

Foro caixanova de estrategias empresariales

Cadena de Servicios Intangibles a empresas y a otras organizaciones

Reflexiones sobre:

Diagnóstico estratégico

Factores clave

Estrategias

Actuaciones

Síntesis del diagnóstico estratégico
de la cadena de **SERVICIOS
INTANGIBLES** a **EMPRESAS
y a OTRAS ORGANIZACIONES**

ÍNDICE

1.	1. INTRODUCCIÓN, OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DEL PROYECTO	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
2.	2. SÍNTESIS DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA CADENA DE SERVICIOS INTANGIBLES A EMPRESAS Y A OTRAS ORGANIZACIONES	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	12
	2.2. Oportunidades y Amenazas	13
	2.2.1.- Situación económica general y aspectos socioculturales	13
	2.2.2.- Innovación y tecnología	14
	2.2.3.- Universo público	15
	2.2.4.- Expectativas de mercados, competencia y barreras	16
3.	3. PRIORIZACIÓN DE FACTORES CLAVE DE LA CADENA DE SERVICIOS INTANGIBLES A EMPRESAS Y A OTRAS ORGANIZACIONES	18
	3.1.- Metodología de obtención de los Factores Clave	18
	3.2.- Principales comentarios de la sesión de la mesa 1 de trabajo	18
	3.3.- Priorización de Factores Clave de la Cadena	22
4.	4. DISEÑO DE EJES ESTRATÉGICOS, ESTRATEGIAS Y ACTUACIONES FUNDAMENTALES DE LA CADENA DE SERVICIOS INTANGIBLES A EMPRESAS Y A OTRAS ORGANIZACIONES	26
	4.1.- Metodología de obtención de ejes estratégicos y propuesta de estrategias	26
	4.2.- Principales comentarios realizados durante el desarrollo de la mesa 2-3 de trabajo	34
	4.3.- Priorización de estrategias y propuestas de algunas actuaciones fundamentales para la cadena	40

**EQUIPO TÉCNICO
UNIVERSIDADE DE VIGO:**

DIRECCIÓN
Jorge González Gurriarán

COORDINACIÓN
Pedro Figueroa Dorrego

COLABORADORES
Miguel González Loureiro
José A. Tellería Couñago
Alba Valdés Rodríguez
Antonio Monteagudo Cabaleiro
Cristina Otero Alonso

**EQUIPO INSTITUTO
DE DESARROLLO CAIXANOVA:**

DIRECCIÓN
Carlos Palleiro Álvarez

COLABORADORES
José Antonio Carreño Martínez
María Jesús Corvo Román
David Orza Pérez
Alejandra Soto Suárez

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



Los trabajos del Foro Caixanova de Estrategias Empresariales del año en curso han entrado de lleno en el complicado mundo de las cadenas transversales a otras cadenas; ya no es tanto la identificación de un producto o una materia prima, sino el servicio a diversas cadenas diferentes el que caracteriza la línea de trabajo del Foro en estos meses.

La cadena de actividades relacionadas con el medioambiente, abordada en el número anterior, y la cadena de actividades relacionadas con los servicios intangibles, acometida en la presente edición, se verán complementadas con el diagnóstico de las TICs. Quisiéramos, antes de nada, valorar la importancia de las aportaciones y la mejora de competitividad en estas tres grandes actividades, puesto que, muy probablemente, dicha mejora tiene un efecto multiplicador muy potente en la competitividad de las demás cadenas productivas verticales con las que interactúan. Nos atrevemos incluso a apuntar que los grandes avances en estas últimas tienen su base en las aportaciones que se realizan desde las cadenas transversales (como las comentadas, más de logística), más que en los avances y mejoras que directamente se puedan diseñar e implementar de manera endógena en cada cadena vertical.

El caso concreto de las actividades de servicios intangibles precisan de un reposicionamiento, tanto desde las propias empresas integrantes de esta cadena como del papel que el sistema productivo y la sociedad en general les han de atribuir. Tras unos años de valorización de los intangibles y la incorporación en los procesos de decisión de las aportaciones de empresas de consultoría, asesoría y outsourcing, se ha pasado por una época en la que éstas han tenido serios problemas para que se valore en su justa medida sus aportaciones. Erróneamente, muchas empresas han considerado los servicios intangibles como de “gratis total”, fácilmente copiables sus resultados a través de un clic en internet.

En esta necesidad de “reencuentro” entre unos y otros, parece claro que ambas partes han de moverse en sus posiciones de partida: las consultoras han de saber ofrecer servicios personalizados y adaptados a las necesidades concretas de sus clientes y, éstos, han de saber exigir dicha particularización y descubrir el valor diferencial aportado por aquéllas.

En las mesas desarrolladas en el marco del Foro Caixanova de Estrategias Empresariales hemos querido tratar de abrir vías en dicho objetivo, y, esperamos que, con la amplia divulgación que se realizará de la presente edición, unos (cadena de servicios intangibles) y otros (usuarios en general) desarrollen puntos de encuentro de interés para ambas partes.

