



Inventemos  
el futuro  
juntos

instituto de desarrollo  
**caixanova**



# Foro caixanova de estrategias empresariales

## Cadena de Información, Cultura y Audiovisual

Reflexiones sobre:

Diagnóstico estratégico

Factores clave

Estrategias

Actuaciones

Síntesis del diagnóstico estratégico  
de la cadena de **INFORMACIÓN,  
CULTURA y AUDIOVISUAL**



## ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DEL PROYECTO</b>	3
1.1. Antecedentes y objetivos del proyecto	3
1.2. Estructura y composición de las mesas de trabajo	5
1.3. Trazabilidad y desarrollo de las mesas de trabajo	6
<b>2. SÍNTESIS DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA CADENA DE INFORMACIÓN, CULTURA Y AUDIOVISUAL</b>	7
2.1. Fortalezas y Debilidades	8
2.1.1. Estructura, dimensión y cultura empresarial	8
2.1.2. Productos/servicios	9
2.1.3. Proveedores y clientes	10
2.1.4. Recursos humanos, técnicos y económico-financieros	11
2.1.5. Sistemas de dirección, estrategias actuales y tendencias	13
2.2. Oportunidades y Amenazas	14
2.2.1.- Situación económica general	14
2.2.2.- Aspectos socioculturales	15
2.2.3.- Innovación y tecnología	16
2.2.4.- Universo público	17
2.2.5.- Expectativas de mercados, competencia y barreras	18
<b>3. PRIORIZACIÓN DE FACTORES CLAVE DE LA CADENA DE INFORMACIÓN, CULTURA Y AUDIOVISUAL</b>	20
3.1.- Metodología de obtención de los Factores Clave	20
3.2.- Principales comentarios de la sesión de la mesa 1 de trabajo	20
3.3.- Priorización de Factores Clave de la Cadena de la Información, Cultura y Audiovisual	28
<b>4. DISEÑO DE EJES ESTRATÉGICOS, ESTRATEGIAS Y ACTUACIONES FUNDAMENTALES DE LA CADENA DE INFORMACIÓN, CULTURA Y AUDIOVISUAL</b>	31
4.1.- Metodología de obtención de Ejes Estratégicos y propuesta de Estrategias	31
4.2- Principales comentarios realizados durante el desarrollo de la Mesa 2-3	38
4.3.- Priorización de Estrategias y propuestas de algunas actuaciones fundamentales	45

### EQUIPO TÉCNICO UNIVERSIDADE DE VIGO:

DIRECCIÓN  
Jorge González Gurriarán

COORDINACIÓN  
Pedro Figueroa Dorrego

COLABORADORES  
Miguel González Loureiro  
José A. Tellería Couñago  
Alba Valdés Rodríguez  
Natalia Abalo Araújo  
Antonio Monteagudo Cabaleiro

### EQUIPO INSTITUTO DE DESARROLLO CAIXANOVA:

DIRECCIÓN  
Carlos Palleiro Álvarez

COLABORADORES  
María Jesús Corvo Román  
Alejandra Soto Suárez  
David Orza Pérez

Patrocina:  
fundación  
caixanova

Edita:  
Instituto de Desarrollo Caixanova

Realización:  
Ecovigo Publicidad

Impresión:  
Lúa Gráfica

Dep. Legal: VG/ 174/04  
ISSN: 1697-6231

© Todos los derechos.

## Editorial



Resultaba todo un verdadero reto el convocar a los representantes empresariales de las actividades de la cadena de “información, cultura y audiovisual” en el marco del Foro Caixanova de Estrategias Empresariales, por múltiples motivos.

Entre todos ellos destacamos, por un lado, el hecho de la gran transformación que estas actividades están experimentando, derivadas de las cada vez más difusas fronteras que las correlacionan con áreas como nuevas tecnologías de la información y las actividades específicamente dedicadas a las telecomunicaciones; precisamente, el gran dinamismo innovador de estas últimas está provocando continuos replanteamientos en los modelos de negocio de las actividades de información, cultura y audiovisual.

Por otro lado, se encuentra la especial consideración que en el público en general se tiene de los términos información y cultura y la dificultad de convertir dicha consideración en elementos de competitividad empresarial: a pesar de que se reconoce la necesidad social de estar plenamente informados y de fomentar valores culturales, resulta realmente difícil para las empresas que trabajan en estos ámbitos, desarrollar ofertas de productos y servicios que realmente aporten estabilidad y recurrencia de ingresos y, con ello, planificación de inversiones, formación de recursos humanos, desarrollo de proyectos de futuro, ...; la mayor parte de las actividades informativas, culturales y audiovisuales se convierten en productos difícilmente estandarizables, en su mayoría son irrepetibles en el tiempo, lo que necesariamente conlleva utilizar factores y parámetros no aplicables en los esquemas típicamente productivos empresariales.

Y, sobre todo, porque estamos refiriéndonos a un ámbito de actividades en el que más que “transmitirse a sí mismos” (vender productos, ofrecer servicios, ...), estas empresas destacan por el mensaje y el contenido de lo que transmiten, normalmente referido a terceros y mediatizado por los propios criterios y estilos; ello conlleva que, a la hora de buscar claves en la competitividad de estas actividades, haya que discernir adecuadamente entre “continente” y “contenido”.

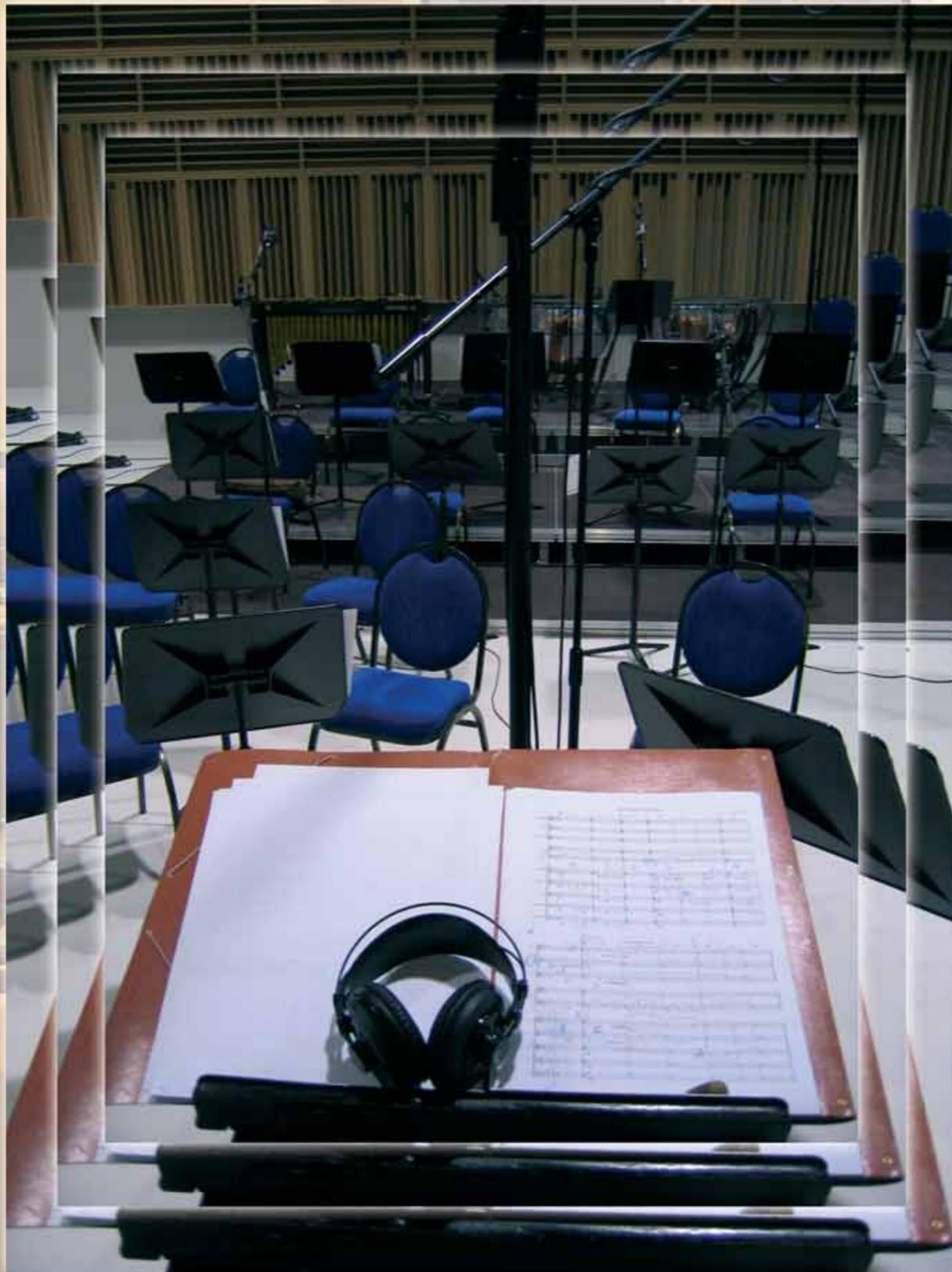
Para abordar estas cuestiones, y otras muchas, en torno a las mesas del trabajo del Foro Caixanova de Estrategias Empresariales, y con el apoyo del equipo de investigadores de la Universidad de Vigo, han participado representantes de medios de prensa, de edición y artes gráficas, de producción audiovisual y sonora, agencias de publicidad, productoras de artes escénicas, suministradores de equipamientos, entidades de apoyo y organización, así como entidades dedicadas a la formación de los recursos humanos utilizados por todas ellas.

Destacamos especialmente el hecho de que ésta ha sido la primera convocatoria que ha utilizado el marco de las instalaciones del Centro Social de Caixanova en A Coruña para su celebración y desarrollo, demostración de nuestra firme voluntad de sentirnos partícipes de las muy diferentes ópticas que conforman nuestra realidad productiva gallega. Con ello, aún aplicando una necesaria metodología y sistemática común, estos diferentes matices, y estas diferentes realidades económicas, también confieren a cada una de las publicaciones que resultan de este Foro de matices diferenciales que también recuerdan un poco de lo anteriormente mencionado sobre las actividades de esta cadena: cada producción es prácticamente irrepetible y, desde luego, no industrializable.

Confiamos, de nuevo, en que las presentes aportaciones sirvan de base para que las empresas que se identifiquen con las actividades contempladas en esta cadena, elaboren su plan estratégico de negocio con ciertas dosis de metodología contrastada y de visión de futuro. También esperamos que el resto de instituciones, tanto en el ámbito formativo como en el de investigación y en el del apoyo que suponen las administraciones públicas, vean en la presente publicación líneas de actuación que les ayuden a coordinar las acciones que se revelan como necesarias para apoyar la competitividad empresarial de estas actividades.

Julio Fernández Gayoso  
Director General Caixanova





### 1.1. Antecedentes y objetivos del proyecto

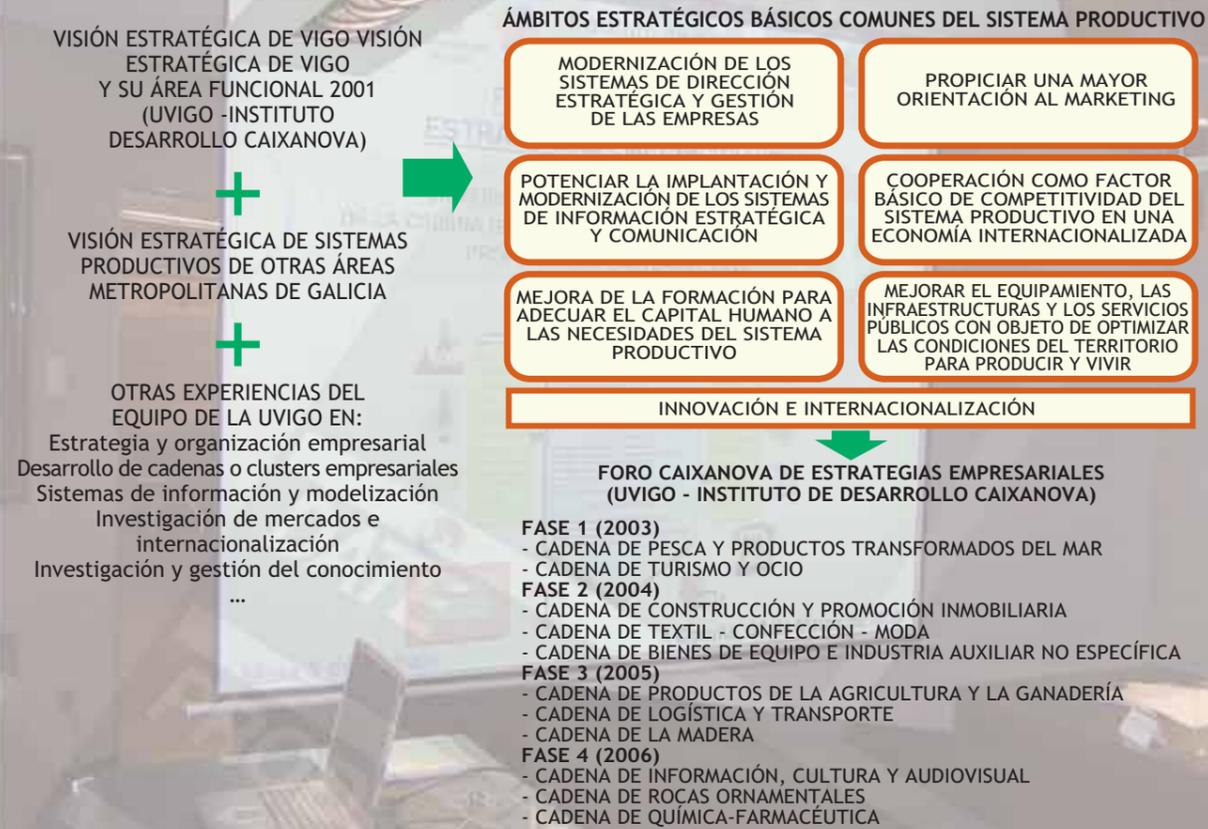
Diagnóstico, definición y priorización de factores considerados clave en el desarrollo presente y futuro de las actividades empresariales, así como diseño de estrategias y de propuestas de actuaciones, conforman la columna vertebral de un trabajo de cuya síntesis ha resultado la presente publicación.

La conjunción de una intensa labor de investigación y de síntesis de multitud de fuentes consultadas, con una metodología de proceso ya ampliamente contrastada por los trabajos desarrollados por el equipo de la Universidad de Vigo y, contando con la opinión, criterio y consideración de representantes de actividades que hemos englobado en la denominada “cadena de información, cultura y audiovisual”, tienen su fruto en toda una serie de propuestas que, seguramente, por su solidez, superarán las múltiples coyunturas a las que se enfrentan estas empresas.

Y todo ello, tratando, para esta cadena productiva gallega, de aportar soluciones en los ámbitos básicos estratégicos del sistema empresarial: modernización de los sistemas de dirección y gestión empresarial, potenciación de la implementación de sistemas de información estratégica, mejora de la formación para adecuar el capital humano a las necesidades del sistema productivo, fomento de una mayor orientación al marketing, búsqueda de ámbitos de cooperación en los que fundamentar mejoras de la competitividad, mejora del equipamiento y las infraestructuras y, potenciación de acciones que promuevan la innovación y la internacionalización de la empresa gallega.



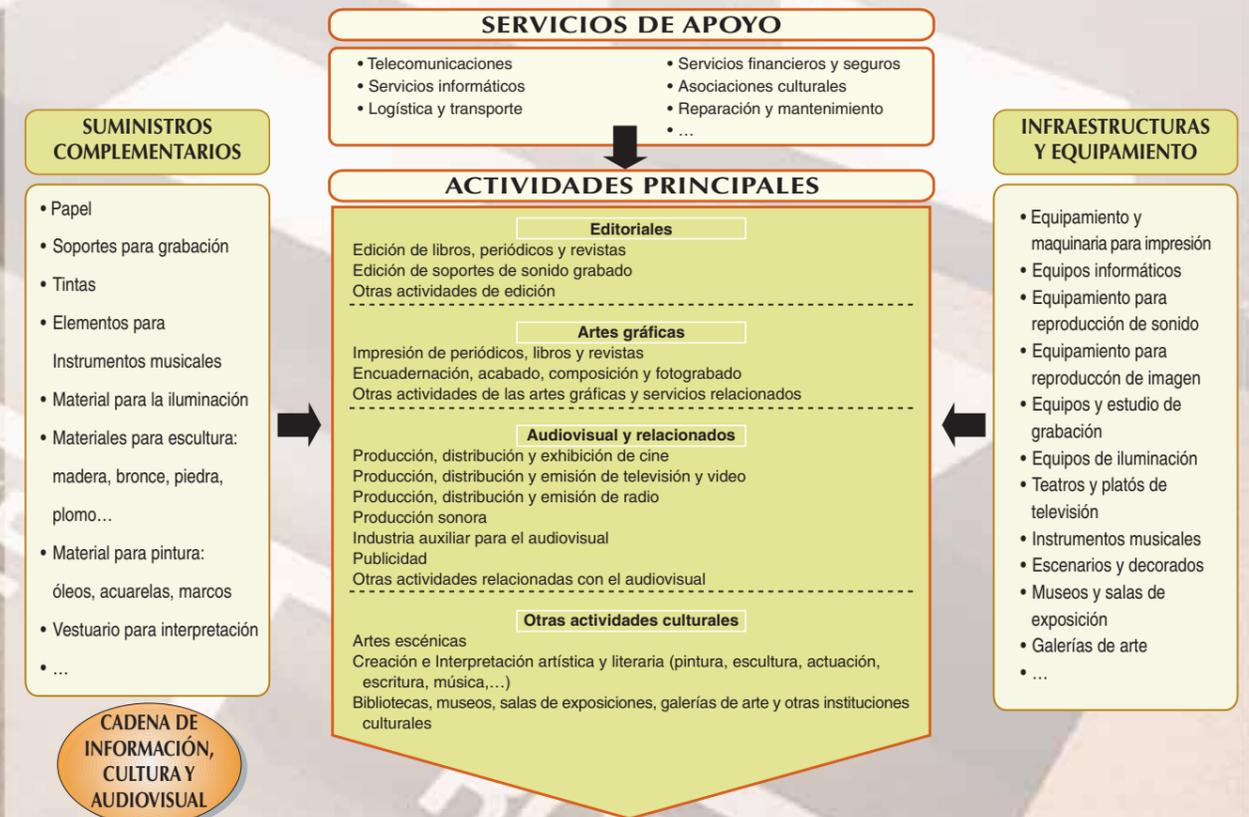
## Antecedentes y Justificación



4

## 1.2. Estructura y composición de las mesas de trabajo

### Estructura general de la cadena de información, cultura y audiovisual



5

## 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 HORIZONTE CRÍTICO EN UN MARCO 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.
- 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.
- ACTIVIDADES EMPRESARIALES: ACTIVIDADES DE INFORMACIÓN, CULTURA Y AUDIOVISUAL.

## Estructura de actividades seleccionadas para las mesas de trabajo

### ACTIVIDADES PRINCIPALES

- Edición de libros, periódicos y revistas
- Impresión de libros, periódicos y revistas
- Producción, distribución y exhibición de cine
- Producción, distribución y emisión de televisión y video
- Producción sonora
- Producción, distribución y emisión de radio
- Publicidad
- Artes escénicas
- Creación e interpretación artística y literaria
- Bibliotecas, museos, salas de exposiciones, galerías de arte y otras instituciones culturales

### ACTIVIDADES DE APOYO

- Proveedores de suministros complementarios (soportes para grabación, tintas, papel...)
- Proveedores de maquinaria y equipamiento (para impresión, reproducción, iluminación...)
- Edificios e instalaciones (teatros, escenarios, museos, estudios de grabación...)
- Servicios informáticos y telecomunicaciones
- Entidades financieras



### 1.3. Trazabilidad y desarrollo de las mesas de trabajo

Considerando la necesidad, y conveniencia, de tomar en consideración las ópticas y opiniones de representantes empresariales de la mayor parte de las actividades consideradas en esta cadena, reflejadas en los cuadros anteriores, se procedió en primera instancia a realizar una selección de directivos empresariales que, de manera equilibrada, pudieran representar tanto a actividades de la cadena principal como a las diferentes actividades consideradas como cadenas laterales.

Una vez convenida la composición de las mesas de trabajo, previamente a cada reunión desarrollada, se ha remitido a todos y a cada uno de los miembros un informe previo, que, posteriormente, durante cada sesión de trabajo, fue sometido al análisis, discusión, valoración e modificación por parte de todos los participantes. Posteriormente, cada reunión ha sido complementada con el envío de un informe sobre lo acordado en cada reunión anterior.

