de España. Parador de Cambados

Televisión de Galicia, SA

Universidad de Santiago. Unidad Invest. Psicología del Consumidor y Usuario

Voz Audiovisual, SA

Xunta de Galicia. Dirección Xeral de Turismo

Xunta de Galicia. Secretaría Xeral de Creación e Difusión Cultural

a quienes les agradecemos muy sinceramente la dedicación y esfuerzo que ha significado su participación en las diferentes reuniones mantenidas, así como las valiosas aportaciones que ahora comparten con otras empresas, entidades e instituciones.

Publicaciones anteriores:

1.- Agrupación Empresarial Agro-Mar-Industria (marzo 2007)

2.- Agrupación Empresarial Construcción-Materiales de Construcción (julio 2007)

Existe a disposición de quien pueda interesarle un informe completo en el que se basa esta síntesis publicada. También esta síntesis estará disponible a través de www.idcaixanova.org

Foro Caixanova de estrategias empresariales

Becas de iniciación profesional

cifras

visión estratégica

Fomento de empleo

Investigación y desarrollo

www.idcaixanova.org

Microcréditos

Montevaca en cifras

Jornadas de difusión

Proyectos europeos

Innovación

**inventemos el futuro
juntos**

Convenios colectivos empresariales

Atlas Socioeconómico de Galicia Caixanova

Préstamos de carácter social a emprendedores

Ventanilla de asesoramiento fiscal

instituto de desarrollo

caixanova