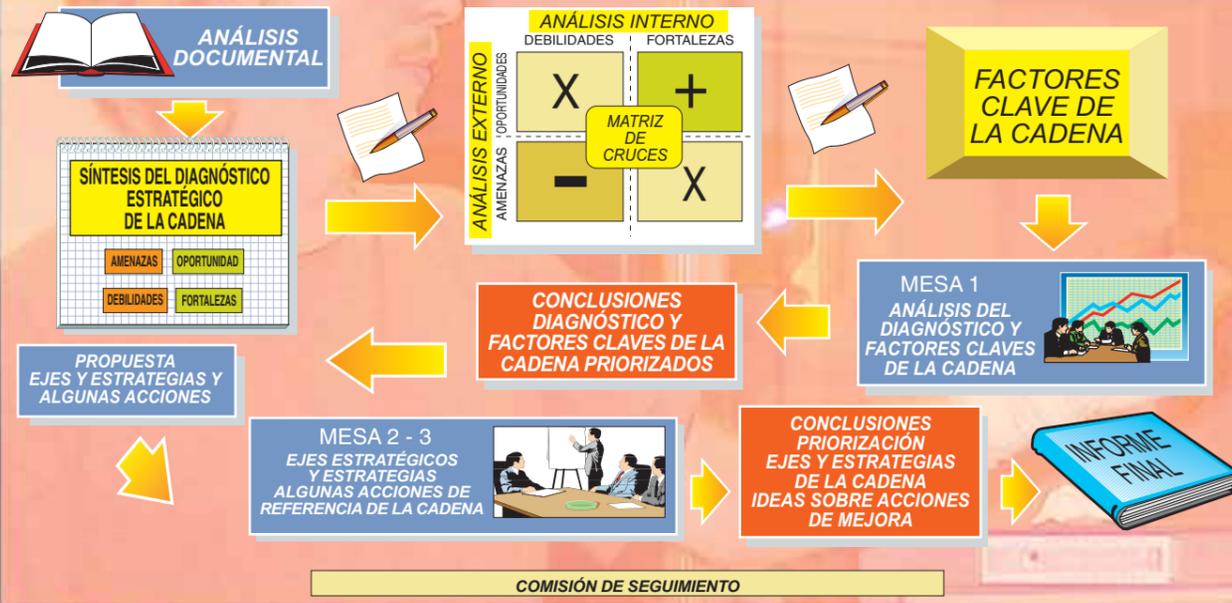
Se distinguen dos fases claramente diferenciadas en todo el proceso. En una primera, el objetivo de las mesas de trabajo se centra en la realización de un diagnóstico estratégico y una evaluación y priorización de los denominados "factores clave". En una segunda fase, los trabajos de los participantes se centran en la evaluación de las estrategias que, una vez priorizadas, derivan en la realización de unas propuestas de actuaciones y orientaciones que se considera necesario llevar a cabo según el criterio de los asistentes.

Tras las valoraciones y sugerencias realizadas durante la primera mesa de trabajo desarrollada, basadas en el informe previo remitido, se ha considerado como suficientemente representativo el diagnóstico que se detalla en el siguiente apartado.

### Síntesis del Diagnóstico Estratégico



### Visión Integral del Proceso-Trazabilidad



# Factores clave

# FORTALEZAS Y DEBILIDADES



## 2.1. Fortalezas y Debilidades

### 2.1.1. Estructura, dimensión y cultura empresarial

#### DEBILIDADES

- D1.** Problemática derivada de una cierta discontinuidad en la cadena de valor de estas actividades en Galicia, existiendo algunos eslabones “vacíos” o muy poco desarrollados, que inciden negativamente en la capacidad competitiva de las empresas de la cadena, generando mayor dependencia de otras zonas geográficas para cubrir esas fases del proceso productivo.
- D2.** Cierta asimetría en la localización de la cadena en Galicia, muy concentrada en la provincia de A Coruña y, en menor medida, en Pontevedra, teniendo Lugo y Ourense una representación muy minoritaria.
- D3.** Reducida dimensión media y elevada atomización empresarial de la cadena en Galicia, especialmente en actividades de artes gráficas, editoriales y productoras audiovisuales, que dificulta la consecución de niveles de rentabilidad mínimos para garantizar su viabilidad.
- D4.** Insuficiente presencia en Galicia de grupos multimedia de capital gallego, con centros de toma de decisiones propios en Galicia, que potencien las actividades de la cadena.
- D5.** Reducido peso de la facturación de las productoras gallegas de cine sobre el conjunto de España (4%), donde las Comunidades Autónomas de Madrid y Cataluña suponen, aproximadamente, el 52% el 33%, respectivamente.
- D6.** Reducido nivel de cooperación entre las empresas de la cadena principal para compartir la inversión y utilización de equipamientos, que favorezca una mayor optimización de las inversiones realizadas.
- D7.** Insuficiente grado de cooperación entre las asociaciones de la cadena, aprovechando la generación de sinergias para impulsar una mayor capacidad competitiva de estas actividades en Galicia.
- D8.** Insuficiente desarrollo de acuerdos de cooperación y subcontratación de servicios entre las empresas productoras y la industria auxiliar que mejoren la eficiencia y la especialización de funciones.

#### FORTALEZAS

- F1.** Importante crecimiento de las actividades de la cadena en general en Galicia, donde el peso del VAB de la cadena respecto al total del VAB del sistema productivo privado de Galicia supone el 2,12%, con un ratio VAB/facturación (aproximadamente 39%) que implica un importante grado de generación de riqueza por cada unidad facturada.
- F2.** Existencia de una creciente red de tejido empresarial gallego vinculada a las actividades de la cadena, con un cierto grado de profesionalización, a pesar de que en algunos casos se trate de actividades cuyo ciclo de vida se encuentra en plena fase de crecimiento.
- F3.** Ciertos avances en el nivel de vertebración sectorial, mejorando la coordinación y cooperación entre los diferentes eslabones de la cadena para establecer conjuntamente las líneas estratégicas básicas de estas actividades en Galicia, si bien todavía es necesario dar continuidad a esa tendencia para incrementar la capacidad competitiva de la cadena en su conjunto.
- F4.** Importante crecimiento de la actividad radiofónica en Galicia con productos muy orientados al ámbito local, duplicándose el número de emisoras en los últimos 20 años, si bien su evolución ha sido tardía con respecto a otras zonas geográficas.
- F5.** Tendencia creciente en el número de empresas dedicadas a actividades de publicidad y relaciones públicas en Galicia durante los últimos años (agencias, consultores de publicidad, gestores de medios,...), si bien en su mayoría son pequeñas y medianas empresas que únicamente actúan en el mercado local/regional, provocando un incremento de la intensidad competitiva en los mismos.
- F6.** Creciente grado de asociacionismo entre las empresas de la cadena, con numerosas asociaciones empresariales que apoyan el desarrollo y crecimiento de las actividades audiovisuales (AGAPI, AEGA, Cluster Audiovisual, Galicia Film Comisión,...) o editoriales (AGE, AELG,...) en Galicia, además de existir una importante red de organismos públicos vinculados con la cadena.
- F7.** Creciente tendencia a la participación en coproducciones como alternativa para superar barreras relacionadas con la escasa dimensión de las empresas gallegas de la producción audiovisual.
- F8.** Existencia de iniciativas interesantes de cooperación entre editoriales gallegas para comercializar conjuntamente sus productos a través de una misma distribuidora, si bien todavía hay una insuficiente cooperación para optimizar la información sobre la evolución de las ventas y los hábitos de los consumidores en cuanto al consumo de libros.

## COPRODUCCIONES



### 2.1.2. Productos / servicios

#### DEBILIDADES

- D9.** Baja notoriedad e imagen de marca en el mercado de la mayoría de los productos y empresas de la cadena en Galicia, debido al insuficiente desarrollo de actividades de promoción comercial.
- D10.** Insuficiente grado de desarrollo de elementos de promoción como ferias y exposiciones en Galicia, que potencien la imagen de las actividades del conjunto de la cadena tanto en el interior como en el exterior de Galicia.
- D11.** Escasa proyección en el mercado español de los productos autóctonos o regionales, que a pesar de la buena aceptación en el mercado autonómico, dificulta el crecimiento de las actividades de la cadena al centrarse en un mercado geográfico reducido.
- D12.** Insuficiente desarrollo de la tipología de productos orientados a dar contenidos a páginas web, CD's, DVD's, siendo un segmento de mercado con una creciente demanda y posibilidades de futuro.
- D13.** Cierta grado de discontinuidad en los procesos de creación de productos audiovisuales, que generan incertidumbre y problemas de financiación en las empresas de estas actividades.
- D14.** Escaso desarrollo de servicios especializados en la industria auxiliar del audiovisual, como servicios de posproducción digital, entre otros, dificultando el outsourcing de esas fases del proceso productivo a empresas gallegas.
- D15.** Bajo nivel de penetración de algunas producciones cinematográficas en los canales de distribución, con especial dificultad para penetrar con proyectos en lengua gallega.
- D16.** Baja asistencia de espectadores al cine en Galicia (2,13 veces/año) en comparación con España (3,09) y la UE (2,35), a pesar del incremento en el número de pantallas de exhibición en los últimos años, que supone un freno importante para el apoyo a las producciones audiovisuales gallegas.
- D17.** Bajo nivel de audiencia de la radio autonómica, frente a las emisoras de dimensión estatal, con apenas un 1% de share medio durante 2005.
- D18.** Progresivo descenso en el número de lectores de prensa diaria de pago en Galicia, derivado de la proliferación de la prensa gratuita, si bien a medio plazo, la creación de un hábito de lectura de prensa diaria puede suponer un incremento de las ventas de estos medios, tal como parece empezar a demostrarse en otros mercados europeos.
- D19.** Reducido nivel de digitalización de los fondos editoriales y archivos bibliográficos, limitando las posibilidades de distribución de publicaciones a través de nuevos canales y el acceso a los mercados exteriores.
- D20.** Insuficiente edición de obras escritas del patrimonio cultural gallego que favorezcan su difusión en el mercado autonómico, así como su traducción a otros idiomas para su divulgación en mercados exteriores.

#### FORTALEZAS

- F9.** Potencial de desarrollo de productos en lengua gallega como elemento diferenciador principal por parte de las empresas gallegas de la cadena frente a otros competidores nacionales e internacionales.
- F10.** Perspectiva de desarrollo de una marca “paraguas” que refuerce el posicionamiento de las actividades audiovisuales gallegas, si bien es necesario que sea acompañado de actuaciones simultáneas desde las empresas para mejorar su eficacia.
- F11.** Creciente presencia de los productos audiovisuales gallegos en el mercado español, apoyados en el éxito y el reconocimiento obtenido por algunos proyectos de animación, así como en la consolidación en los últimos años de actores y actrices gallegos en el mundo de la interpretación.
- F12.** Potencial de crecimiento basado en la especialización de productos audiovisuales y de artes gráficas orientados a la promoción y difusión del turismo en Galicia (diseño y elaboración de dípticos, trípticos, folletos informativos, cartelería, postales, CD's, DVD's,...).
- F13.** Existencia de un plan para la internacionalización de las actividades audiovisuales en Galicia, con un espíritu de cooperación tanto interna como externamente, que favorecerá la expansión de estas actividades a otros mercados clientes.
- F14.** Tendencia a la especialización de contenidos por parte de las emisoras gallegas y crecimiento de pequeñas emisoras locales de televisión, que favorece su aprovechamiento a nivel de anunciantes (targets más definidos, concretos y locales) a un coste más asequible como vía de financiación de la actividad de las empresas de la cadena.
- F15.** Crecimiento del número de ediciones locales y prensa escrita orientada al mercado local en Galicia, si bien también se aprecia cierta tendencia a incrementar el nivel de penetración de la prensa nacional a través de ediciones regionales.
- F16.** Tradición y saber-hacer propios de la prensa escrita gallega ligada a estructuras empresariales de tipo familiar con notorios ejemplos en cuanto a modernización tecnológica.
- F17.** Tendencia creciente en el volumen de títulos publicados en lengua gallega, tanto en el caso de obras nuevas como en el caso de traducciones, si bien la facturación de la industria editorial gallega se ha reducido en los últimos años de forma sensible.
- F18.** Creciente especialización de la oferta editorial gallega en el ámbito de la divulgación de publicaciones universitarias como pueden ser proyectos de investigación, tesis y tesinas, manuales y libros de consulta, entre otros.
- F19.** Incremento del fondo bibliográfico orientado a documentar el arte gallego en libros, catálogos y coleccionables, entre otros, favoreciendo la difusión de las obras artísticas entre la sociedad.
- F20.** Existencia de numerosos productos vinculados con la cultura tradicional gallega (música folk, grupos de gaita, “pandereteiras”,...), producidos por conjuntos y agrupaciones musicales locales, si bien encuentran una gran dependencia de compañías discográficas de fuera de Galicia para la edición y comercialización de sus obras.

## COOPERACIÓN

### 2.1.3. Proveedores y clientes

#### DEBILIDADES

- D21. Bajo grado de especialización de algunos servicios de apoyo a la dirección y gestión de empresas de la cadena, con la práctica inexistencia de profesionales específicos en campos como la asesoría jurídica, económica, fiscal o contable.
- D22. Escaso desarrollo de servicios especializados de alquiler de equipos y medios técnicos que eviten a las empresas tener que asumir la compra de equipamientos con un elevado coste y que quedan obsoletos en un corto periodo de tiempo.
- D23. Escasa presencia en el mercado local y nacional de proveedores de maquinaria y equipamiento, existiendo una excesiva dependencia tecnológica del exterior, especialmente en actividades de artes gráficas.
- D24. Escaso grado de adaptación de los productos financieros existentes a las necesidades de las empresas de la cadena, relacionadas con la falta de garantías y avales o el largo periodo de reinversión de los proyectos empresariales de estas actividades.
- D25. Falta de orientación al mercado nacional e internacional de las empresas gallegas de la cadena, concentrando la mayor parte de su volumen de negocio en los mercados locales/ regionales.
- D26. Excesiva dependencia de las producciones audiovisuales gallegas de la televisión autonómica, si bien esa dependencia se verá reducida con la puesta en marcha de las nuevas licencias de televisión digital concedidas por las administraciones públicas.
- D27. Elevado control de las majors norteamericanas en la distribución y exhibición de producciones cinematográficas, dificultando el acceso de los proyectos de productoras gallegas a los canales de comercialización de forma masiva.
- D28. Existencia de un elevado número de puntos de venta de prensa diaria en Galicia, que suponen una mayor complicación para optimizar la logística y distribución de periódicos, siendo frecuentes las rutas que deben mantenerse a pesar de no resultar rentables.
- D29. Elevado grado de inestabilidad en las relaciones entre editoriales, distribuidores y librerías, con una escasa utilización de contratos escritos en los que se establezcan las condiciones de las relaciones comerciales.
- D30. Existencia de cierta dependencia de la contratación pública en las actividades publicitarias en Galicia, teniendo además en cuenta el bajo grado de inversión publicitaria de las empresas gallegas y su falta de continuidad a lo largo del tiempo.
- D31. Problemática de rotación en la actividad publicitaria en Galicia, con un bajo grado de fidelización de clientes y un mercado regional reducido, donde la clave es obtener mayor cantidad de trabajos de clientes nuevos, lo que obliga a un importante trabajo comercial y un esfuerzo inversor relevante en el fondo de rotación.
- D32. Problemática del carácter bipolar del mercado de la publicidad en Galicia, donde un número reducido de grandes agencias aglutinan el 50% de las ventas, mientras que el restante 50% se lo reparten una gran cantidad de pequeñas empresas.
- D33. Menor desarrollo de la industria gráfica en Galicia respecto a otras zonas de España como Cataluña, Madrid o Andalucía, principalmente.

#### FORTALEZAS

- F21. Importancia del papel desempeñado por la obra social y cultural de entidades financieras gallegas, que incluyen un amplio programa de actividades culturales, salas de exposiciones, centros culturales, etc.
- F22. Incipiente nivel de desarrollo de la industria auxiliar del audiovisual que permite una mayor especialización de los servicios que integran el proceso de creación de productos audiovisuales.
- F23. Aumento del interés por parte de las televisiones en proyectos audiovisuales, con un importante incremento del volumen de inversión destinado a participar en la producción de series y películas de ficción.
- F24. Incremento del número de licencias concedidas para radios y televisiones digitales en el ámbito gallego, que suponen un aumento de la demanda de productos audiovisuales para dar contenido a esos nuevos canales y emisoras.
- F25. Existencia de una amplia red comercial de librerías y papelerías, que además de permitir a las editoriales disponer de una gran cantidad de información sobre las tendencias del mercado en tiempo real, representan un potencial de crecimiento propio como canal alternativo para la distribución de productos complementarios (papelería, regalos,...).
- F26. Incidencia de la CRTVG como motor de arrastre de la cadena durante los últimos años, favoreciendo un importante impulso de las actividades audiovisuales en Galicia.
- F27. Importante nivel de fidelización de clientes en la prensa diaria de pago en Galicia a través de las suscripciones, con relevante peso sobre el volumen de ventas, en algunos casos superior a la cuarta parte del total.
- F28. Importancia del carácter local/regional en el mercado de prensa diaria de información general en Galicia, existiendo una elevada fidelización de lectores a los periódicos específicos de su zona o regionales pero con ediciones locales frente a los prensa de carácter nacional.
- F29. Importante número de empresas publicitarias creadas en los últimos años en Galicia, si bien el elevado nivel de competencia interna provoca un importante grado de mortandad por las dificultades de operar en un mercado regional reducido.
- F30. Elevado potencial para el desarrollo de actividades empresariales orientadas a las relaciones públicas en Galicia, impulsando productos/servicios vinculados al turismo de congresos y exposiciones, como la gestión y organización de eventos o las relaciones con los medios de comunicación y las administraciones públicas, entre otros.
- F31. Tendencia creciente en el número de profesionales, entidades y actividades desarrolladas en relación con los recursos musicales y de la danza en Galicia, favoreciendo el crecimiento y consolidación de actividades musicales y artísticas en el ámbito gallego.

### 2.1.4. Recursos humanos, técnicos y económico-financieros

#### DEBILIDADES

- D34. Bajo nivel de profesionalización en los cuadros intermedios, con poco personal especializado en actividades como marketing, finanzas o recursos humanos adaptados a las características y necesidades de la cadena.
- D35. Importantes carencias en la formación reglada específica sobre gestión empresarial (publicidad y relaciones públicas, comunicación audiovisual, bellas artes...), que dificulta la disponibilidad de cuadros directivos con visión emprendedora y con habilidades directivas.
- D36. Insuficiente cualificación de los recursos humanos en cuanto a idiomas, representando un freno a la internacionalización de las actividades de la cadena.
- D37. Elevado grado de rotación de los recursos humanos en las empresas de la cadena, especialmente en el área comercial, que debido a la importancia del trato personal en la comercialización de los productos/servicios de estas actividades, pueden incidir negativamente en el nivel de fidelización de los clientes.
- D38. Insuficiente nivel de cualificación profesional en la red de librerías y otros puntos de venta, con escasa capacidad para adaptarse a los cambios del mercado, limitando las posibilidades de los canales de distribución de productos editoriales.
- D39. Insuficiente aprovechamiento de los recursos endógenos disponibles para impulsar Galicia como "plató" para el rodaje de producciones audiovisuales para el cine o la televisión, si bien existen experiencias en la actualidad que tratan de potenciar este aspecto.
- D40. Menor grado de implantación y uso de las nuevas tecnologías por parte de las empresas gallegas de la cadena que la media a nivel nacional, lo que supone una importante pérdida de competitividad en cuanto a capacidad innovadora.

#### FORTALEZAS

- F32. Mayor sensibilización sobre la importancia de la formación continua para adaptar los conocimientos y habilidades de los recursos humanos a los continuos cambios del entorno, especialmente en la aplicación de los avances tecnológicos.
- F33. Creciente grado de cualificación y profesionalización en la mayoría de las actividades de la cadena en Galicia, si bien sigue siendo necesario recurrir a la contratación de profesionales foráneos.
- F34. Importante grado de desarrollo de convenios de colaboración entre universidades gallegas y empresas, creando bolsas de incorporación de recién titulados a las empresas, si bien es necesario reforzar la perspectiva de largo plazo en dicha relación.
- F35. Existencia de un alto nivel de cualificación en aspectos como la creatividad y la innovación entre los profesionales de las empresas relacionadas con la publicidad (publicidad y relaciones públicas, comunicación audiovisual, bellas artes), si bien supone cierto grado de competencia interna con una visión poco global de las necesidades de los clientes.
- F36. Importante proceso de mejora y modernización tecnológica de los equipamientos, que favorecen una mayor calidad y complejidad de los productos, así como mayor flexibilidad y rapidez en el servicio, especialmente en actividades de artes gráficas.
- F37. Creciente orientación a la inversión en proyectos de I+D+I para mejorar los niveles de innovación de productos y procesos productivos de las empresas de la cadena.



Recursos humanos, técnicos y económico-financieros (continuación)

DEBILIDADES

- D41. Reducido número de espacios escénicos estables destinados al teatro, la música o la danza en Galicia, muy por debajo de la media nacional, que impide la consolidación de hábitos de asistencia a espectáculos culturales, especialmente en los pequeños municipios.
- D42. Insuficiente número de museos y colecciones museográficas en Galicia, con una proporción por habitante inferior a la media española, que dificulta la creación de una cultura museística en la sociedad gallega, si bien es positiva la diversidad de ámbitos temáticos que se abarcan en los existentes.
- D43. Insuficiente desarrollo de la capacidad financiera propia de las empresas de la cadena debido a su reducida dimensión y su dificultad para mantener una línea de trabajo continuada y estable, que limita las posibilidades de afrontar inversiones en la modernización tecnológica de equipos.
- D44. Bajo grado de aprovechamiento de la financiación de programas europeos por parte de las empresas gallegas, bien por insuficiente conocimiento de su aplicabilidad, bien por falta de personal cualificado y especializado con orientación a la gestión financiera de empresas de la cadena.
- D45. Elevado riesgo económico-financiero asociado a los proyectos audiovisuales, con un largo periodo medio de maduración e incertidumbre sobre el volumen de ingresos obtenidos con su comercialización (problemática de los derechos).
- D46. Menor recaudación media por espectador en actividades culturales en Galicia que en España y que en la UE, que implica menores posibilidades de rentabilizar las inversiones necesarias en esas actividades.

FORTALEZAS

- F38. Tendencia a un ligero incremento de la calidad y del número de pantallas de exhibición de cine en Galicia (desaparición de exhibidores de presencia local con monosalas e incremento de multisalas de poco aforo), que reduce los costes fijos por sala y favorece un mayor aprovechamiento de la capacidad instalada.
- F39. Amplia red de bibliotecas y puntos de servicio existentes en Galicia con respecto a la media en el conjunto de España, siendo la titularidad en su mayoría de las administraciones locales, si bien es necesario mejorar el equipamiento y la profesionalidad de los recursos humanos de esa red para incrementar la calidad del servicio ofertado.
- F40. Tendencia a incrementar los niveles de aprovechamiento de los recursos destinados a las artes escénicas y musicales en Galicia, los cuales pueden verse también favorecidos por la reforma prevista de la estructura y funcionamiento del IGAEM.
- F41. Apoyo de entidades financieras gallegas a empresas de la cadena, mediante diversos instrumentos como la participación en el capital social, que facilita la financiación de proyectos con un elevado periodo medio de maduración.
- F42. Favorable posicionamiento competitivo en costes frente a otras zonas del mercado nacional, como Madrid, Cataluña, Comunidad Valenciana y País Vasco, principalmente, que puede facilitar una mayor rentabilización de actividades de la cadena.

2.1.5. Sistemas de dirección, estrategias actuales y tendencias

DEBILIDADES

- D47. Insuficiente visión estratégica entre la mayoría de las empresas de la cadena, que reduce su capacidad para detectar los cambios del entorno y adaptarse a esas nuevas condiciones que demanda el mercado.
- D48. Reducido desarrollo de estrategias de internacionalización y crecimiento en nuevos mercados, con una excesiva orientación al mercado local o autonómico.
- D49. Escasa orientación por parte de las empresas a desarrollar estrategias de calidad como elemento diferenciador en el posicionamiento competitivo de las empresas de la cadena, si bien algunos segmentos como la producción audiovisual de animación, entre otros, cuentan con elevados niveles de competitividad en ese aspecto.
- D50. Escasa orientación a las estrategias de marketing para potenciar la comercialización de productos/servicios de información, cultura y audiovisual, consolidando la imagen de marca de las empresas gallegas de la cadena en el mercado.
- D51. Insuficiente grado de comunicación entre el ámbito empresarial y los centros de formación universitarios y de formación profesional, que dificultan la adaptación de la oferta formativa a las necesidades de la cadena y el aprovechamiento de los recursos disponibles en dichos centros.
- D52. Bajo grado de utilización de adecuadas estrategias de gestión de recursos humanos en las actividades de la cadena, existiendo unos altos niveles de temporalidad y rotación de profesionales entre diferentes empresas y actividades.

FORTALEZAS

- F43. Mayor concienciación sobre la importancia de implantar sistemas de gestión medioambiental en las empresas para reducir los índices de contaminación, especialmente en el caso de las industrias de artes gráficas e impresión.
- F44. Mejora en el nivel de planificación y visión integral en la dotación de equipamientos culturales (bibliotecas, archivos, museos, teatros, auditorios,...), desarrollando una mayor orientación hacia la sostenibilidad que favorezca la creación de una oferta cultural sólida y estable.
- F45. Tendencia creciente en el desarrollo de estrategias de integración vertical, especialmente entre la industria editorial y los distribuidores, que permite reducir el importante grado de atomización empresarial existente, generar mayores economías de escala y optimizar los costes.
- F46. Tendencia creciente en el desarrollo de estrategias de contenidos de temática local en la actividad de prensa diaria, incrementándose el número de ediciones locales o comarcales de los periódicos de ámbito gallego e incluso de difusión nacional, como fórmula para aumentar el número de lectores y el grado de difusión del medio.
- F47. Orientación al diseño de estrategias de inversión en el segmento de prensa gratuita por parte de algunos grupos editoriales gallegos, como alternativa para compensar el descenso de las ventas y los ingresos publicitarios en la prensa diaria de pago.
- F48. Tendencia creciente al desarrollo de estrategias de diferenciación basadas en elementos intangibles, como la innovación, el diseño y la creatividad, entre otros, en las empresas de publicidad y relaciones públicas.



## 2.2. Oportunidades y Amenazas

### 2.2.1. Situación económica general

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<p><b>A1.</b> Elevadas tasas de inflación en España, muy por encima de la media europea, lo que supone una pérdida de competitividad frente a empresas de otros países de la UE.</p>	<p><b>O 1.</b> Proceso de globalización de la economía que favorece la distribución de los productos de la cadena en nuevos mercados, si bien también supone una mayor entrada de competidores en el mercado local.</p>
<p><b>A2.</b> Tendencia creciente de los tipos de interés, que dado el elevado nivel de endeudamiento de las familias puede suponer una reducción de la renta destinada a actividades culturales como el cine, el teatro o la música, así como dificultades para asumir la financiación de las inversiones por parte de las empresas.</p>	<p><b>O 2.</b> Mayor ritmo de crecimiento de la economía española respecto a la media de la Unión Europea, con evolución y previsiones de incremento del PIB nacional por encima del 3% que implican una importante demanda potencial de productos culturales (relación directa entre nivel de riqueza y gasto cultural).</p>
<p><b>A3.</b> Menores niveles de productividad laboral y mayor extensión de la jornada laboral en las empresas gallegas y, españolas en general, que la media europea.</p>	<p><b>O 3.</b> Favorable evolución del mercado laboral gallego y español, con una fase de crecimiento de las cotizaciones a la Seguridad Social y descenso de las tasas de desempleo.</p>
<p><b>A4.</b> Incidencia negativa del nivel de paro y la temporalidad del empleo en Galicia y España, suponiendo un freno para la demanda interna de los productos de la cadena.</p>	<p><b>O 4.</b> Tendencia creciente al desarrollo de la sociedad de consumo y la sociedad de la información en Galicia y España, en general, favoreciendo el desarrollo de nuevas actividades de comunicación y publicidad que se adapten a las necesidades del mercado en un entorno en permanente evolución.</p>
<p><b>A5.</b> Reducido nivel de empleo vinculado a las actividades de la cadena sobre el empleo total (aproximadamente el 2%), por debajo de la media del conjunto de España, (aproximadamente un 3%).</p>	<p><b>O 5.</b> Potenciación de Galicia como destino turístico durante los últimos años, que favorece la divulgación de la cultura gallega y el conocimiento de los recursos endógenos existentes en otras zonas geográficas.</p>
<p><b>A6.</b> Fuerte vinculación entre la evolución de la coyuntura económica y el volumen de negocio de las actividades de la cadena, especialmente en la publicidad, ya que condiciona de manera significativa la inversión de los anunciantes en servicios de comunicación y publicidad.</p>	

### 2.2.2. Aspectos socioculturales

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<p><b>A7.</b> Dificultad para apreciar el desarrollo de productos/servicios diferenciados como consecuencia de los cambios en los gustos y actitudes de los consumidores, vinculados con la estandarización de los hábitos de consumo.</p>	<p><b>O 6.</b> Incremento de las necesidades de ocio, cultura y arte en la sociedad, derivado del incremento de la calidad de vida y del tiempo libre disponible, si bien en muchos casos estas tendencias suponen una reducción del hábito de lectura y un incremento de otros como la televisión o navegar por internet.</p>
<p><b>A8.</b> Envejecimiento de la población en Galicia, que puede suponer un descenso en la demanda de cultura y ocio a medio y largo plazo, ya que, en general, los jóvenes tienen un peso relevante entre los consumidores de los productos de la cadena.</p>	<p><b>O 7.</b> Creciente revalorización de la riqueza y diversidad cultural existente en Galicia, con numerosas fiestas populares como base para el desarrollo de nuevos productos orientados a promover y difundir las tradiciones y actividades culturales propias de la sociedad gallega.</p>
<p><b>A9.</b> Problemática social derivada de la necesidad de afrontar la adaptación tecnológica a la TDT e incidencia del futuro apagón de la televisión analógica previsto para 2010, que genera cierta incertidumbre sobre las tendencias de consumo (emisión de programación a la carta, pago por visión...).</p>	<p><b>O 8.</b> Posible generación de sinergias entre el desarrollo de las actividades culturales y el turismo, con una positiva incidencia de eventos sociales y culturales sobre la evolución del turismo y la imagen de Galicia en los mercados exteriores, como pueden ser el Xacobeo o la Volvo Ocean Race, entre otros.</p>
<p><b>A10.</b> Progresivo aumento de la influencia cultural y económica de los EE.UU. en la sociedad y el mercado europeo, imponiéndose cada vez en mayor medida sus gustos y preferencias de consumo en los países de la UE.</p>	<p><b>O 9.</b> Incremento de la utilización del gallego en los productos de la cadena como medio de expansión de la cultura gallega, favorecido por la presencia de una importante comunidad de gallegos en el exterior de Galicia que facilita su expansión.</p>
<p><b>A11.</b> Menor orientación de la sociedad gallega a emplear su tiempo libre a menudo en asistir a espectáculos y exposiciones o a leer libros, con un porcentaje de gasto en bienes y servicios culturales respecto al gasto total inferior al de la media del conjunto de España.</p>	<p><b>O10.</b> Mayor difusión de las artes escénicas como alternativa de ocio en la sociedad gallega y española en general, en los últimos años, que suponen un importante incremento del número de funciones y obras teatrales representadas.</p>
<p><b>A12.</b> Bajos índices de lectura en la sociedad gallega, siendo de las últimas Comunidades Autónomas en adquisición de libros, con niveles inferiores a los alcanzados en otras áreas geográficas españolas y europeas, que suponen un freno al desarrollo de la industria editorial</p>	<p><b>O11.</b> Fuerte incidencia de los medios de comunicación en la evolución de las tendencias de consumo en el mercado y como instrumentos para planificar las estrategias de marketing por parte de las empresas.</p>
<p><b>A13.</b> Elevada dispersión geográfica de Galicia, que supone un incremento de los costes logísticos y de transporte para cubrir toda la extensa red de puntos de venta existente.</p>	<p><b>O12.</b> Incremento del mercado de hispanoparlantes a nivel mundial, que favorece el crecimiento de actividades empresariales asociadas a la cadena (audiovisual, artes gráficas y plásticas o literatura, entre otros) en castellano frente al mercado anglosajón.</p>
	<p><b>O13.</b> Creciente apoyo de fundaciones y entidades privadas para impulsar el desarrollo de actividades culturales como el teatro, exposiciones de arte, conciertos, entre otros.</p>



### 2.2.3. Innovación y tecnología

#### AMENAZAS

- A14.** Alto grado de obsolescencia tecnológica de los equipamientos y maquinarias de las empresas de la cadena, que genera dificultades para poder amortizar las inversiones realizadas debido al elevado ritmo de evolución de la tecnología.
- A15.** Escasa implantación en Galicia de la banda ancha y accesos a Internet, especialmente en zonas del interior, que suponen una importante limitación en el proceso de creación y distribución de los productos de la cadena.
- A16.** Elevado grado de dependencia tecnológica de los mercados exteriores en la mayoría de las actividades de la cadena, que suponen una cierta limitación en el nivel de competitividad de las empresas frente a otros competidores internacionales.
- A17.** Dificultades para el mantenimiento de equipamientos tecnológicos debido al escaso desarrollo de servicios de mantenimiento y postventa, reduciendo la flexibilidad y capacidad de adaptación de las empresas ante anomalías durante las fases del proceso productivo.
- A18.** Importante grado de complejidad tecnológica en algunas actividades de la cadena, que puede suponer una barrera a la distribución y exhibición de los productos de la cadena, especialmente los audiovisuales.

#### OPORTUNIDADES

- O14.** Creciente capacidad de las empresas para potenciar la innovación de productos y mejorar los procesos productivos derivada de los avances en la tecnología digital, impulsando además la aparición de nuevos soportes para la comercialización de los productos de la cadena.
- O15.** Aceleración del ciclo de vida de los productos tecnológicos asociados a la cadena de información, cultura y audiovisual, con un importante ritmo de reducción de sus precios a lo largo del tiempo que facilita la accesibilidad y generalización de medios de comunicación masiva a todos los segmentos de mercado.
- O16.** Creciente grado de innovación en la cadena de valor de las actividades de información, cultura y audiovisual, tanto en el ámbito de los procesos de creación y producción (paquetes de programas, formatos,...) como en los procesos de distribución (comercialización de productos multicanal).
- O17.** Incidencia positiva del aumento de las plataformas de promoción y distribución vinculadas a las nuevas tecnologías, con el desarrollo de plataformas digitales que suponen mayores canales de distribución y el acceso a libros y otros productos culturales gallegos a los mercados.
- O18.** Importante evolución de la tecnología en actividades como las artes gráficas, que permiten personalizar los productos e incrementar el valor añadido de los mismos con mayor diseño, haciendo rentables tiradas de pequeño volumen.
- O19.** Progresivo abaratamiento de las tecnologías más avanzadas, que permiten a las empresas de menor dimensión poder acceder a nuevos equipamientos más eficientes y de mayor calidad.

### 2.2.4. Universo público

#### AMENAZAS

- A19.** Escaso número e insuficiente dotación de medios en las bibliotecas públicas y de los centros escolares, tanto en fondos bibliográficos como en recursos humanos especializados en su gestión, que frenan el desarrollo de una mayor cultura de lectura.
- A20.** Insuficiente existencia de suelo empresarial con una dotación de servicios y equipamientos adecuada a las necesidades y características de las empresas de la cadena en Galicia, que dificultan el crecimiento y la generación de sinergias en el conjunto de la cadena.
- A21.** Insuficiente adecuación de la oferta formativa a las necesidades de las empresas, con una excesiva orientación al componente tecnológico en detrimento de la formación artística, si bien existen varias titulaciones universitarias y ciclos de formación profesional (medios y superiores) vinculados con las actividades de la cadena.
- A22.** Insuficiente efectividad de las normativas desarrolladas para combatir la piratería en actividades como la música, el cine o las editoriales (CD's, mp3, DVD's, libros,...), que suponen un grave perjuicio a los derechos de propiedad intelectual de los autores y sobre el volumen de negocio de las empresas productoras y distribuidoras de productos de la cadena.
- A23.** Incidencia de la normativa que regula los contenidos audiovisuales en horarios destinados al público infantil, si bien también pueden suponer una oportunidad para aquellas empresas con capacidad para adaptar sus productos a esas exigencias normativas, como las producciones animadas, entre otras.
- A24.** Falta de homogeneidad en los tipos impositivos y desgravaciones fiscales aplicadas a los distintos productos/servicios culturales, que suponen ciertos perjuicios a unos productos frente a otros sustitutivos o complementarios.
- A25.** Insuficiente adecuación de la legislación contable y del régimen especial de los artistas (fiscal, laboral,...) a las especificidades de las empresas de la cadena.
- A26.** Excesiva dependencia de las ayudas públicas para la puesta en marcha de nuevos proyectos empresariales en la mayoría de las actividades de la cadena, con una política global más orientada al producto final que al desarrollo empresarial.
- A27.** Insuficiente apoyo desde el ámbito público para el desarrollo de campañas y actividades de promoción que potencien la imagen del audiovisual gallego en el mercado nacional e internacional, si bien existen iniciativas para impulsar el crecimiento en los mercados exteriores.
- A28.** Escaso conocimiento sobre las ayudas públicas y subvenciones existentes a nivel europeo para financiar proyectos audiovisuales (programa Media, Eurimages,...), con un menor grado de aprovechamiento de esas fuentes de financiación que los competidores de otras zonas geográficas de ámbito estatal o europeo.
- A29.** Insuficiente desarrollo de sistemas de información públicos sobre actividades de la cadena de información, cultura y audiovisual, con especial incidencia en las actividades culturales, donde existen insuficientes estudios e informes a nivel autonómico sobre la evolución y expectativas de estos mercados que faciliten el desarrollo de políticas públicas de apoyo.

#### OPORTUNIDADES

- O20.** Consideración de las actividades de información, cultura y audiovisual en Galicia como sector de carácter estratégico por parte de las administraciones públicas gallegas, con importantes ayudas específicas y la existencia de centros de apoyo para favorecer la mejora de la competitividad y el surgimiento de nuevas empresas relacionadas con dichas actividades, si bien se percibe una cierta descoordinación institucional en las competencias relacionadas con las actividades de la cadena en general.
- O21.** Importancia de las actividades de la cadena como elemento clave para la difusión de la lengua, cultura y tradiciones propias de Galicia, que garantizan un importante apoyo desde el punto de vista público e institucional.
- O22.** Importante incremento de la dotación de equipamientos e infraestructuras de carácter cultural en Galicia, como casas de cultura, centros socioculturales, museos, salas de exposiciones, auditorios, bibliotecas, entre otros, si bien en algunos casos no ha sido acompañado de un adecuado incremento de capital humano cualificado para su administración y gestión.
- O23.** Mejora de las infraestructuras de la red principal de carreteras, facilitando la movilidad de las personas y la distribución de los productos a largo de la geografía gallega.
- O24.** Existencia de formación reglada orientada a las actividades de la cadena, tanto en el ámbito universitario como en el ámbito de las familias profesionales y el bachillerato artístico, si bien tienen una orientación más técnica que creativa y artística, con una insuficiente conexión con el ámbito empresarial.
- O25.** Importante grado de desarrollo de políticas públicas de apoyo a la industria audiovisual en España, con acuerdos con entidades de apoyo como el ICO, el ICEX, el ICAA o el IGAPE, si bien en ocasiones las empresas de la cadena demandan mayor adecuación de dichos apoyos a sus necesidades específicas (elevados plazos, burocratización, dispersión administrativa entre otras limitaciones).
- O26.** Desarrollo de programas europeos para la potenciación del audiovisual frente a otros competidores, con numerosos ejemplos como los Programas Media o Eurimages, entre otros.
- O27.** Importancia del desarrollo de la normativa europea sobre la televisión sin fronteras, para promover la libre distribución y producción de proyectos audiovisuales en todos los países de la UE, preservando la diversidad cultural, la protección de los menores y los derechos de los consumidores.
- O28.** Existencia de campañas de promoción y fomento del libro (Plan de Fomento de la Lectura) que favorecen la creación de hábitos de lectura, especialmente entre los jóvenes y niños en edad escolar, si bien los medios destinados y la coordinación entre las distintas administraciones implicadas son insuficientes para alcanzar una eficacia adecuada.
- O29.** Creciente orientación a mejorar la transparencia en la concesión de ayudas y subvenciones públicas a los medios de prensa diaria por parte de la administración autonómica, utilizando criterios como el grado de difusión, la utilización del gallego o la innovación de los contenidos, entre otros.

## Tecnología Promoción

ON AIR

ON AIR

### 2.2.5. Expectativas de mercados, competencia y barreras

#### AMENAZAS

- A30.** Reducido nivel de presupuesto de la industria del cine española y, en general de la europea, respecto a la realizada por las producciones americanas (debilitamiento frente al poder de los grandes grupos empresariales americanos).
- A31.** Incremento de la competencia en la producción de cine debido a la entrada de nuevos productores procedentes de zonas emergentes y de gran producción como India, Filipinas, Hong Kong y Japón.
- A32.** Intensificación de la competencia derivada del incremento del número de licencias de radio y televisión concedidas, tanto a nivel autonómico como nacional.
- A33.** Incidencia de la piratería y la competencia desleal sobre el volumen de negocio de las empresas productoras y distribuidoras de productos audiovisuales como el cine o la música, si bien en Galicia su incidencia está por debajo de la media nacional.
- A34.** Importante grado de centralización de las actividades audiovisuales en la comunidad autónoma de Madrid, al producirse un efecto de economías de escala en producción cultural (que supone el 11,5% de su PIB regional, el doble de lo que supone en Cataluña) mientras que en Galicia se estima que significa el 2,12% del VAB del sistema productivo gallego si bien implica un importante grado de crecimiento en los últimos años (a una tasa de más de un 7,4% anual).
- A35.** Repercusión de la aparición de nuevos periódicos de difusión gratuita, como Metro, Qué!, 20 minutos, entre otros, sobre el volumen de ventas y el número de lectores de los diarios de pago, así como sobre los ingresos publicitarios ya que los anunciantes encuentran otros canales más atractivos en la relación coste/grado de difusión alcanzado.

#### OPORTUNIDADES

- O30.** Favorable posicionamiento de las actividades de la cadena en España para aprovechar el desarrollo del mercado latinoamericano y portugués, aprovechando la aproximación cultural y lingüística de dichos mercados.
- O31.** Mayores facilidades para acceder a nuevos mercados, vinculados con el aprovechamiento de las nuevas tecnologías y el desarrollo de canales alternativos (páginas web, comercio electrónico,...).
- O32.** Importante aumento de las producciones de ficción propias en las televisiones autonómicas y estatales, que favorecen el crecimiento de las actividades de la cadena vinculadas.
- O33.** Incremento del número de productoras, distribuidoras y estudios de doblaje en los últimos años en España, que indican un mayor grado de madurez y diversificación de la industria audiovisual española.
- O34.** Crecimiento de nuevas áreas de negocio vinculadas con el desarrollo de la televisión interactiva y la televisión digital terrestre (TDT), con un importante crecimiento de la televisión de pago en España, que supondrán la necesidad de crear nuevos contenidos adaptados a ese mercado, con incidencia sobre la actividad de productores, emisoras, anunciantes,...
- O35.** Potencial de crecimiento de la demanda mundial de productos audiovisuales derivado de la tendencia creciente en el consumo de actividades de ocio como videojuegos, cine, música, libros, espectáculos,...

#### AMENAZAS

- A36.** Incertidumbre sobre la incidencia de los medios digitales en el descenso de las ventas y grado de difusión de la prensa diaria de pago, si bien también pueden aprovecharse como una herramienta para favorecer la fidelización y captación de nuevos lectores.
- A37.** Incremento de la presión de los competidores con mayor poder negociador, derivado de la tendencia a la integración y concentración empresarial en grandes grupos de comunicación con presencia en prácticamente todas las actividades de la cadena (televisión, radio, prensa y editoriales).
- A38.** Progresiva tendencia decreciente en el grado de penetración del cine en la sociedad en los últimos años, pasando de un 11% en 2000 a casi un 7% en 2005.
- A39.** Elevado grado de madurez del sector editorial español, con un gran nivel de intensidad competitiva, pero a la vez en continuo proceso de adaptación a las nuevas realidades y tendencias de consumo.
- A40.** Importante nivel de concentración empresarial en el volumen de producciones editoriales en el mercado nacional, quedando para un mayoritario número de pequeñas empresas un reducido porcentaje de las ventas totales.
- A41.** Reducción en las tiradas de edición impresa, que obliga a las empresas editoriales y de artes gráficas a ajustar sus procesos, percibiendo un menor beneficio por unidad e incrementando el grado de rivalidad competitiva en dichas actividades.
- A42.** Incidencia de la incorporación de grandes superficies a la comercialización de libros y música sobre el volumen de negocio de los puntos de venta minoristas tradicionales, con políticas de descuentos importantes para atraer nuevos clientes.
- A43.** Reducida capacidad negociadora de las pequeñas editoriales frente a las grandes superficies, las cuales aplican políticas de descuentos importantes en productos como los libros para atraer nuevos clientes a sus centros.
- A44.** Problemática derivada de la alta cantidad y diversidad de títulos publicados para los puntos de venta minoristas, que generan ciertas dificultades logísticas y de almacenamiento, así como un incremento del volumen de devoluciones.
- A45.** Importancia de los servicios logísticos y de transporte externos en la distribución y comercialización de los productos de la cadena, condicionando de manera significativa los tiempos de respuesta o las condiciones de entrega de los mismos.
- A46.** Existencia de cierto grado de solapamiento entre algunas actividades de la cadena, como las artes gráficas y la publicidad, entre otras, que limitan el nivel de especialización y diferenciación de los productos/servicios, intensificándose la orientación a desarrollar estrategias de competencia en precios.
- A47.** Reducción de las barreras de entrada vinculadas con las nuevas tecnologías, propiciada por el continuo abaratamiento de las mismas, con especial incidencia en las actividades de publicidad y relaciones públicas, (bajas necesidades de inversión inicial y cierta facilidad para encontrar personal cualificado).

#### OPORTUNIDADES

- O36.** Expansión del fenómeno de "coleccionismo" relacionado con material audiovisual y tendencia creciente al desarrollo de programas de "edición a la carta", imprimiendo bajo pedido los títulos demandados desde las librerías o por los propios consumidores finales (por ejemplo, a través de Internet).
- O37.** Importante auge y desarrollo de la sociedad de la información y la sociedad del conocimiento, con apoyos desde todos los ámbitos (universidades, administraciones públicas regionales, nacionales y europea, empresas) que supone una vía para el crecimiento y desarrollo de las actividades ligadas a la cadena.
- O38.** Incremento en el uso de las nuevas tecnologías para la comercialización de libros, revistas y demás publicaciones, a través de formatos como los e-books, revistas electrónicas, boletines informativos digitales, prensa en formato electrónico,...
- O39.** Importante nivel de internacionalización de la industria editorial española, con una amplia red de filiales en mercados exteriores, contribuyendo a crear una fuerte imagen y promoción de las lenguas y culturas españolas en el exterior.
- O40.** Tendencia creciente en el desarrollo de publicaciones y revistas virtuales, impulsada por la facilidad de la población joven para acceder a las nuevas tecnologías (internet, telefonía móvil, libro electrónico,....).
- O41.** Tendencia creciente en el peso de las librerías especializadas entre los canales de comercialización de libros frente a otros canales minoristas (quioscos, venta por catálogo,...), si bien su crecimiento es menor que el experimentado por el canal de hipermercados y grandes superficies.
- O42.** Nuevas tendencias en el mercado gráfico como el crecimiento de la impresión digital, con mayor capacidad para adaptarse a las exigencias de la demanda y personalizar los productos.
- O43.** Incremento del volumen de inversión del mercado publicitario, tanto a través de los medios convencionales como de los no convencionales, especialmente en aquellos donde la interacción con el consumidor facilita la segmentación y selección del público objetivo.
- O44.** Importante desarrollo de ferias del libro en toda España y Galicia, con presencia de profesionales de la actividad editorial en Madrid o Barcelona, si bien se observa todavía un insuficiente reconocimiento por parte del público en general.
- O45.** Tendencia generalizada a la integración de servicios relacionados en las actividades de comunicación en una misma empresa, buscando una mayor visión global de las necesidades del mercado, así como mayor eficiencia en la gestión de la relación con cada cliente.

CRECIMIENTO

integración



### 3.1. Metodología de obtención de los Factores Clave

La síntesis del diagnóstico realizado ha incluido 92 aspectos relacionados con el entorno (45 oportunidades y 47 amenazas) y 100 aspectos internos de las empresas de la Cadena (48 fortalezas y 52 debilidades). Con objeto de favorecer el tratamiento de todos los aspectos considerados en dicho diagnóstico, y dada la dificultad que supondría establecer una priorización de todos los parámetros considerados en el mismo, se han definido lo que denominamos 20 Factores Claves para la Cadena, que se considera que aglutinan el conjunto de los aspectos considerados. Estos “factores clave”, normalmente están definidos en un sentido “neutro” (con posibles interpretaciones tanto positivas como negativas para la competitividad de estas actividades), y reflejan una síntesis de las inter-relaciones existentes entre el análisis externo y el análisis interno de dicho diagnóstico.

### 3.2. Principales comentarios de la sesión de la Mesa 1 de trabajo

Una vez realizada ante los participantes la presentación general del proyecto y expuestos los objetivos y metodología de la sesión, el equipo técnico, propuso una agrupación temática de los Factores Clave, con el objeto de sistematizar y optimizar las intervenciones de los asistentes en el coloquio y mantener cierta homogeneidad en las temáticas tratadas en cada momento. El siguiente cuadro recoge la agrupación temática propuesta para organizar el debate y orientar los comentarios de los asistentes.

Definida la metodología y proceso, los asistentes fueron exponiendo de forma sintética los aspectos que en su opinión tenían una mayor incidencia y relevancia en cada uno de los bloques temáticos para el conjunto de las actividades que componen la Cadena de Información, cultura y audiovisual.

De forma genérica, los aspectos tratados durante el debate abierto se recogen en torno a 4 grandes temas:



### Principales bloques temáticos para el coloquio y el debate

ESTRUCTURA DE LA CADENA Y COOPERACIÓN	
FCI1, FCI2 FCI3, FCI4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atomización del tejido empresarial</li> <li>Pequeña dimensión de las empresas</li> <li>Cooperación entre empresas de la cadena principal</li> <li>Cooperación con cadenas laterales y de apoyo</li> <li>Aprovechamiento de sinergias generadas</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Procesos de fusión/absorción, integración</li> <li>Creación de grupos empresariales como motor de arrastre</li> <li>Asociaciones y organismos vinculados a la cadena como integradores y defensores de intereses comunes</li> <li>....</li> </ul>
ORIENTACIÓN DE MERCADO	
FCI5, FCI6 FCI7, FCI8 FCI9	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aparición de nuevos competidores</li> <li>Competencia desleal y piratería</li> <li>Hábitos de consumo de productos culturales</li> <li>Evolución demográfica</li> <li>Orientación al mercado local/regional</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crecimiento en nuevos mercados</li> <li>Internacionalización</li> <li>Estrategias de marketing e imagen de marca</li> <li>Redes de distribución y comercialización</li> <li>Nuevos canales de distribución</li> <li>....</li> </ul>
RECURSOS E INNOVACIÓN	
FCI10, FCI11, FCI12, FCI13, FCI14, FCI16	<ul style="list-style-type: none"> <li>Profesionalización de la gestión con visión estratégica</li> <li>Cualificación de los recursos humanos en capacidad creativa y diseño</li> <li>Orientación al I+D+I y capacidad innovadora</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tecnología digital, banda ancha y acceso a internet</li> <li>Necesidades financieras y ritmo de desarrollo tecnológico</li> <li>Generación de valor añadido y autofinanciación</li> <li>....</li> </ul>
UNIVERSO PÚBLICO	
FCI15, FCI17, FCI18, FCI19, FCI20	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adecuación de los planes formativos a las necesidades profesionales</li> <li>Dependencia de ayudas y subvenciones públicas</li> <li>Promoción, uso, gestión y coordinación de infraestructuras públicas</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consideración estratégica de la cadena</li> <li>Articulación y coordinación de políticas públicas</li> <li>Normativas públicas y campañas de apoyo institucionales</li> <li>....</li> </ul>

nuevos mercados

PLANES FORMATIVOS



## Estructura de la cadena y cooperación

El bloque temático relativo a la estructura de la cadena y la incidencia de la cooperación como alternativa estratégica para mejorar los niveles de desarrollo y competitividad de la misma centraron numerosos comentarios por parte de los asistentes.

Por lo que respecta a la estructura y desarrollo de las actividades de información, cultura y audiovisual en Galicia, las empresas son conscientes de que se trata de “una cadena de actividades empresariales todavía en fase de formación, sin una estructura interna suficientemente definida, en que existen algunos eslabones vacíos o poco desarrollados tanto en la cadena principal como en las laterales y de apoyo”. Esta fase viene determinada por “una oferta y una demanda en continua transformación, que van adaptándose a cambios constantes, especialmente aquellos derivados de la evolución de las nuevas tecnologías y que tienen su reflejo en la aparición de nuevos canales de comercialización, nuevos productos/servicios,...”.

En Galicia, a nivel estructural la cadena presenta un “importante grado de atomización empresarial, existiendo una mayoría de empresas de pequeña y mediana dimensión cuya actividad se dirige únicamente al mercado local regional. Y aquellas empresas gallegas que están presentes en el mercado nacional o internacional, deben enfrentarse con competidores cuya dimensión es considerablemente mayor, lo que en muchos casos supone

una importante desventaja competitiva”. Esa atomización empresarial es especialmente problemática “en las actividades de artes escénicas, donde es necesario afrontar un importante proceso de reestructuración y agrupación de empresas, ajustando la producción a la capacidad del mercado gallego para generar demanda”.

Desde el punto de vista de localización geográfica dentro de Galicia, existe “un cierto desequilibrio territorial que, en algún momento podría valorarse en qué medida condiciona el desarrollo y crecimiento de la cadena a nivel interno”, si bien para algunos asistentes “el hecho de que las empresas estén mayormente localizadas en el norte o en el sur de Galicia no tiene especial incidencia en su capacidad competitiva”. Sin embargo, esta situación de desequilibrio actual puede verse incrementada en el

futuro, ya que “a la hora de planificar la creación y ubicación de proyectos emprendedores relacionados con la cadena, éstos buscarán situarse en zonas donde exista un mayor tejido empresarial vinculado con su actividad (proveedores de suministros complementarios y equipamientos, servicios de apoyo, competidores,...)”.

En relación con la cooperación, los asistentes consideran que, teniendo en cuenta la reducida dimensión de la mayoría de las empresas en Galicia, “es necesario desarrollar una mayor orientación a la cooperación, que permita optimizar los recursos existentes y generar sinergias que favorezcan el crecimiento empresarial y el

incremento de la competitividad del conjunto de la cadena”. Asimismo, “la realización de mesas y jornadas de trabajo con una representación plural de las actividades que componen la cadena en las que se puedan cambiar impresiones y obtener los puntos de vista particulares de cada una de esas actividades, favorece el desarrollo de acuerdos de cooperación entre las empresas participantes, permitiendo además tener una visión global de la situación”.

Por otro lado, en opinión de los asistentes, se debe incrementar el nivel de cooperación entre las empresas relacionadas con una misma actividad. “A través de acuerdos de subcontratación se puede potenciar la especialización de empresas en determinadas fases del proceso productivo, favoreciendo el incremento de la calidad de los productos/servicios y la generación de economías de escala que mejoren la eficiencia y competitividad de esas empresas”. Además, también supone una oportunidad para “la creación de nuevas empresas especializadas en aquellas fases del proceso productivo todavía poco desarrolladas en Galicia y que tienen que ser cubiertas acudiendo al mercado nacional

o internacional, como puede ser el caso de la posproducción en el ámbito de las actividades audiovisuales, entre otros”.

Asimismo, también han destacado comentarios sobre la necesidad de “desarrollar una mayor cooperación entre las diferentes actividades empresariales que forman parte de esta cadena, como pueden ser, entre otras, las artes gráficas, la publicidad o las editoriales”. Así, se podría “incrementar el porcentaje de producción editorial y publicitaria que se realiza en Galicia, que, en alguna tipología de productos y servicios, en la actualidad, son contratados de forma mayoritaria en otros mercados”.

Por otra parte, la existencia de organismos y asociaciones empresariales vinculados con la cadena debe suponer también un elemento fundamental para impulsar una mayor orientación a la participación de las empresas en actividades de cooperación. Por ejemplo, “el Cluster de Audiovisual, que agrupa a empresas relacionadas con estas actividades, debe ser un actor importante a la hora de potenciar la cooperación entre todos sus asociados, estudiando incluso sinergias con otras actividades relacionadas no representadas actualmente en el Cluster”.



atomización empresarial

SERVICIOS DE APOYO

## Orientación de mercado

Desde un punto de vista interno, en general se valora que, “las empresas de la cadena en Galicia tienen una insuficiente orientación al mercado, con un escaso desarrollo de estrategias de marketing para dar a conocer su oferta. No importa que los productos gallegos de la cadena sean de calidad si no se traslada su existencia al mercado y son conocidos por los consumidores finales”. En el contexto de un mercado globalizado en donde se compite directamente con grandes multinacionales, “las estrategias de marketing, con fuertes campañas de comunicación y promoción, tienen cada vez mayor importancia”.



En especial, en los mercados existe una débil percepción de imagen de marca de los productos gallegos de la cadena que afecta negativamente a la competitividad de las empresas. En ese sentido, pueden ser positivas “iniciativas como la creación de una marca que englobe a todas las actividades del audiovisual gallego”. Esa experiencia “puede ser extrapolada a otras actividades para reforzar el reconocimiento de la calidad de los productos gallegos de la cadena y mejorar su imagen en los canales de comercialización y los consumidores finales”.

Por otro lado, las empresas gallegas de la cadena presentan “importantes carencias en sus procesos de distribución y comercialización, en parte debido al control que las grandes multinacionales ejercen sobre los canales de distribución tradicionales”. A ello también contribuye de forma significativa la “constante evolución

que las redes de comercialización están experimentando en los últimos años vinculada a la aplicación de las nuevas tecnologías que permiten el desarrollo de nuevos canales alternativos y la adaptación continua de los sistemas logísticos y de comercialización de las empresas de la cadena”.

En opinión de los asistentes, existe una excesiva dependencia de la evolución del mercado local/regional por parte de la mayoría de las empresas de la cadena derivado de “una escasa orientación estratégica a crecer en nuevos mercados, especialmente en los internacionales”. En este sentido, “con el actual grado de intensidad competitiva, el mercado local no es rentable por sí solo, por lo que las empresas deben tratar de buscar nuevos mercados que permitan mantener un mayor ritmo de crecimiento empresarial”. Para ello, los asistentes consideran necesario que “en lugar de ofrecer un producto global, las empresas apuesten por una mayor especialización de actividades dentro del proceso productivo que incremente el valor añadido de sus productos/servicios y el nivel de competitividad en esos mercados, siguiendo el modelo desarrollado por actividades como la animación, cuyo reconocimiento se extiende al mercado nacional e internacional”.

Una de las características del mercado de venta que mayor incidencia tiene en el desarrollo actual de las actividades de la cadena es la “tendencia al gratis total”. Esa tendencia por parte de los consumidores a “disfrutar de productos culturales y de ocio sin tener

que asumir ningún coste o, en su caso, un coste muy reducido” supone una importante amenaza para el futuro de algunas actividades de la cadena y, en gran medida, también es el “principal aspecto que incide en el desarrollo de la piratería y la competencia desleal que afecta a esta cadena”. En esa línea, es necesario que tanto desde las empresas como desde el ámbito público se desarrollen actuaciones orientadas a “educar/motivar a la sociedad para fomentar el consumo de productos/servicios culturales de una manera responsable, si bien es un proceso lento y que requerirá de un amplio horizonte temporal para poder percibir su eficacia”. A pesar de todo ello, y “teniendo en cuenta que la industria cultural y de ocio es una de las principales actividades económicas del mundo desarrollado, la

demanda potencial de productos culturales existe y es muy importante. La función de las empresas es detectarla y conocer sus exigencias y gustos para desarrollar los productos/servicios que mejor se adapten a sus necesidades”.

En el conjunto de las actividades relacionadas con las artes escénicas y la cultura, se perciben algunas cuestiones específicas que condicionan su mercado y su competitividad. Así, “este conjunto de actividades tiene un componente artesanal muy importante, que hace que la estandarización de los procesos productivos sea muy complicada, si bien es precisamente en ese carácter artesanal e irrepetible donde reside su principal valor añadido”.

## DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN

# especialización



## Recursos e innovación

Por lo que respecta a los recursos humanos, los asistentes consideran positivo “el incremento de los niveles de profesionalización de la cadena, si bien la situación todavía es manifiestamente mejorable”. A ese desarrollo contribuye de manera significativa “la existencia de un importante potencial formativo específico vinculado a la cadena en Galicia, con la existencia de titulaciones universitarias y ciclos de formación profesional, que suponen una importante fuente de recursos humanos cualificados para las empresas”. Así, “ante la imposibilidad del mercado local de absorber toda la oferta de profesionales que cada año finaliza su formación en esos centros, algunos deben buscar un futuro profesional en empresas de otras zonas geográficas”.

Sin embargo, algunos centros formativos de la red pública, especialmente de formación profesional, “tienen dificultades para renovar y modernizar el material y los equipamientos manejados en la formación de sus alumnos, lo que supone una mayor dificultad en el proceso de adaptación al ámbito empresarial real”. Esto provoca que sea necesario que “las propias empresas de la cadena deban desarrollar programas específicos de formación interna que complementen los conocimientos y habilidades adquiridos por los recursos humanos durante la formación reglada”.

En opinión de los asistentes, el hecho diferencial que marca la competitividad de las empresas de la cadena reside “en la capacidad que éstas tienen para rentabilizar al máximo su inversión en capital humano, especialmente en aspectos como la creatividad y el talento, ya que la tecnología cada vez es más accesible para todos y dificulta la diferenciación de los productos en base a su calidad”. En ese sentido, es necesario aprovechar “el importante potencial creativo existente en Galicia para impulsar la competitividad de los productos/servicios de las actividades relacionadas con la información, la cultura y el audiovisual”.

En relación con los recursos técnicos, tal como se comentaba anteriormente, “la generalización de la tecnología digital ha permitido un mayor acceso a las últimas tecnologías a un gran número de empresas de la cadena debido a la importante reducción de la inversión necesaria para afrontar la modernización tecnológica de

los equipamientos y maquinarias de dichas empresas”. Por otro lado, esta circunstancia “también ha supuesto una reducción de las barreras de entrada, que ha favorecido la llegada de nuevas empresas al mercado, incrementándose la atomización empresarial y la intensidad competitiva”.

Sin embargo, a pesar de esa reducción de la inversión necesaria, las empresas deben afrontar la “necesidad de rentabilizar rápidamente las inversiones en equipamientos y maquinarias debido al elevado ritmo de desarrollo tecnológico, que provoca que esos equipos queden obsoletos en reducidos periodos de tiempo”.

Por otro lado, el continuado ritmo de progreso tecnológico experimentado en los últimos años ha supuesto la “introducción masiva de instrumentos como las consolas, los teléfonos móviles o la televisión digital que, por una parte, representan opciones alternativas que reducen el consumo de productos culturales (como la asistencia a museos, cines, artes escénicas, entre otros), pero, al mismo tiempo, suponen la aparición de nuevos canales para la distribución y comercialización de otros productos culturales (como música, películas, productos de animación,...)”.

En cuanto a los recursos económico-financieros, el principal problema al que se enfrenta la cadena de información, cultura y audiovisual es la “excesiva dependencia de la contratación de servicios por parte de entidades públicas, así como la necesidad de cubrirse con subvenciones y ayudas públicas, ante la insuficiente capacidad para generar recursos que permitan autofinanciar sus proyectos empresariales”. Y todo ello “a pesar de tratarse de una cadena que agrupa a actividades que presentan una importante capacidad para generar valor añadido en sus productos/servicios, así como un importante potencial de crecimiento y rentabilidad en el futuro”.

Sin embargo, en opinión de los asistentes “el apoyo recibido por parte de entidades financieras en cuanto a inversión y desarrollo de actividades culturales, debe complementarse con una mayor capacidad innovadora en cuanto a herramientas y productos financieros adaptados a las necesidades específicas de las empresas de esta cadena para tratar de reducir de forma significativa la mencionada dependencia de las ayudas y subvenciones públicas”.

## Universo público

En relación con la incidencia que las administraciones públicas tienen sobre el desarrollo de las actividades de información, cultura y audiovisual en Galicia, los asistentes consideran que “la política cultural en Galicia se ha visto condicionada por la existencia de una visión cambiante del concepto de cultura que ha dificultado la puesta en marcha de una estrategia cultural homogénea por parte de los agentes públicos”. En ese sentido, es fundamental que “exista una definición clara de lo que se entiende por cultura que sienta las bases para impulsar el desarrollo cultural, social y económico de Galicia, tratando de optimizar los recursos públicos destinados a tal fin”. Asimismo, es necesario “incrementar el nivel de coordinación de las distintas administraciones públicas con competencias en materia de política cultural”.

La consideración por parte de las administraciones públicas de la cadena como actividades de carácter estratégico para el desarrollo social y económico de Galicia, “además de deberse al potencial de crecimiento y la capacidad de generación de riqueza, también se debe a la incidencia de las actividades de la cadena como agentes que favorecen la difusión de la lengua y los valores de la cultura gallega”. Por eso, si bien se debe dar un “mayor impulso al uso de la lengua gallega en los productos/servicios desarrollados por actividades como prensa, editoriales, publicidad, artes gráficas o artes escénicas, entre otras”, desde el punto de vista de mercado, esta apuesta “puede suponer una limitación a la hora de acceder a nuevos mercados”.

Por lo que respecta a las ayudas públicas destinadas a promover el desarrollo de las actividades de la cadena, “es necesario promover un cambio de orientación en las políticas públicas de apoyo y financiación de las estas actividades”. En la actualidad, “la mayoría de las ayudas se conceden para financiar proyectos que sin esa ayuda no podrían salir adelante por sí solos, con lo cual el impacto de la ayuda se orienta a “maquillar” las cuentas de resultados de las empresas que dependen de esas ayudas para mantener la viabilidad de su proyecto empresarial”. Así, por ejemplo, “si bien la existencia de la CRTVG ha posibilitado un importante desarrollo de las actividades

de la cadena, también se debe reconocer que la compra masiva por parte de este ente de productos audiovisuales subvencionados que probablemente nunca sean difundidos, ha permitido la supervivencia de muchas empresas que, de lo contrario, tendrían muchas dificultades para mantenerse en el mercado”.

En cambio, en opinión de los asistentes, el apoyo institucional debería orientarse a realizar un servicio público que permita “impulsar la demanda y el consumo de productos culturales en la sociedad gallega, desarrollar campañas para mejorar la imagen de la cadena o fomentar una mejora de la formación y cualificación de los recursos humanos de las empresas, entre otros aspectos”.

Por otro lado, el apoyo y la inversión realizada por la obra social de diversas entidades financieras “supone un importante elemento para potenciar el desarrollo de las actividades culturales, actuando como agente dinamizador del consumo de productos culturales en Galicia”. Así, “la programación cultural y artística en Galicia, determinada en gran medida por esas entidades, incluye la presentación de numerosos espectáculos escénicos/artísticos realizados por compañías y artistas de reconocido prestigio a nivel nacional e internacional, contribuyendo a crear una mayor demanda de productos culturales en la sociedad que debe ser aprovechada por las empresas gallegas de estas actividades para producir y exhibir sus propios productos”.

En el ámbito de las competencias públicas relacionadas con la educación y la formación reglada, se tiene la percepción de que las administraciones “no conocen suficientemente las necesidades y demandas del mundo empresarial en cuanto a la cualificación de sus recursos humanos, por lo que se debe tratar de potenciar la coordinación entre el ámbito educativo y empresarial para adaptar los programas y contenidos a dichas necesidades”. La adaptación de los planes formativos a la normativa europea “puede suponer una oportunidad para impulsar una mayor especialización profesional que favorezca una mejora de la cualificación del capital humano”.

### 3.3. Priorización de Factores Clave de la Cadena de Información, cultura y audiovisual

Una vez finalizada la ronda de intervenciones y el posterior debate sobre los aspectos tratados, los asistentes procedieron a priorizar los **20 Factores Clave** identificados para la Cadena de Información, cultura y audiovisual, teniendo que valorarlos en una escala de **5 (más prioritario) a 1 (menos prioritario)**.

La priorización final obtenida se recoge en la siguiente tabla, en la cual aparecen ordenados por orden de mayor a menor importancia los 20 Factores Clave. Se puede considerar, en términos generales, que la valoración de los factores clave es elevada, siendo la **valoración media** del conjunto de **3,71**, observándose **poca dispersión del rango de valores obtenidos** entre los más prioritarios y los menos prioritarios ya que todos se encuentran entre **4,31 y 3,19**. La distribución de los factores claves priorizados muestra un primer bloque de **diez factores clave** que obtienen una valoración superior a la media global.

Factores Clave de la Cadena priorizados 5= más prioritario  
1= menos prioritario

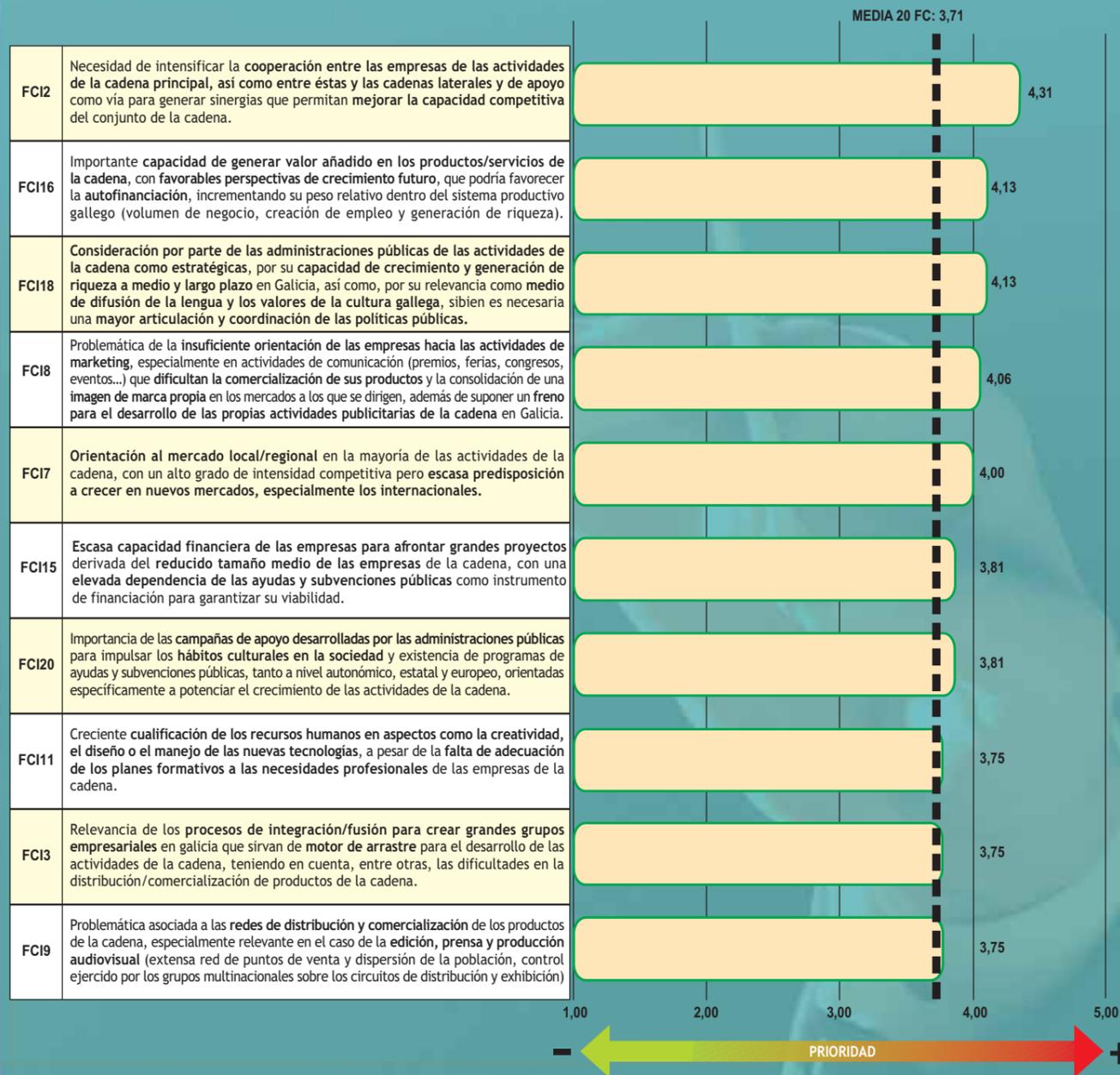
CÓDIGO FC	FACTOR CLAVE	VALOR
FCI 2	NECESIDAD DE INTENSIFICAR LA COOPERACIÓN ENTRE LAS EMPRESAS DE LAS ACTIVIDADES DE LA CADENA PRINCIPAL, ASÍ COMO ENTRE ÉSTAS Y LAS CADENAS LATERALES Y DE APOYO COMO VÍA PARA GENERAR SINERGIAS QUE PERMITAN MEJORAR LA CAPACIDAD COMPETITIVA DEL CONJUNTO DE LA CADENA.	4,31
FCI 16	IMPORTANTE CAPACIDAD DE GENERAR VALOR AÑADIDO EN LOS PRODUCTOS/SERVICIOS DE LA CADENA, CON FAVORABLES PERSPECTIVAS DE CRECIMIENTO FUTURO, QUE PODRÍA FAVORECER LA AUTOFINANCIACIÓN, INCREMENTANDO SU PESO RELATIVO DENTRO DEL SISTEMA PRODUCTIVO GALLEGO (VOLUMEN DE NEGOCIO, CREACIÓN DE EMPLEO Y GENERACIÓN DE RIQUEZA).	4,13
FCI 18	CONSIDERACIÓN POR PARTE DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS DE LAS ACTIVIDADES DE LA CADENA COMO ESTRATÉGICAS, POR SU CAPACIDAD DE CRECIMIENTO Y GENERACIÓN DE RIQUEZA A MEDIO Y LARGO PLAZO EN GALICIA, ASÍ COMO, POR SU RELEVANCIA COMO MEDIO DE DIFUSIÓN DE LA LENGUA Y LOS VALORES DE LA CULTURA GALLEGA, SI BIEN ES NECESARIA UNA MAYOR ARTICULACIÓN Y COORDINACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS.	4,13
FCI 8	PROBLEMÁTICA DE LA INSUFICIENTE ORIENTACIÓN DE LAS EMPRESAS HACIA LAS ACTIVIDADES DE MARKETING, ESPECIALMENTE EN ACTIVIDADES DE COMUNICACIÓN (PREMIOS, FERIAS, CONGRESOS, EVENTOS,...) QUE DIFICULTAN LA COMERCIALIZACIÓN DE SUS PRODUCTOS Y LA CONSOLIDACIÓN DE UNA IMAGEN DE MARCA PROPIA EN LOS MERCADOS A LOS QUE SE DIRIGEN, ADEMÁS DE SUPONER UN FRENO PARA EL DESARROLLO DE LAS PROPIAS ACTIVIDADES PUBLICITARIAS DE LA CADENA EN GALICIA.	4,06
FCI 7	ORIENTACIÓN AL MERCADO LOCAL/REGIONAL EN LA MAYORÍA DE LAS ACTIVIDADES DE LA CADENA, CON UN ALTO GRADO DE INTENSIDAD COMPETITIVA PERO ESCASA PREDISPOSICIÓN A CRECER EN NUEVOS MERCADOS, ESPECIALMENTE LOS INTERNACIONALES.	4,00
FCI 15	ESCASA CAPACIDAD FINANCIERA DE LAS EMPRESAS PARA AFRONTAR GRANDES PROYECTOS DERIVADA DEL REDUCIDO TAMAÑO MEDIO DE LAS EMPRESAS DE LA CADENA, CON UNA ELEVADA DEPENDENCIA DE LAS AYUDAS Y SUBVENCIONES PÚBLICAS COMO INSTRUMENTO DE FINANCIACIÓN PARA GARANTIZAR SU VIABILIDAD.	3,81
FCI 20	IMPORTANCIA DE LAS CAMPAÑAS DE APOYO DESARROLLADAS POR LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS PARA IMPULSAR LOS HÁBITOS CULTURALES EN LA SOCIEDAD Y EXISTENCIA DE PROGRAMAS DE AYUDAS Y SUBVENCIONES PÚBLICAS, TANTO A NIVEL AUTONÓMICO, ESTATAL Y EUROPEO, ORIENTADAS ESPECÍFICAMENTE A POTENCIAR EL CRECIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES DE LA CADENA.	3,81
FCI 11	CRECIENTE CUALIFICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN ASPECTOS COMO LA CREATIVIDAD, EL DISEÑO O EL MANEJO DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS, A PESAR DE LA FALTA DE ADECUACIÓN DE LOS PLANES FORMATIVOS A LAS NECESIDADES PROFESIONALES DE LAS EMPRESAS DE LA CADENA.	3,75
FCI 3	RELEVANCIA DE LOS PROCESOS DE INTEGRACIÓN/FUSIÓN PARA CREAR GRANDES GRUPOS EMPRESARIALES EN GALICIA QUE SIRVAN DE MOTOR DE ARRASTRE PARA EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DE LA CADENA, TENIENDO EN CUENTA, ENTRE OTRAS, LAS DIFICULTADES EN LA DISTRIBUCIÓN/COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE LA CADENA.	3,75
FCI 9	PROBLEMÁTICA ASOCIADA A LAS REDES DE DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS DE LA CADENA, ESPECIALMENTE RELEVANTE EN EL CASO DE LA EDICIÓN, PRENSA Y PRODUCCIÓN AUDIOVISUAL (EXTENSA RED DE PUNTOS DE VENTA Y DISPERSIÓN DE LA POBLACIÓN, CONTROL EJERCIDO POR LOS GRUPOS MULTINACIONALES SOBRE LOS CIRCUITOS DE DISTRIBUCIÓN Y EXHIBICIÓN).	3,75

CÓDIGO FC	FACTOR CLAVE	VALOR
FCI 12	IMPORTANCIA DE POTENCIAR LA ORIENTACIÓN AL I+D+I DE LAS EMPRESAS DE LA CADENA PARA MEJORAR SU POSICIONAMIENTO COMPETITIVO, DESARROLLANDO UNA MAYOR CAPACIDAD INNOVADORA TANTO EN ELEMENTOS TANGIBLES COMO INTANGIBLES.	3,69
FCI 13	IMPORTANCIA DE LA TECNOLOGÍA DIGITAL Y LOS NUEVOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN COMO ELEMENTO PARA IMPULSAR EL CRECIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES VINCULADAS A LA CADENA, TENIENDO EN CUENTA LA INSUFICIENTE IMPLANTACIÓN DE LA BANDA ANCHA Y EL ACCESO A INTERNET EN GALICIA.	3,69
FCI 14	IMPORTANTES NECESIDADES FINANCIERAS DERIVADAS DEL PERÍODO DE MADURACIÓN DE PROYECTOS Y PRODUCTOS CULTURALES, ASÍ COMO DEL ELEVADO RITMO DE DESARROLLO TECNOLÓGICO, SI BIEN EXISTE UN IMPORTANTE APOYO DE ALGUNAS ENTIDADES FINANCIERAS GALLEGAS PARA IMPULSAR LAS ACTIVIDADES DE LA CADENA.	3,69
FCI 10	PROBLEMÁTICA DE LA TODAVÍA INSUFICIENTE PROFESIONALIZACIÓN EN LOS NIVELES DIRECTIVOS DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS, CON CARENCIAS FORMATIVAS EN EL ÁMBITO DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL, INCIDIENDO NEGATIVAMENTE EN EL DESARROLLO DE UNA MAYOR VISIÓN ESTRATÉGICA.	3,50
FCI 17	PROBLEMÁTICA EN LA OPTIMIZACIÓN DE LA PROMOCIÓN, USO, GESTIÓN Y COORDINACIÓN DE LAS INFRAESTRUCTURAS EXISTENTES RELACIONADAS CON LAS ARTES ESCÉNICAS Y MUSEÍSTICAS EN GALICIA, FRENANDO UN AUMENTO DE LA FRECUENCIA EN LOS HÁBITOS SOCIALES DE ASISTENCIA A EVENTOS CULTURALES.	3,50
FCI 6	REPERCUSIÓN DEL INCREMENTO DEL TIEMPO Y PRESUPUESTO DESTINADOS A ACTIVIDADES DE CULTURA Y OCIO, SI BIEN LA EVOLUCIÓN DEMOGRÁFICA Y LOS HÁBITOS DE CONSUMO DE PRODUCTOS CULTURALES, EN COMPARACIÓN CON OTRAS ZONAS GEOGRÁFICAS, LIMITAN UN MAYOR INCREMENTO DE LA DEMANDA EN GALICIA.	3,50
FCI 5	INCIDENCIA DE LA CRECIENTE APARICIÓN DE NUEVOS COMPETIDORES, ASÍ COMO DE LA COMPETENCIA DESLEAL Y LA PIRATERÍA EN EL MERCADO DE LOS PRODUCTOS DE LA CADENA.	3,38
FCI 1	CRECIMIENTO DEL TEJIDO EMPRESARIAL RELACIONADO CON LAS ACTIVIDADES DE LA CADENA, SI BIEN SU DESARROLLO SE CENTRA MÁS EN PEQUEÑAS EMPRESAS, INCREMENTANDO EL GRADO DE ATOMIZACIÓN Y LA COMPETENCIA EN EL MERCADO LOCAL/REGIONAL, ESPECIALMENTE ENTRE ALGUNAS ACTIVIDADES RELACIONADAS (PUBLICIDAD, ARTES GRÁFICAS,...).	3,31
FCI 4	EXISTENCIA DE ASOCIACIONES Y ORGANISMOS VINCULADOS A LAS ACTIVIDADES DE LA CADENA CON POTENCIAL INTEGRADOR Y DEFENSOR DE LOS INTERESES DEL CONJUNTO DE LAS EMPRESAS QUE LOS INTEGRAN, POTENCIAL QUE HA DE SER MÁS DINAMIZADO PARA IMPULSAR EL DESARROLLO DE LA CADENA.	3,25
FCI 19	IMPORTANCIA EN EL DESARROLLO DE LA CADENA DE LAS NORMATIVAS PÚBLICAS POR SU REPERCUSIÓN SOBRE LA EVOLUCIÓN DEL MERCADO Y LA CAPACIDAD COMPETITIVA DE LAS EMPRESAS (HETEROGENEIDAD DE TIPOS IMPOSITIVOS EN PRODUCTOS/SERVICIOS CULTURALES, PROBLEMÁTICA FISCAL/CONTABLE, GRATUIDAD LIBROS DE TEXTO,...).	3,19

En el siguiente cuadro se ilustran los 10 Factores Clave con una valoración superior a la media del conjunto de los 20 Factores Clave propuestos.



## Cadena de información, cultura y audiovisual 10 FACTORES CLAVE MÁS PRIORITARIOS



En la priorización realizada se percibe bastante equilibrio entre los aspectos relacionados con los distintos bloques temáticos que centraron el coloquio. El factor clave considerado más prioritario, con una valoración media de 4,31 es el relativo a la necesidad de intensificar la cooperación entre las empresas de la cadena principal, así como con las laterales y de apoyo para mejorar la competitividad del conjunto de la cadena (FCI 2).

A continuación, con una media por encima de 4,10, los asistentes valoraron la capacidad de los productos/servicios de la cadena para generar un importante valor añadido que permita incrementar los niveles de autofinanciación, la consideración estratégica de la cadena por parte de las administraciones y la mejora de los niveles de coordinación y articulación de las políticas públicas (FCI 16 y FCI 18, respectivamente). Otros factores clave cuya valoración media es superior o igual a 4 son los que hacen referencia a la insuficiente orientación al marketing de las empresas de la cadena y la excesiva orientación al mercado local/ regional que contrasta con una escasa predisposición a buscar nuevos mercados (FCI 8 y FCI 7, respectivamente).

### 4.1. Metodología de obtención de Ejes Estratégicos y propuesta de Estrategias

En la figura adjunta se representa de forma resumida el proceso para el diseño de Ejes Estratégicos y la propuesta de Estrategias. La síntesis del diagnóstico estratégico y la priorización de los factores clave permitió realizar una agrupación de los mismos en torno a unas grandes áreas temáticas y que se incluyeron en el informe final de dicha mesa. Posteriormente, teniendo en cuenta los resultados de la primera mesa, el equipo técnico diseñó unos Ejes Estratégicos que agrupan temáticamente las propuestas de Estrategias para la mejora de la competitividad de las empresas gallegas de la Cadena de Información, cultura y audiovisual.



El siguiente esquema ilustra los 6 ejes estratégicos en los que se han agrupado las 26 estrategias propuestas.

### Ejes estratégicos para la cadena de Información, cultura y audiovisual



A continuación, se comenta brevemente el contenido y la justificación de cada uno de los Ejes Estratégicos diseñados, así como cada una de las estrategias propuestas por el equipo técnico que, posteriormente se propusieron a la mesa de trabajo para su matización y priorización. Para cada estrategia se relacionan los factores clave en los que se sustentan dichas estrategias.

## EE 1. ORIENTACIÓN A LA COOPERACIÓN

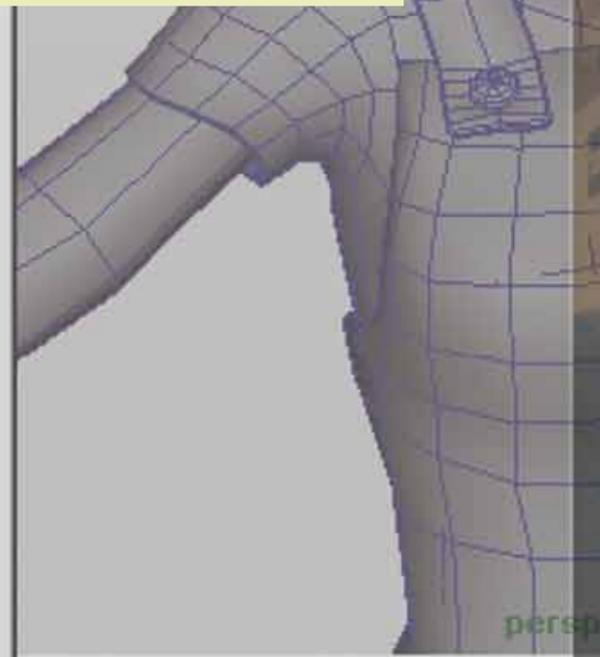
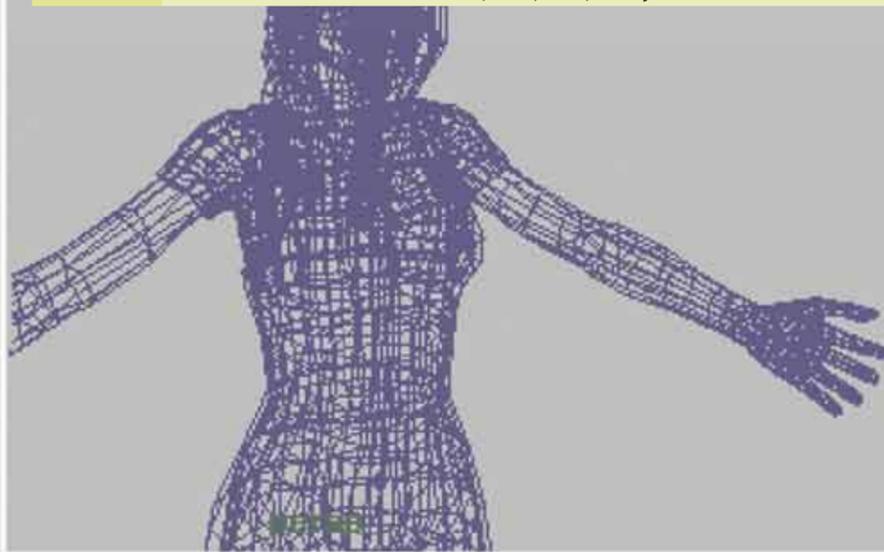
En este eje se engloban las estrategias orientadas a desarrollar una mayor predisposición a la cooperación entre todos los agentes vinculados con las actividades de información, cultura y audiovisual en Galicia. Así, se debe tratar de sensibilizar a las empresas sobre la necesidad de impulsar la cooperación como una alternativa estratégica fundamental para mejorar la competitividad del conjunto de la cadena, especialmente teniendo en cuenta el elevado grado de atomización del tejido empresarial vinculado a estas actividades. En ese sentido, dentro de la cadena principal, se pueden desarrollar líneas de cooperación con otras empresas dedicadas a una misma subcadena (audiovisual, prensa, artes gráficas, publicidad, artes escénicas,...), impulsando procesos de subcontratación que permitan alcanzar un mayor nivel de especialización en los procesos productivos y un incremento de la calidad de los productos/servicios ofertados. Pero también es posible potenciar la cooperación entre empresas pertenecientes a distintas actividades dentro de la cadena principal, incrementando la generación de sinergias derivadas de esos acuerdos. Por otro lado, es necesario impulsar un mayor grado de colaboración ente las empresas de la cadena principal y las actividades de equipamiento, suministros complementarios y servicios de apoyo, favoreciendo el desarrollo en Galicia de una potente red de proveedores que limiten la elevada dependencia de los mercados exteriores en los procesos de aprovisionamiento. Otra línea de cooperación que se debe potenciar es la que afecta a las relaciones entre el ámbito empresarial y las instituciones y organismos públicos/privados, mejorando el grado de coordinación y articulación para optimizar la eficacia de las políticas públicas en materia de información, cultura y audiovisual.

- EE 1. E1 Fomentar una mayor cultura de cooperación en el tejido empresarial de la cadena, sensibilizando a las empresas sobre la importancia de participar en acuerdos de colaboración para incrementar su capacidad competitiva. Factores clave relacionados: FCI1, FCI2 y FCI3.
- EE 1. E2 Promover un mayor nivel de cooperación entre empresas de la cadena principal, especialmente las relacionadas con una misma subactividad (subcadenas de audiovisual, editorial, publicidad, artes gráficas, artes escénicas), favoreciendo las sinergias, la especialización de productos/servicios y, en su caso, los procesos de subcontratación. Factores clave relacionados: FCI1, FCI2 y FCI3.
- EE 1. E3 Impulsar el desarrollo de una potente red empresarial de proveedores de suministros complementarios, equipamientos y servicios de apoyo basada en la cooperación con las empresas de la cadena principal. Factores clave relacionados: FCI1, FCI2, FCI3 y FCI4.
- EE 1. E4 Incrementar el grado de cooperación entre las empresas de la cadena y las instituciones y organismos públicos/privados vinculados con estas actividades, mejorando la coordinación entre el ámbito empresarial y las administraciones públicas. Factores clave relacionados: FCI1, FCI2, FCI3, FCI4 y FCI18.

## EE 2. PROFESIONALIZACIÓN Y CUALIFICACIÓN DEL CAPITAL HUMANO

Este eje recoge un grupo de estrategias orientadas a desarrollar un mayor nivel de profesionalización y cualificación de los recursos humanos en las actividades de la cadena, favoreciendo un incremento de la productividad y competitividad de las empresas. Por un lado, en los niveles directivos de las empresas, especialmente en las de menor dimensión, se debe fomentar una mayor profesionalización y visión estratégica en los sistemas de dirección de las empresas de la cadena, desarrollando una orientación de medio y largo plazo en la planificación y gestión de cada proyecto empresarial. En los cuadros intermedios y niveles operativos es necesario mejorar la cualificación del capital humano, tratando de alcanzar un mayor equilibrio entre la formación técnica y la formación artística/creativa, incrementando además el grado de especialización y adaptación a las características particulares que condicionan el funcionamiento de las actividades de información, cultura y audiovisual. Además, las empresas de la cadena deben desarrollar una mayor orientación hacia la formación continua, favoreciendo una actualización constante de los conocimientos y habilidades de los recursos humanos (especialmente en el uso y aplicación de las nuevas tecnologías) que permita mejorar sus niveles de eficiencia y productividad. Por otro lado, desde las entidades y organismos públicos/privados vinculados a la cadena, como museos o bibliotecas, entre otros, se debe promover una mayor adecuación de los recursos humanos existentes para mejorar el nivel de atención y servicio ofrecido a los usuarios. Es necesario también mejorar la coordinación en las relaciones entre el mundo empresarial y el ámbito educativo, favoreciendo la adecuación de la formación reglada (titulaciones universitarias y ciclos de formación profesional) a las necesidades de las empresas de la cadena.

- EE 2. E1 Mejorar la profesionalización de los niveles directivos de las empresas de pequeña dimensión de la cadena, favoreciendo la aplicación de una mayor visión estratégica en la dirección y gestión. Factores clave relacionados: FCI1, FCI10 y FCI11.
- EE 2. E2 Fomentar una mejora de la cualificación de los recursos humanos de las empresas, promoviendo un mayor equilibrio entre la formación artística/creativa y la formación técnica, así como una mayor especialización en el ámbito de las actividades de la cadena. Factores clave relacionados: FCI10 y FCI11.
- EE 2. E3 Impulsar la mejora de la adecuación de los recursos humanos de entidades relacionadas con el ámbito cultural (museos, bibliotecas, hemerotecas, filmotecas,...), incrementando el nivel de los servicios de acuerdo con las demandas de los usuarios. Factores clave relacionados: FCI17 y FCI18.
- EE 2. E4 Promover una mayor adecuación de los formatos y contenidos de la formación reglada relacionada con la cadena a las necesidades de las empresas, impulsando el diseño de nuevas titulaciones y ciclos formativos demandados desde el ámbito empresarial. Factores clave relacionados: FCI10 y FCI11.
- EE 2. E5 Fomentar un mayor desarrollo de programas de formación continua en las empresas de la cadena, que facilite la actualización de los conocimientos y la utilización de las nuevas tecnologías. Factores clave relacionados: FCI10 y FCI11.



### EE 3. SISTEMAS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

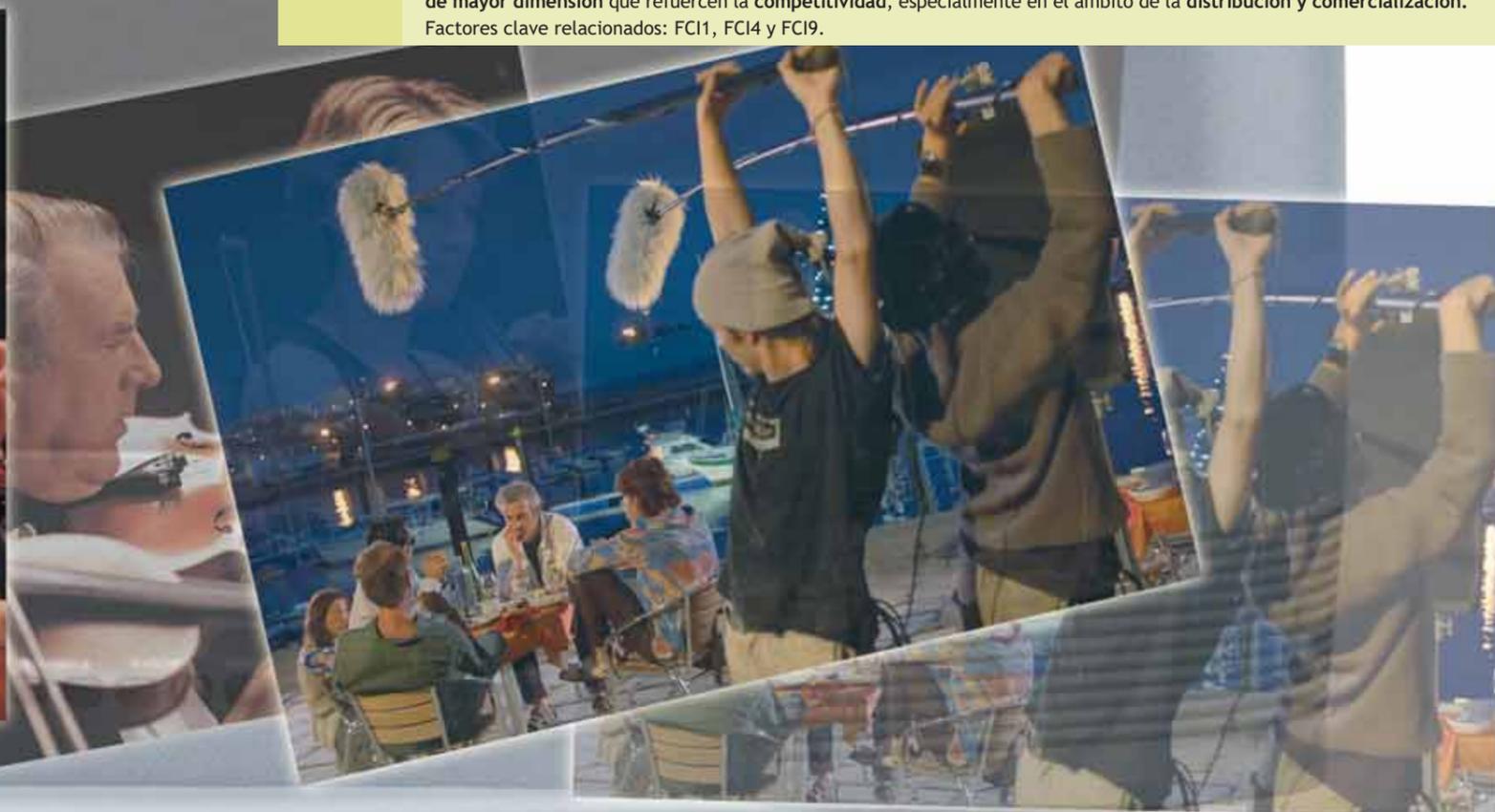
En este eje se agrupan aquellas estrategias propuestas para impulsar la modernización de los sistemas de dirección y gestión estratégica de las empresas de la cadena. La insuficiente profesionalización de los niveles directivos en las actividades de información, cultura y audiovisual reflejada anteriormente supone un freno a la hora de desarrollar una mayor visión estratégica en los procesos de planificación y gestión empresarial. Por ello, es necesario potenciar entre las empresas la formalización de planes directores y funcionales que recojan las principales líneas estratégicas para mejorar su posicionamiento competitivo en el mercado, así como la utilización de otras herramientas que faciliten la gestión, el seguimiento y el control de sus actividades, tales como el benchmarking y la vigilancia tecnológica, entre otras. Además, se debe promover una mayor sensibilización hacia otros elementos intangibles vinculados con los sistemas de dirección que permitan incrementar el valor añadido de los productos/servicios de la cadena, como los sistemas de información avanzados o la gestión de calidad, medioambiente y prevención de riesgos laborales. Por otro lado, es necesario mejorar la organización y gestión interna de las estructuras organizativas, desarrollando sistemas de coordinación que mejoren la comunicación entre todas las áreas funcionales de la empresa, favoreciendo un incremento de los niveles de eficiencia y productividad.

- EE 3. E1** Fomentar una **mayor visión estratégica** entre las empresas de la cadena, potenciando la **formalización de planes directores y funcionales**, así como la utilización de **herramientas adecuadas de gestión, seguimiento y control** que favorezcan la realización de actividades de **benchmarking**. Factores clave relacionados: FCI5 y FCI6, FCI10 y FCI12.
- EE 3. E2** Promover una **mayor sensibilización** hacia los **intangibles de valor** como los **sistemas de organización, información avanzada, gestión de calidad, medioambiente y prevención de riesgos laborales**, entre otros, para mejorar la capacidad competitiva de las empresas de la cadena, favoreciendo el **incremento del valor añadido de los productos/servicios**. Factores clave relacionados: FCI8, FCI12 y FCI16.
- EE 3. E3** Promover la mejora de los **sistemas de coordinación** entre las **distintas áreas funcionales** de la empresa para **mejorar la gestión interna** de las mismas y alcanzar una **mayor eficiencia y productividad** en sus actividades. Factores clave relacionados: FCI8 y FCI17.

### EE 4. MARKETING Y DESARROLLO DE MERCADOS

Desde el punto de vista del marketing y el desarrollo de nuevos mercados, se debe promover una mayor actitud proactiva entre las empresas de la cadena para anticiparse a las demandas del mercado, impulsando la realización de estudios y análisis que permitan conocer la evolución de los hábitos de consumo de productos culturales y las principales tendencias del mercado. En general, es necesario que las empresas desarrollen una mayor orientación al marketing, diseñando planes de comunicación integrales para mejorar la penetración de sus productos/servicios en el mercado, que además favorezcan el desarrollo de estrategias de diferenciación basadas en aspectos intangibles como la imagen y las marcas propias. Asimismo, para apoyar una mayor presencia de los productos/servicios gallegos de la cadena en el mercado las empresas deben potenciar sus estructuras comerciales y de distribución, tratando especialmente de desarrollar canales de distribución asociados a la aplicación de las nuevas tecnologías. Por otro lado, teniendo en cuenta el elevado grado de dependencia del mercado local/regional, es fundamental que las empresas de las actividades de información, cultura y audiovisual diseñen planes de expansión en el mercado español y en los mercados internacionales que les permitan seguir creciendo e incrementar la rentabilidad de sus productos/servicios. Relacionado también con la necesidad de penetrar en nuevos mercados geográficos, se deben promover procesos de fusión e integración entre las empresas de la cadena que permitan mejorar la competitividad del conjunto de la cadena en los procesos de distribución y comercialización de sus productos/servicios, incrementando la capacidad negociadora frente a los grandes grupos distribuidores que controlan el acceso a esos mercados.

- EE 4. E1** Impulsar **procesos de información y análisis**, que permitan identificar las **necesidades del mercado**, favoreciendo un mayor conocimiento de las **tendencias del consumo** y el **desarrollo de iniciativas proactivas** que se anticipen a las demandas de los consumidores. Factores clave relacionados: FCI5, FCI6, FCI7 y FCI8.
- EE 4. E2** Potenciar la **orientación al marketing** de las empresas de la cadena para **mejorar su imagen** en el mercado e incrementar la **notoriedad de las marcas propias**. Factores clave relacionados: FCI5, FCI7, FCI8 y FCI9.
- EE 4. E3** Fomentar la **potenciación de las estructuras comerciales y de distribución** de las empresas de la cadena, tratando de potenciar los **canales derivados de la aplicación de las nuevas tecnologías** que permitan incrementar la **presencia de sus productos en el mercado**. Factores clave relacionados: FCI7, FCI9 y FCI13.
- EE 4. E4** Impulsar una **mayor penetración** de las empresas gallegas de la cadena en el **mercado español**, así como en los **mercados internacionales**, reduciendo la dependencia del mercado local/regional. Factores clave relacionados: FCI1 y FCI7.
- EE 4. E5** Promover el diseño de **procesos de integración** y, en su caso, **cooperación**, favoreciendo la **creación de grupos empresariales de mayor dimensión** que refuercen la **competitividad**, especialmente en el ámbito de la **distribución y comercialización**. Factores clave relacionados: FCI1, FCI4 y FCI9.



## EE 5. INNOVACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO

En relación con las estrategias relativas a la capacidad innovadora y de desarrollo tecnológico de las empresas de la cadena, se debe impulsar en las empresas una mayor orientación a la innovación de productos/servicios, tratando de aprovechar el potencial artístico y creativo existente en Galicia para incrementar el valor añadido de los mismos. Debido al elevado ritmo de evolución tecnológica que afecta a las actividades de esta cadena, es necesario fomentar la modernización tecnológica de los equipamientos e infraestructuras de las empresas para posibilitar un mayor grado de innovación de los procesos productivos, incrementando el nivel de productividad y eficiencia, así como la calidad de los productos/servicios ofertados. Pero para facilitar la modernización tecnológica de las empresas y la creación de proyectos innovadores es necesario desarrollar nuevos instrumentos financieros que se adapten a las condiciones particulares que caracterizan a las actividades de esta cadena. Por otro lado, desde las administraciones públicas se debe promover la actualización de los equipamientos técnicos y las instalaciones de los centros educativos vinculados con las actividades de información, cultura y audiovisual, permitiendo una mayor familiarización de los alumnos con las tecnologías utilizadas en el ámbito empresarial. Asimismo, también es necesario potenciar un mayor desarrollo de las infraestructuras y recursos públicos relacionados con las actividades de la cadena que permitan crear en el tejido empresarial una mayor orientación a la innovación y a participar en proyectos de I+D+I conjuntos, especialmente entre aquellas empresas de menor dimensión sin capacidad financiera ni recursos técnicos para desarrollar esos proyectos de forma individual.

- EE 5. E1** Impulsar la **innovación de productos/servicios** en las empresas de la cadena, incrementando el **valor añadido** de los mismos, especialmente en base a intangibles como el **diseño** o la **creatividad**, entre otros aspectos. Factores clave relacionados: FCI11, FCI12 y FCI16.
- EE 5. E2** Fomentar la **innovación de los procesos productivos** mediante una mayor **modernización tecnológica de las infraestructuras y equipamientos** de las empresas de la cadena, favoreciendo la **mejora de la eficiencia** y el **incremento de la calidad final** de los productos/servicios ofertados. Factores clave relacionados: FCI12, FCI13, FCI14 y FCI15.
- EE 5. E3** Desarrollar **nuevos instrumentos financieros** que incrementen las posibilidades de financiación de las empresas, fomentando la **adecuación** de los mismos a las **características y necesidades específicas** de las actividades de la cadena de información, cultura y audiovisual. Factores clave relacionados: FCI13, FCI14, FCI15 y FCI16.
- EE 5. E4** Promover la **modernización de las instalaciones y equipamientos técnicos en los centros educativos**, favoreciendo una mejora de la capacitación de los recursos humanos en el **manejo de las nuevas tecnologías**. Factores clave relacionados: FCI10, FCI11, FCI13 y FCI17.
- EE 5. E5** Fomentar un mayor desarrollo de **infraestructuras y recursos públicos de I+D+I** vinculados con las actividades de información, cultura y audiovisual, que permitan a las empresas desarrollar una **mayor orientación hacia la innovación**. Factores clave relacionados: FCI12, FCI13 y FCI14.

## EE 6. DESARROLLO SOCIAL Y CULTURAL

En este eje se recogen aquellas propuestas estratégicas orientadas a impulsar un mayor desarrollo social y cultural en Galicia que posibiliten el crecimiento de las actividades empresariales de la cadena. En ese sentido, se deben desarrollar de forma coordinada entre las empresas y las administraciones públicas planes de comunicación que ayuden a impulsar la demanda de productos culturales en la sociedad gallega. Asimismo, es necesario mejorar la dotación de infraestructuras en las entidades públicas y privadas vinculadas con las actividades de la cadena, favoreciendo la optimización en el uso, la gestión y la rentabilidad de esos centros. Por otro lado, también se deben promover novedades en el ámbito normativo/legal, especialmente aquellas que permitan incrementar el nivel de protección de los derechos de autor y la defensa frente a la competencia desleal y la piratería. Además, teniendo en cuenta la elevada dependencia de las subvenciones y ayudas públicas que en la actualidad tienen las empresas de la cadena, es necesario articular de forma coordinada entre el ámbito empresarial y el universo público un plan integral para mejorar la gestión financiera del tejido empresarial, impulsando la autofinanciación y la reinversión de los beneficios para financiar los proyectos empresariales viables.

- EE 6. E1** Promover en colaboración con las administraciones públicas el desarrollo de **planes de comunicación para impulsar la demanda y fomentar el consumo de productos culturales** en la sociedad gallega, favoreciendo el crecimiento de las actividades empresariales de la cadena. Factores clave relacionados: FCI6, FCI7, FCI18 y FCI20.
- EE 6. E2** Promover la mejora en la **dotación de las instalaciones de las entidades públicas y privadas relacionadas con las actividades de la cadena**, impulsando una adecuación de los equipamientos y servicios que permitan **optimizar el uso y gestión de los contenidos y continentes**. Factores clave relacionados: FCI17 y FCI18.
- EE 6. E3** Impulsar iniciativas para **actualizar las normativas públicas** relacionadas con las actividades de información, cultura y audiovisual, especialmente aquellas orientadas a **defender los derechos de autor y la propiedad intelectual frente a la competencia desleal y la piratería**. Factores clave relacionados: FCI5, FCI18 y FCI19.
- EE 6. E4** Coordinar con las administraciones públicas la realización de un **plan integral para mejorar la gestión financiera** de las empresas de la cadena, que permita **reducir la dependencia de las ayudas y subvenciones públicas**, fomentando una **mayor autofinanciación** para impulsar el crecimiento empresarial. Factores clave relacionados: FCI14, FCI15 y FCI16.

# AUTOFINANCIACIÓN

MODERNIZACIÓN

recursos públicos I+D+I

gestión financiera



© dygrafilms

En el siguiente cuadro se muestran representadas todas las relaciones existentes entre los 20 Factores Clave priorizados por los asistentes a la primera mesa de trabajo y los 6 Ejes Estratégicos presentados anteriormente, lo cual permite determinar la trazabilidad del proceso de diseño de dichos Ejes y de las Estrategias relacionadas con cada uno de ellos.

### MATRIZ DE CRUCE ENTRE FACTORES CLAVE Y EJES ESTRATÉGICOS

FACTORES CLAVE	EJES ESTRATÉGICOS					
	EE1	EE2	EE3	EE4	EE5	EE6
FCI1	✓	✓		✓		
FCI2	✓					
FCI3	✓					
FCI4	✓			✓		
FCI5			✓	✓		✓
FCI6			✓	✓		✓
FCI7				✓		✓
FCI8			✓	✓		
FCI9				✓		
FCI10		✓	✓		✓	
FCI11		✓			✓	
FCI12			✓		✓	
FCI13				✓	✓	
FCI14					✓	✓
FCI15					✓	✓
FCI16		✓	✓		✓	✓
FCI17		✓	✓		✓	✓
FCI18	✓					✓
FCI19						✓
FCI20						✓

#### 4.2. Comentarios de la Mesa 2-3 sobre Ejes Estratégicos y Estrategias

En los apartados que siguen, se presentan de forma sintética y agrupada, en base a los 6 Ejes Estratégicos, los comentarios y conclusiones más relevantes del coloquio.

#### Orientación a la cooperación

Los comentarios de los asistentes relacionados con la **orientación a la cooperación** por parte de las empresas gallegas de la cadena ponen de manifiesto la necesidad de promover una mayor implicación en el desarrollo de estrategias de cooperación para incrementar la competitividad de las actividades de información, cultura y audiovisual. *“Es necesario desarrollar instrumentos como mesas, reuniones o foros que incrementen la comunicación y el conocimiento entre las empresas vinculadas con las actividades culturales, fomentando una mayor confianza que favorezca las interrelaciones empresariales y el desarrollo de una mayor cultura de cooperación en las organizaciones”.*



En ese sentido, para fortalecer el conocimiento sobre el tejido empresarial existente en Galicia vinculado con la cadena también se considera muy positivo que se elaborara una *“guía o catálogo que recoja una relación de todas las empresas en el ámbito de las actividades culturales, favoreciendo la difusión de los productos/servicios ofertados por las empresas incluidas en la misma, así como la cooperación y subcontratación de actividades”.* En ese banco de datos deberían estar presentes *“tanto las empresas de la cadena principal como las empresas de las actividades laterales y de apoyo, de tal forma que se potencie la comunicación y los acuerdos de cooperación entre*

*actividades principales y actividades de equipamiento, suministros complementarios o servicios de apoyo”.*

Por otro lado, la **cooperación entre empresas de la cadena principal** relacionadas con una misma subactividad debe orientarse, entre otros aspectos, a *“promover la promoción y difusión de los productos/servicios a través de la creación de un consorcio de ventas internacional, potenciando el acceso conjunto a nuevos mercados exteriores que permita el crecimiento de esas actividades y reduzca la excesiva dependencia del mercado local”.*

En cuanto a la colaboración entre empresas de distintos eslabones de la cadena principal, es necesario *“impulsar la cooperación y el desarrollo de alianzas estratégicas orientadas*

*a la creación de grupos gallegos de producción cultural, con una perspectiva integral que favorezca la comercialización y exhibición de la amplia diversidad de productos/servicios culturales realizados en Galicia”.* Así, por ejemplo, *“en el proceso de diseño, creación y difusión de una producción audiovisual gallega puede potenciarse la participación de otras empresas gallegas de la cadena, como músicos locales que compongan la banda sonora, publicistas encargados de promocionar la producción, empresas de artes gráficas que realicen la cartelería, entre otros”.*

actividades culturales

Perspectiva integral

PRODUCCIÓN CULTURAL

## Profesionalización y cualificación del capital humano

En relación con la **profesionalización y cualificación de los recursos humanos** en las actividades de información, cultura y audiovisual, los asistentes consideran fundamental “*promover en las empresas una mayor sensibilización sobre la importancia del capital humano como elemento intangible clave en el desarrollo competitivo del tejido empresarial de la cadena, ya que es donde reside la capacidad innovadora y creativa de cada una de las empresas, que le permite diferenciarse de sus competidores*”. En esa línea, para mejorar la puesta en valor del capital humano es necesario “*reformular el planteamiento de la formación continua en las empresas, promoviendo la realización de un inventario de necesidades de formación, nuevas profesiones y especialidades demandadas por las empresas (en muchos casos derivadas de la aplicación de las nuevas tecnologías) que, entre otros aspectos, permitan orientar y actualizar los programas de formación continua*”.



Por lo que respecta a la incidencia de la formación reglada en el grado de capacitación y profesionalización de los recursos humanos de las actividades de esta cadena, fueron varios los aspectos comentados por los asistentes. Por un lado, es necesario “*mejorar la conexión entre el mundo empresarial y el ámbito educativo, tratando de desarrollar conjuntamente planes formativos cuyos contenidos y formatos estén orientados a cubrir aquellos perfiles profesionales y especialidades demandadas por el tejido empresarial*”. En la actualidad en Galicia “*se debe impulsar un mayor grado de especialización en la formación para atender las necesidades de las empresas, ya que a pesar de existir varias titulaciones universitarias y ciclos de formación profesional relacionadas con estas actividades, prácticamente la oferta formativa está limitada a unas áreas específicas en las que el mundo empresarial ya no tiene capacidad de absorción para los titulados que todos los años salen al mercado, no existiendo formación para otras capacitaciones que deben ser cubiertas con profesionales de otras universidades de España y la UE (música,*

*multimedia, arte,...)*”. Asimismo, aunque se han producido importantes avances en cuanto a programas de postgrado, “*es necesario impulsar un mayor desarrollo de ciclos de curso corto orientados a incrementar la especialización profesional en actividades como la postproducción, la animación en 3D, entre otros*”.

Por otro lado, la formación reglada debe buscar alternativas para **actualizar y revisar los planes formativos**. “*Además del importante grado de obsolescencia de los actuales planes formativos, a la hora de plantear la actualización de los mismos se debe tener en cuenta también la excesiva complejidad y lentitud administrativa en el proceso de definición de los programas educativos*”. Igualmente, es necesario “*promover un cambio en el proceso de selección del profesorado encargado de impartir la docencia en determinadas titulaciones y ciclos formativos vinculados con la cadena, fomentando una mayor presencia de profesionales acreditados con conocimientos y méritos suficientemente reconocidos*”. Por ejemplo, en el ámbito de la formación musical, “*se debe incidir en la formación del profesorado, implantando mecanismos que permitan medir sus resultados y establecer actuaciones de mejora que faciliten, entre otros aspectos, que los alumnos que finalizan sus estudios en un conservatorio puedan superar las exigentes pruebas de acceso a una orquesta sinfónica*”.

Además, desde el punto de vista de los niveles directivos, las estrategias y actuaciones a realizar deben tratar de **mejorar la cualificación profesional de los empresarios**. Así “*es frecuente encontrar que muchas empresas están dirigidas por personas con una gran preparación artística y creativa pero que no tienen la formación adecuada para la planificación y gestión empresarial, lo cual supone una importante limitación a la capacidad competitiva de esas empresas en el mercado ya que tienen dificultades para formalizar una adecuada visión estratégica de su negocio*”.

## Sistemas de dirección estratégica

Los comentarios relacionados con los **sistemas de dirección de las empresas** de la cadena se orientaron a destacar la “*necesidad de sensibilizar a las empresas sobre la importancia de realizar un planteamiento estratégico de su negocio, desarrollando una mayor visión de la actividad a medio y largo plazo, así como una mayor orientación a formalizar planes directores y funcionales*”.

Para potenciar la competitividad de las empresas gallegas de información, cultura y audiovisual, éstas deben fomentar una actitud proactiva y anticipativa “*implantando sistemas de información avanzada y benchmarking que potencien la capacidad de anticipación a las necesidades del mercado, detectando las tendencias de consumo en la sociedad, el posicionamiento de los competidores y la evolución tecnológica para desarrollar productos/servicios innovadores y con un mayor valor*

*añadido*”. En las actividades de comunicación (prensa, radio, televisión,...), entre otras, esa actitud es fundamental para “*aplicar una estrategia basada en el pensamiento global y actuación local*”.



Además, otras líneas estratégicas para fomentar la diferenciación frente a los competidores e incrementar el valor añadido de los productos/servicios culturales están basadas en la “*orientación de las empresas a desarrollar los sistemas de gestión de calidad, medioambiente o prevención de riesgos laborales*”.

Por otro lado, para mejorar la gestión interna de las empresas de la cadena, “*se deben mejorar los sistemas de coordinación entre las distintas áreas funcionales, incrementando la estandarización de los procesos a nivel interno que favorezcan un aumento de los niveles de eficiencia y productividad de sus actividades*”.

## Marketing y crecimiento de mercados

Entre las estrategias vinculadas con el marketing y el desarrollo de mercados, los asistentes constataron la insuficiente orientación al mercado mostrada por las empresas de la cadena en Galicia. “Además de no realizarse estudios y análisis de mercados para conocer los gustos y tendencias de consumo que permitan desarrollar los productos/servicios culturales demandados por el mercado, las empresas de la cadena tampoco invierten suficientemente en planes de comunicación para dar a conocer su oferta de productos/servicios y provocar un incremento de la demanda”.

Las empresas de información, cultura y audiovisual deben tratar de desarrollar una “mayor orientación al marketing que favorezca la valorización de su imagen y sus marcas propias por parte del mercado”. Además, de una forma

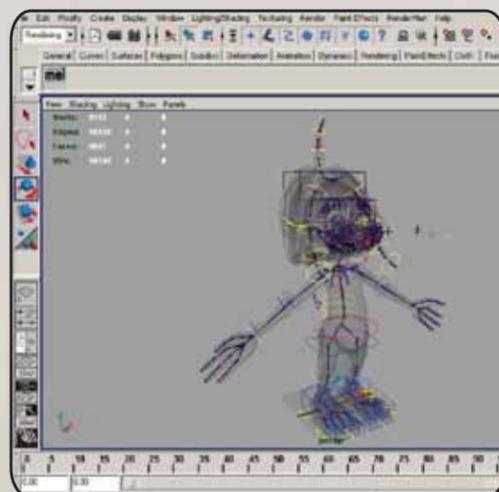
conjunta y en colaboración con las administraciones y organismos públicos, debería “impulsarse la creación de una marca global vinculada a la capacidad creativa e innovadora de estas actividades en Galicia que agrupe a todas las empresas gallegas de la cadena, ofreciendo una amplia variedad de productos/servicios culturales con una adecuada relación calidad-precio”.

Por otro lado, la creación de esa “marca país” que identifique a los productos/servicios culturales gallegos debe ser uno de los pilares que permita “potenciar el acceso de las empresas de la cadena a nuevos mercados, tanto españoles como a nivel

internacional”. Al mismo tiempo es necesario “incrementar el nivel de colaboración con productoras, distribuidoras y agentes comerciales que faciliten la penetración de los productos/servicios gallegos en los mercados potenciales”. A ello se debe unir una “mayor implicación por parte de las administraciones públicas para apoyar la internacionalización de las actividades de la cadena, mediante actividades de promoción como ferias, festivales o certámenes, entre otros aspectos”.

Asimismo, las empresas gallegas deben tratar de aprovechar las oportunidades asociadas a la utilización de las nuevas tecnologías para incrementar su presencia en los mercados actuales y penetrar en nuevos mercados de interés. “La utilización de nuevos canales de distribución, como el

comercio electrónico o los teléfonos móviles, entre otros, representan una importante posibilidad de crecimiento para comercializar productos/servicios culturales, permitiendo llegar al usuario de una forma directa, sin intermediarios”. Pero además de permitir el desarrollo de nuevos canales de venta, Internet supone “una mayor facilidad para acceder a la información sobre la programación cultural disponible en un determinado momento en cualquier ciudad o localidad que interese conocer, favoreciendo que la oferta cultural llegue especialmente a los jóvenes, que en la actualidad son los usuarios mayoritarios de esos canales”.



## Innovación y desarrollo tecnológico

En el conjunto de las actividades de información, cultura y audiovisual la capacidad innovadora de las empresas y la modernización tecnológica de sus equipamientos son elementos claves para lograr una posición competitiva diferenciada en el mercado. “Es necesario crear entre el tejido empresarial una mayor sensibilización sobre la importancia de poner en valor su capital tecnológico para incrementar su capacidad competitiva”.

En el ámbito de la innovación de productos/servicios culturales, “una mayor incorporación de atributos intangibles como la creatividad o el diseño permiten incrementar el valor añadido a los mismos, favoreciendo el desarrollo de estrategias de diferenciación que permitan mejorar la competitividad de las actividades culturales gallegas”. Asimismo, las empresas de la cadena deben incrementar su orientación a la innovación de productos para aprovechar el desarrollo de nuevos canales

y formatos como la televisión interactiva. “Si bien todavía no existe una demanda en el mercado para los productos interactivos y la industria tampoco ha desarrollado un amplio recorrido para ellos, la facilidad de uso y acceso de estas nuevas posibilidades supondrán un importante cambio de cultura, tanto desde el punto de vista de los consumidores como desde la perspectiva de los creadores de productos culturales”. En el ámbito de las actividades publicitarias, “la televisión interactiva supondrá un mayor grado de complejidad en la planificación de campañas, si bien también facilitará una mayor segmentación del público objetivo de cada producto/servicio”.

Por otro lado, el progresivo abaratamiento de las nuevas tecnologías “debe ser aprovechado por las empresas de pequeña dimensión y con poca capacidad financiera para acceder más fácilmente a equipamientos y máquinas tecnológicamente más avanzadas, favoreciendo un incremento de la productividad y eficiencia en sus procesos productivos, así como de la

calidad final de sus productos/servicios”. Así, en muchos casos “la posibilidad de integrar la modernización tecnológica y la capacidad creativa de los recursos humanos permite a las empresas adelantarse al mercado y desarrollar una oferta de productos/servicios innovadores que cubran necesidades latentes del mercado que todavía no están siendo atendidas”.

Desde las administraciones públicas también se deben promover actuaciones orientadas a incrementar el grado de desarrollo tecnológico. Así, “es necesario potenciar el acceso a las nuevas tecnologías en todas las zonas de Galicia, mejorando la red de acceso a Internet y banda ancha en todos los centros de formación públicos, así como en bibliotecas, centros culturales y otras instalaciones vinculadas con el desarrollo cultural de la sociedad gallega”. Además, también se debe promover una “mejora de las infraestructuras y recursos de I+D+I que generen en las empresas de la cadena una mayor orientación hacia la innovación, permitiéndoles participar en proyectos que de forma independiente no podrían desarrollar por su limitada capacidad de inversión”.

Relacionado con la reducida capacidad financiera de las empresas de la cadena, que en muchos casos impide una mayor inversión en I+D+I, los asistentes comentaron la necesidad de “promover un sistema de financiación adecuado que permita a las empresas de la cadena desarrollar proyectos cuya principal garantía está proporcionada por elementos intangibles y no por activos materiales”. Además, “los productos financieros deben ajustarse a las características de estas actividades, cuyos ciclos de retorno de las inversiones son largos, lo que genera importantes necesidades de recursos a medio y largo plazo para financiarlas”. Así, “desde las entidades financieras se debe apoyar el desarrollo de nuevos instrumentos o alternativas como pueden ser la participación de sociedades de capital riesgo, de garantía recíproca o fondos de inversión, entre otros”.



# PROGRAMACIÓN CULTURAL

## marca país

## Desarrollo social y cultural

En relación con la incidencia que las actividades vinculadas a esta cadena tienen sobre el desarrollo social y cultural de Galicia, los asistentes consideran que se debe producir una *“mayor interrelación y coordinación entre el ámbito empresarial y las administraciones y organismos públicos relacionados con estas actividades”*. En ese sentido, es necesaria la colaboración entre el ámbito público y el mundo empresarial para *“facilitar el acceso a la cultura a la sociedad gallega, desarrollando campañas de comunicación para impulsar la demanda y el consumo de productos culturales”*.

La cultura debe ser percibida como *“un elemento que incide transversalmente en el desarrollo social y económico de una determinada zona, por lo que las empresas gallegas de la cadena deben asumir la responsabilidad social implícita en la realización de sus actividades para impulsar el desarrollo sociocultural de Galicia”*. Por ejemplo, los medios de comunicación, especialmente la prensa, *“son importantes creadores de opinión en la sociedad, por lo que su actividad puede desempeñar un papel relevante a la hora de potenciar el desarrollo social y cultural de Galicia, fomentando la demanda de productos culturales gallegos”*.

Por otro lado, el hecho de que exista un importante movimiento de profesionales que deciden

desarrollar sus carreras fuera de Galicia, *“supone un freno a la generación de riqueza y empleo en el ámbito gallego, así como impide un mayor desarrollo del tejido empresarial vinculado a las actividades de esta cadena”*. Por ello, los asistentes consideran necesario que tanto desde las empresas como desde las administraciones públicas se desarrollen *“herramientas y mecanismos que permitan mejorar las condiciones para retener a esos profesionales en Galicia y, en todo caso, favorecer su retorno, aprovechando el conocimiento y la experiencia adquiridos en el desarrollo de su actividad profesional fuera de Galicia”*.



Por lo que respecta a la problemática sobre la defensa de la propiedad intelectual y los derechos de autor en los

productos culturales, los asistentes consideran necesaria la *“creación de un inventario de fondos de productos culturales que identifique debidamente la propiedad intelectual y los derechos de cada uno de ellos, facilitando el comunicación entre las partes interesadas en utilizar esos productos en sus proyectos y los autores originales de los mismos”*. Asimismo, se debe promover entre las empresas de la cadena *“una mayor orientación hacia la inversión en patentes, propiedad industrial, registros de marcas y otros instrumentos de protección de los derechos de propiedad sobre los elementos intangibles incorporados en un producto determinado”*.

## 4.3. Priorización de Estrategias y propuestas de algunas actuaciones fundamentales

Una vez finalizado el coloquio entre los asistentes sobre los Ejes Estratégicos y las Estrategias propuestas, se procedió a matizar y complementar algunas de las Estrategias, realizando posteriormente su priorización.

Dicha priorización se hizo en función de la importancia que, para cada uno de los participantes, tuvieran las Estrategias en la competitividad de estas empresas. Los asistentes debían valorar las 26 Estrategias en una escala de entre 5 (más prioritario) y 1 (menos prioritario). En la siguiente tabla se recoge el resultado final de la priorización, en la cual aparecen ordenados, por orden de mayor a menor importancia, las 26 Estrategias.

Priorización de Estrategias

5= más prioritario  
1= menos prioritario

COD	ESTRATEGIA	PRIORIDAD
EE4.E4	Impulsar una mayor penetración de las empresas gallegas de la cadena en el mercado español, así como en los mercados internacionales, reduciendo la dependencia del mercado local/regional.	4,58
EE5.E1	Impulsar la innovación de productos/servicios en las empresas de la cadena, incrementando el valor añadido de los mismos, especialmente en base a intangibles como el diseño o la creatividad, entre otros aspectos.	4,42
EE5.E5	Fomentar un mayor desarrollo de infraestructuras y recursos públicos de I+D+I vinculados con las actividades de información, cultura y audiovisual, que permitan a las empresas desarrollar una mayor orientación hacia la innovación.	4,42
EE2.E5	Fomentar un mayor desarrollo de programas de formación continua en las empresas de la cadena, que facilite la actualización de los conocimientos y la utilización de las nuevas tecnologías.	4,29
EE2.E4	Promover una mayor adecuación de los formatos y contenidos de la formación reglada relacionada con la cadena a las necesidades de las empresas, impulsando el diseño de nuevas titulaciones y ciclos formativos demandados desde el ámbito empresarial.	4,17
EE2.E1	Mejorar la profesionalización de los niveles directivos de las empresas de pequeña dimensión de la cadena, favoreciendo la aplicación de una mayor visión estratégica en la dirección y gestión.	4,13
EE4.E2	Potenciar la orientación al marketing de las empresas de la cadena para mejorar su imagen en el mercado e incrementar la notoriedad de las marcas propias.	4,13
EE1.E2	Promover un mayor nivel de cooperación entre empresas de la cadena principal, especialmente las relacionadas con una misma subactividad (subcadenas de audiovisual, editorial, publicidad, artes gráficas, artes escénicas), favoreciendo las sinergias, la especialización de productos/servicios y, en su caso, los procesos de subcontratación.	4,08
EE2.E2	Fomentar una mejora de la cualificación de los recursos humanos de las empresas, promoviendo un mayor equilibrio entre la formación artística/creativa y la formación técnica, así como una mayor especialización en el ámbito de las actividades de la cadena.	4,08
EE4.E1	Impulsar procesos de información y análisis, que permitan identificar las necesidades del mercado, favoreciendo un mayor conocimiento de las tendencias del consumo y el desarrollo de iniciativas proactivas que se anticipen a las demandas de los consumidores.	4,08
EE5.E3	Desarrollar nuevos instrumentos financieros que incrementen las posibilidades de financiación de las empresas, fomentando la adecuación de los mismos a las características y necesidades específicas de las actividades de la cadena de información, cultura y audiovisual.	4,08
EE5.E2	Fomentar la innovación de los procesos productivos mediante una mayor modernización tecnológica de las infraestructuras y equipamientos de las empresas de la cadena, favoreciendo la mejora de la eficiencia y el incremento de la calidad final de los productos/servicios ofertados.	3,96
EE1.E1	Fomentar una mayor cultura de cooperación en el tejido empresarial de la cadena, sensibilizando a las empresas sobre la importancia de participar en acuerdos de colaboración para incrementar su capacidad competitiva.	3,92
EE6.E1	Promover en colaboración con las administraciones públicas el desarrollo de planes de comunicación para impulsar la demanda y fomentar el consumo de productos culturales en la sociedad gallega, favoreciendo el crecimiento de las actividades empresariales de la cadena.	3,92

Priorización de Estrategias (continuación)

5= más prioritario  
1= menos prioritario

COD	ESTRATEGIA	PRIORIDAD
EE1.E4	Incrementar el grado de <b>cooperación entre las empresas de la cadena y las instituciones y organismos públicos/privados vinculados</b> con estas actividades, mejorando la <b>coordinación</b> entre el ámbito empresarial y las administraciones públicas.	3,83
EE4.E3	Fomentar la <b>potenciación de las estructuras comerciales y de distribución de las empresas de la cadena</b> , tratando de potenciar los <b>canales derivados de la aplicación de las nuevas tecnologías</b> que permitan incrementar la <b>presencia de sus productos en el mercado</b> .	3,83
EE6.E4	Coordinar con las administraciones públicas la realización de un <b>plan integral para mejorar la gestión financiera</b> de las empresas de la cadena, que permita <b>reducir la dependencia de las ayudas y subvenciones públicas</b> , fomentando una <b>mayor autofinanciación</b> para impulsar el crecimiento empresarial.	3,83
EE4.E5	Promover el diseño de <b>procesos de integración</b> y, en su caso, <b>cooperación</b> , favoreciendo la <b>creación de grupos empresariales de mayor dimensión</b> que refuercen la <b>competitividad</b> , especialmente en el ámbito de la <b>distribución y comercialización</b> .	3,79
EE5.E4	Promover la <b>modernización de las instalaciones y equipamientos técnicos en los centros educativos</b> , favoreciendo una mejora de la capacitación de los recursos humanos en el <b>manejo de las nuevas tecnologías</b> .	3,79
EE1.E3	Impulsar el desarrollo de una potente red empresarial de <b>proveedores de suministros complementarios, equipamientos y servicios de apoyo</b> basada en la <b>cooperación</b> con las empresas de la cadena principal.	3,75
EE2.E3	Impulsar la mejora de la <b>adecuación de los recursos humanos de entidades relacionadas con el ámbito cultural</b> (museos, bibliotecas, hemerotecas, filmotecas,...), incrementando el nivel de los servicios de acuerdo con las demandas de los usuarios.	3,50
EE6.E3	Impulsar iniciativas para <b>actualizar las normativas públicas</b> relacionadas con las actividades de información, cultura y audiovisual, especialmente aquellas orientadas a <b>defender los derechos de autor y la propiedad intelectual frente a la competencia desleal y la piratería</b> .	3,50
EE3.E1	Fomentar una <b>mayor visión estratégica</b> entre las empresas de la cadena, potenciando la <b>formalización de planes directores y funcionales</b> , así como la utilización de <b>herramientas adecuadas de gestión, seguimiento y control</b> que favorezcan la realización de actividades de <b>benchmarking</b> .	3,46
EE3.E3	Promover la mejora de los <b>sistemas de coordinación entre las distintas áreas funcionales de la empresa para mejorar la gestión interna</b> de las mismas y alcanzar una <b>mayor eficiencia y productividad</b> en sus actividades.	3,42
EE3.E2	Promover una <b>mayor sensibilización</b> hacia los intangibles de valor como los <b>sistemas de organización, información avanzada, gestión de calidad, medioambiente y prevención de riesgos laborales</b> , entre otros, para mejorar la capacidad competitiva de las empresas de la cadena, favoreciendo el <b>incremento del valor añadido de los productos/servicios</b> .	3,29
EE6.E2	Promover la mejora en la <b>dotación de las instalaciones de las entidades públicas y privadas relacionadas con las actividades de la cadena</b> , impulsando una adecuación de los equipamientos y servicios que permitan optimizar el uso y gestión de los contenidos y continentes.	3,13

En conjunto, se percibe un **elevado grado de acuerdo** con las estrategias propuestas, ya que la **valoración media** de todas las estrategias es de 3,90 (sobre un máximo de 5), si bien la **amplitud del rango** en el que se mueven los valores obtenidos indican con claridad cuales son aquellas **estrategias consideradas como más y menos prioritarias**.

Así, es destacable que entre las 26 estrategias propuestas, **11 de ellas alcanzan un valor superior a 4**, siendo percibidas por los asistentes como **muy prioritarias** para el desarrollo de la cadena en Galicia. Además, otras **3 estrategias obtienen una valoración superior al valor medio del conjunto de las estrategias propuestas (3,90)**.

De forma gráfica, la figura representada seguidamente recoge las valoraciones de las **14 estrategias consideradas como más prioritarias** (aquellas con un valor superior a la media global) según la opinión de los asistentes, así como la **valoración media de las 26 estrategias presentadas**.

Los ejes **EE5 Innovación y desarrollo tecnológico** y **EE2 Profesionalización y cualificación del capital humano**, con **cuatro estrategias cada uno**, son los más representados entre las estrategias prioritarias, mientras que el eje **EE4 Marketing y desarrollo de mercados** también está ampliamente representado, contando con **tres estrategias** entre las más prioritarias. Por su parte, los ejes **EE1 Orientación a la cooperación** y **EE6 Desarrollo social y cultural** están presentes entre las estrategias prioritarias con **dos y una estrategias, respectivamente**.

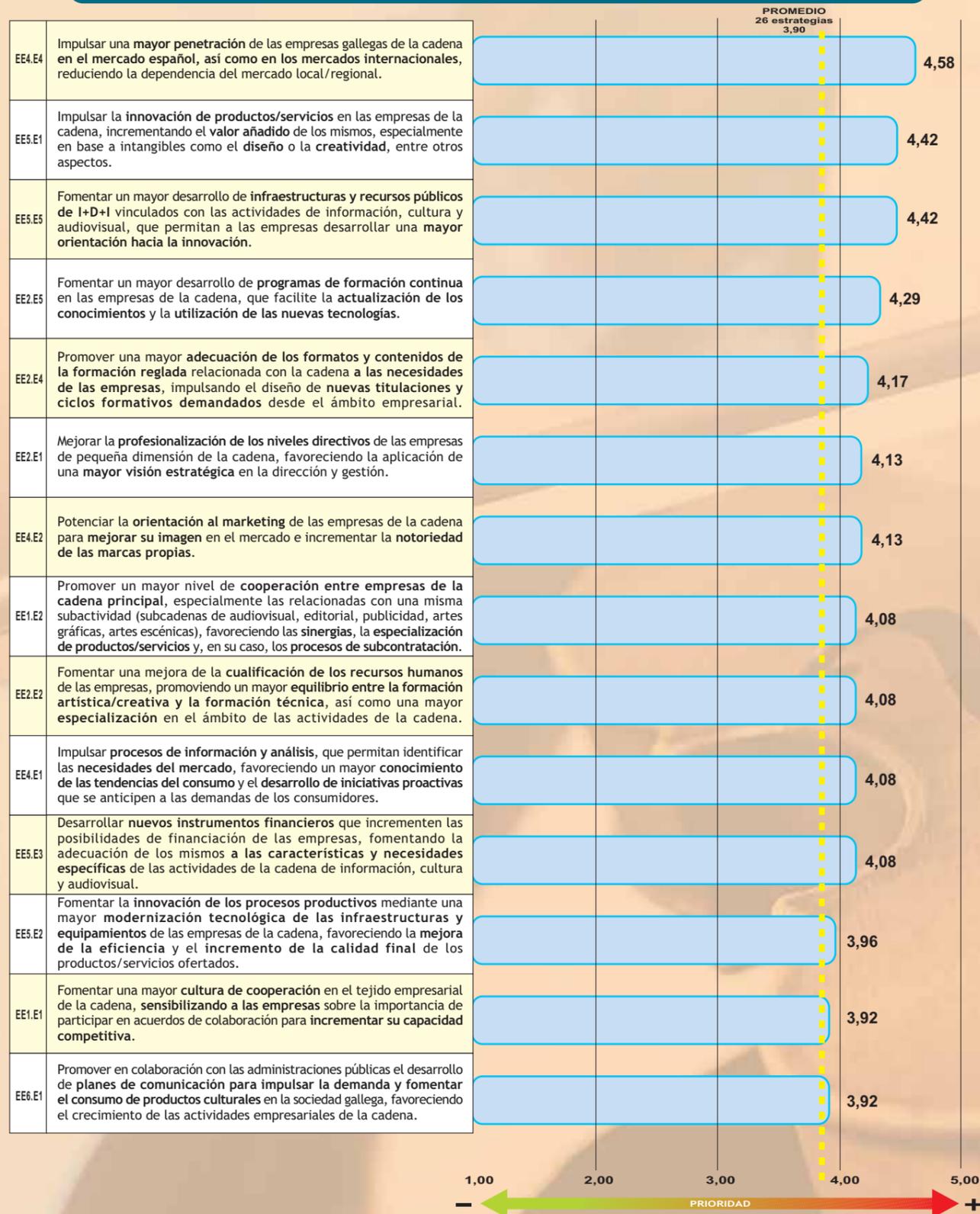
De manera individual y siguiendo un **orden de mayor a menor prioridad**, como **estrategia más prioritaria** entre las 26 propuestas, con una valoración media de **4,58**, los asistentes consideran la necesidad de **impulsar una mayor penetración de las empresas gallegas tanto en el mercado español como en los mercados internacionales (EE4.EE4)**. A continuación, con un valor medio superior a **4,25**, se encuentra un bloque de **3 estrategias**, que hacen referencia a temas como la importancia de impulsar la **innovación de productos/servicios, incrementando su valor añadido** en base a la creatividad y el diseño (**EE5.E1**), el **desarrollo de infraestructuras y recursos públicos de I+D+I** que generen una **mayor orientación a la innovación en el tejido empresarial (EE5.E5)**, así como también una **mayor desarrollo de programas de formación continua por parte de las empresas de la cadena (EE2.E5)**.

DESARROLLO

marketing



### 14 ESTRATEGIAS MÁS PRIORITARIAS PARA LA CADENA DE INFORMACIÓN, CULTURA Y AUDIOVISUAL (PRIORIDAD SUPERIOR A LA MEDIA)



Una vez realizado el análisis de las conclusiones que se pueden extraer de la priorización realizada de las estrategias definidas, se han debatido diversas ideas sobre actuaciones a desarrollar por las empresas a título individual, desde las empresas de forma conjunta y desde las instituciones y administraciones públicas.

En las tablas que se muestran a continuación se ha tratado de sintetizar y agrupar aquellas aportaciones de los asistentes que recogieran la misma idea de actuación, ordenándolas de mayor a menor grado de coincidencia.

#### ACTUACIONES QUE DEBEN SER IMPULSADAS DESDE LAS EMPRESAS A TÍTULO INDIVIDUAL

Realizar un inventario de necesidades de formación en las empresas de la cadena que permita adaptar los planes de formación continua a las demandas empresariales para incrementar la capacitación del capital humano en las mismas, tanto en los niveles directivos como en los técnicos y operativos.

Intensificar los esfuerzos en comunicación y promoción de los productos/servicios que permita mejorar la imagen de marca de las empresas, convirtiéndola en un elemento intangible clave para favorecer la diferenciación frente a los competidores.

Desarrollar una mayor orientación a la innovación, realizando un plan de innovación interno que promueva, entre otros aspectos, acuerdos de cooperación con universidades y centros de investigación para la incorporación de nuevos formatos y adaptaciones tecnológicas a los productos de la empresa (pagos a través del móvil, contenidos,...)

Realizar un replanteamiento de las actividades claves del proceso productivo de la empresa, favoreciendo una mayor especialización en productos/servicios y/o en las distintas fases del proceso para alcanzar mayores niveles de eficiencia y calidad, potenciando la imagen de la empresa y su diferenciación.

Incorporar profesionales cualificados en los puestos directivos de las empresas, con una formación adecuada y experiencia para aplicar criterios de gestión empresarial.

Incorporación y difusión de círculos de innovación en las empresas, Incentivando la creatividad del personal para favorecer el desarrollo de proyectos innovadores que permitan un mayor nivel de diferenciación.

Adaptar las infraestructuras y procesos de producción a las nuevas tecnologías, favoreciendo la adecuación de los equipos de trabajo a las posibilidades para el desarrollo de nuevos canales, soportes y tecnologías de producción.

Promover la participación en alianzas estratégicas y acuerdos de cooperación con otras empresas que persiguen fines comunes como el acceso a nuevos mercados, el desarrollo de nuevos productos, entre otros.

Desarrollar planes de fidelización y motivación de los recursos humanos, aplicando instrumentos de participación e implicación del personal cualificado en las empresas que favorezcan su retención en la estructura organizativa.

Incrementar la comunicación con los centros de formación (escuelas, universidades o formación profesional) para desarrollar campañas de captación de trabajadores en los mismos a través de bolsas de prácticas.

Promover la realización de planes de empresa que fijen los objetivos y principales líneas estratégicas a seguir para incrementar la competitividad de la empresa a medio y largo plazo, sirviendo de base para la elaboración de planes operativos y funcionales periódicos.

Desarrollar una mayor adaptación de los productos/servicios de la cadena para favorecer su comercialización a través de los nuevos soportes y canales digitales (consolas, teléfonos móviles, televisión interactiva, Internet,...).

investigación  
Nuevos soportes

### ACTUACIONES QUE DEBEN SER IMPULSADAS DESDE LAS EMPRESAS DE FORMA CONJUNTA

Impulsar la creación de joint-ventures y plataformas de promoción y comercialización conjunta de los productos/servicios complementarios de la cadena en los mercados internacionales.

Desarrollar en colaboración con los centros de formación iniciativas orientadas a mejorar la formación y educación del consumidor, ayudando a crear una mayor demanda de productos culturales como la realización de visitas organizadas a museos, galerías de arte, teatros,...

Promover la investigación de mercados, desarrollando de forma conjunta estudios de tendencias de consumo y evolución de la demanda de productos/servicios de la cadena, así como una mayor difusión de los resultados obtenidos.

Apoyar un mayor desarrollo de programas de postgrado especializados en actividades de información, cultura y audiovisual que permitan mejorar la capacidad de gestión de los directivos de las empresas de la cadena.

Desarrollar acuerdos y convenios entre empresas en diferentes ámbitos como formación, financiación, investigación y distribución que permitan mejorar la competitividad del conjunto de la cadena en Galicia.

Promover la realización de estudios de necesidades de perfiles profesionales específicas por eslabones, desarrollando una mayor difusión de resultados en las administraciones y organismos con competencias en el ámbito formativo, facilitando así la revisión periódica y adecuación de los planes educativos a las necesidades de las empresas.

Promover la realización de prácticas de benchmarking y vigilancia tecnológica que permitan a las empresas comparar su posición competitiva frente a los líderes del mercado, desarrollando una mayor capacidad para mejorar los productos/servicios o los procesos, entre otros aspectos.

Desarrollar estudios e investigaciones conjuntas entre empresas y organismos públicos de I+D+I para impulsar nuevos productos de la cadena que incrementen su valor añadido final (contenidos, tecnologías, investigación de mercados, formatos,...).

Incentivar el asociacionismo, la cooperación y la concentración de empresas para desarrollar un tejido empresarial de mayor dimensión en las actividades de información, cultura y audiovisual, creando grupos de empresas con mayor capacidad financiera y poder de negociación en el mercado.

Impulsar la realización de seminarios y foros de debate sobre experiencias de éxito y mejores prácticas en el ámbito de la cooperación, incentivando la participación de las empresas de la cadena en proyectos de colaboración.

Promover la realización de una guía de recursos (empresas, servicios, fondos musicales, literarios, derechos de propiedad intelectual artísticos,...) que incrementen el conocimiento sobre el tejido empresarial de la cadena en Galicia, favoreciendo la cooperación entre ellas.

### ACTUACIONES QUE DEBEN SER IMPULSADAS DESDE LAS INSTITUCIONES (ADMINISTRACIONES PÚBLICAS)

Propiciar la realización de mesas de coordinación en las que participen las administraciones públicas, centros de enseñanza y empresas para diseñar conjuntamente los planes educativos (titulaciones universitarias, ciclos de formación profesional, cursos de postgrado y masters) relacionados con las actividades de la cadena, tratando de adecuar sus formatos y contenidos a las necesidades del tejido empresarial.

Apoyar la internacionalización de las empresas gallegas de información, cultura y audiovisual, desarrollando planes de promoción en mercados exteriores (presencia en ferias, festivales y eventos vinculados con todas las actividades de la cadena), que faciliten una mayor notoriedad y aceptación de los productos gallegos en esos mercados.

Apoyar el diseño y puesta en marcha de un organismo conjunto orientado a la creación, producción, distribución y promoción de productos culturales, así como a impulsar la realización de un plan estratégico de la cultura en Galicia que favorezca el desarrollo social y cultural de la sociedad gallega.

Desarrollar acuerdos de cooperación con entidades organizadoras de la programación cultural en Galicia públicas y privadas para dar una mayor presencia a las producciones gallegas en su catálogo de actividades.

Posibilitar una mayor especialización de la enseñanza relacionada con las actividades de información, cultura y audiovisual, incorporando a la formación como profesores a profesionales acreditados y con experiencia en el mundo empresarial.

Promover una mayor racionalización y coordinación en el aprovechamiento de las infraestructuras públicas existentes, que permitan desarrollar un mayor crecimiento de las actividades culturales en Galicia, así como favorecer la creación de hábitos de consumo cultural estables en la sociedad.

Desarrollar nuevos instrumentos financieros específicos adecuados para la financiación de intangibles (líneas de avales, capital riesgo,...), así como un nuevo modelo de política fiscal (desgravación fiscal,...) aplicable a los productos/servicios culturales.

Concienciar y educar a los consumidores/usuarios de productos culturales sobre los derechos de autor, la propiedad intelectual y la incidencia de la generalización del "acceso gratuito" a la cultura para las empresas de la cadena.

Promover la creación de plataformas y guías útiles que recojan información sobre todas las empresas vinculadas con las actividades de la cadena, facilitando la interacción y la cooperación entre ellas.

Incorporar un sistema de indicadores que faciliten la evaluación y el seguimiento en la concesión de ayudas a las empresas de la cadena (creación y mantenimiento de empleo, VAB, indicadores per cápita,...).

Impulsar el desarrollo de centros de formación-innovación altamente especializados que potencien un mayor aprovechamiento del mix creatividad/tecnología para la innovación de productos culturales.

Propiciar la creación de suelo industrial y viveros de empresas cuyas infraestructuras y equipamientos estén adaptados a las características particulares de las empresas de esta cadena, que no tienen un gran movimiento de mercancías pero donde la creatividad y el trabajo en equipo son elementos de gran importancia.

nuevos productos

SUELO INDUSTRIAL

colaboración



# Foro caixanova de Estrategias Empresariales

## Agradecimientos:

En todo el proceso de análisis de la información que aparece en este documento, en las propuestas de los informes realizados por el equipo técnico, y en el desarrollo de las reuniones de trabajo, se ha contado con la ayuda y dedicación de representantes de las siguientes compañías e instituciones:

GRUPO EL PROGRESO  
GRUPO LA REGIÓN  
TÓRCULO ARTES GRÁFICAS, S.A.  
FILMANOVA, S.L.  
DYGRA FILMS, S.L.  
NORDESIA PRODUCCIONS  
ORQUESTA PROFESIONAL SINFÓNICA DE GALICIA  
MANS ESTUDIO GRABACIÓN (FUNDACIÓN PAIDEIA)  
PRODUCTORA FARO, S.A.  
ECOVIPO PUBLICIDAD, S.L.  
RTA PRODUCCIONS  
TEATRO DO ATLÁNTICO  
SPICA, S.L.  
MARE PRODUCCIONS, S.L.  
CLUSTER DO AUDIOVISUAL GALEGO  
ACADEMIA GALEGA DO AUDIOVISUAL  
ESCOLA DE IMAXE E SON  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIAIS E DA COMUNICACIÓN DE PONTEVEDRA  
OBRA SOCIO CULTURAL CAIXANOVA

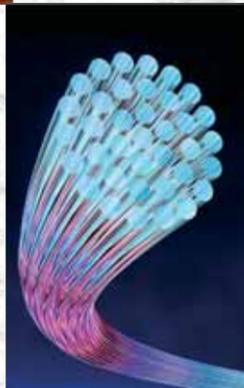
Con nuestro agradecimiento por la inestimable dedicación y esfuerzo de todos ellos, por las aportaciones y recomendaciones que nos han brindado, y que han sido decisivas para llevar a cabo este trabajo, y por la cesión de imágenes y fotogramas que ilustran esta publicación.

## Publicaciones anteriores:

- 1.- Cadena de actividades de la pesca y de los productos derivados del mar (febrero 2004)
- 2.- Cadena de actividades del turismo y el ocio (junio 2004)
- 3.- Cadena de actividades de construcción y promoción inmobiliaria (julio 2004)
- 4.- Cadena de actividades de textil, confección y moda (octubre 2004)
- 5.- Cadena de actividades de bienes de equipo e industria auxiliar (enero 2005)
- 6.- Cadena de actividades de productos de la agricultura y la ganadería (mayo 2005)
- 7.- Cadena de actividades de la logística y transporte (septiembre 2005)
- 8.- Cadena de la madera (febrero 2006)

# Estamos preparados para inventar el futuro

*Un futuro más ilusionante mediante el **Estudio**,  
la **Difusión del Conocimiento**,  
la **Promoción Empresarial** y el **Fomento del Empleo**.*



## EL ESTUDIO.

El **Instituto** profundizará en el conocimiento de la economía y empresa gallegas para, describiendo los distintos escenarios de posicionamiento empresarial, poder analizar y dar respuesta a los gaps competitivos del tejido productivo gallego y facilitar la toma de decisiones estratégicas.

## LA DIFUSIÓN DEL CONOCIMIENTO.

Además de divulgar los contenidos del **Instituto**, se incentivará la cultura de la transmisión del conocimiento, se incrementará el capital relacional de la empresa gallega e introducirá el aprovechamiento de las nuevas tecnologías como factor competitivo.

## LA PROMOCIÓN EMPRESARIAL.

Desde el **Instituto** apoyaremos el desarrollo de los sectores productivos gallegos no solo asesorando a emprendedores en el inicio o mejora de su actividad sino dotando de infraestructuras a las iniciativas de relación empresarial y fomentando las buenas prácticas empresariales y el esfuerzo en I+D+i.

## EL FOMENTO DEL EMPLEO.

El fin último del nuevo **Instituto** es mejorar los niveles de empleo en Galicia, incrementar la empleabilidad del capital humano de nuestra Comunidad, minimizar las barreras de acceso al trabajo y fomentar el autoempleo y la vocación empresarial.

instituto de desarrollo  
caixanova 