Es por ello por lo que, si cabe, tiene mayor importancia el diagnóstico estratégico ahora realizado y las propuestas expresadas tanto en materia de estrategias como de actuaciones que son necesarias impulsar. Cuanto más claro tenga esta cadena las bases de su competitividad, mayor probabilidad existe de que ayudarán a desarrollar competitividad entre sus usuarios y clientes.

Con dicho objetivo se ha lanzado este proyecto y con dichas pretensiones se divulgarán estas conclusiones, en las que, como siempre, han participado empresas referentes de la cadena definida, cuestión que sinceramente agradecemos.

Julio Fernández Gayoso
Presidente de Caixanova



1.1. Antecedentes y objetivos del proyecto

Tal y como se sintetiza en el cuadro de la página siguiente, acometemos, en el marco de la 6ª fase del proyecto integrado en el Foro Caixanova de Estrategias Empresariales, el diagnóstico, las estrategias y las propuestas de actuaciones para otra de las cadenas de carácter transversal más relevantes de nuestro sistema productivo: la conformada por las empresas que tienen como actividad principal la prestación de servicios intangibles a otras empresas.

Creemos que cumplen un papel fundamental en el desarrollo económico y, adicionalmente, tienen unas características y unas problemáticas muy diferenciadas de otras actividades, basadas en su esencia de aportación de un valor basado en el conocimiento intelectual. De ahí que, todo el área de consultoría (en todos sus aspectos y modalidades) y las áreas de auditoría y asesoría (también de todo tipo, incluidos el diseño y la maquetación publicitaria), hayan sido el eje definitorio de esta cadena.

A pesar de que pudiera pensarse inicialmente lo contrario, también para este tipo de actividades son perfectamente aplicables los ámbitos estratégicos considerados como comunes al conjunto del sistema productivo; por mucho que estas actividades suele incidir en sus propuestas de modernización de los sistemas de dirección y gestión de aquellas empresas a las que sirven, con mayor motivo, dicha recomendación también les es de aplicación a aquéllas. Algo similar ocurre con sus enfoques orientados al marketing, con la implantación de modernos sistemas de información estratégica, con la implementación de sistemáticas que fomenten la innovación y su internacionalización o cómo les afectan la disponibilidad de uso de unas infraestructuras y servicios de todo tipo.

Y sin restar importancia a los anteriores ámbitos estratégicos, hay otros dos que han sido objeto de especial dedicación a la hora de diseño de las estrategias y la realización de propuestas: la capacidad de obtención, retención y desarrollo del talento de las personas en estas organizaciones y las posibilidades, reales, de establecer entornos colaborativos entre las propias empresas de la cadena y de éstas con otras cadenas.

Quizás en esta cadena más que en otras se toma verdadera medida sobre la apuesta que las empresas realizan por potenciar la capacitación de sus equipos (siempre se manifiesta que son lo más importante) y sobre el posicionamiento que debe realizarse en otros aspectos como la marca, la adscripción a un grupo de presencia internacional, la especialización en una determinada área de trabajo o segmento del mercado, o, incluso, el establecimiento de acuerdos de carácter estratégicos y/o operativo con otras entidades.

El detalle de los capítulos que seguidamente se aportan ayudarán al lector a elegir la más idónea de entre las propuestas que se realizan.

Antecedentes y Justificación

VISIÓN ESTRATÉGICA DE VIGO Y SU ÁREA FUNCIONAL 2001 Y , VISIÓN ESTRATÉGICA DEL ÁREA METROPOLITANA DE VIGO. EVOLUCIÓN 2000-2005 Y EXPECTATIVAS



VISIÓN ESTRATÉGICA DEL SISTEMA EMPRESARIAL PRIVADO DEL ÁREA METROPOLITANA DE A CORUÑA 2006



VISIÓN ESTRATÉGICA DE SISTEMAS PRODUCTIVOS DE OTRAS ÁREAS METROPOLITANAS DE GALICIA



OTRAS EXPERIENCIAS DEL EQUIPO DE LA UVIGO EN:
Estrategia y organización empresarial
Desarrollo de cadenas o clusters empresariales
Sistemas de información y modelización
Investigación de mercados e internacionalización
Investigación y gestión del conocimiento
...

ÁMBITOS ESTRATÉGICOS BÁSICOS COMUNES DEL SISTEMA PRODUCTIVO

MODERNIZACIÓN DE LOS SISTEMAS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y GESTIÓN DE LAS EMPRESAS

PROPICIAR UNA MAYOR ORIENTACIÓN AL MARKETING

POTENCIAR LA IMPLANTACIÓN Y MODERNIZACIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN ESTRATÉGICA Y COMUNICACIÓN

COOPERACIÓN COMO FACTOR BÁSICO DE COMPETITIVIDAD DEL SISTEMA PRODUCTIVO EN UNA ECONOMÍA INTERNACIONALIZADA

MEJORA DE LA FORMACIÓN PARA ADECUAR EL CAPITAL HUMANO A LAS NECESIDADES DEL SISTEMA PRODUCTIVO

MEJORAR EL EQUIPAMIENTO, LAS INFRAESTRUCTURAS Y LOS SERVICIOS PÚBLICOS CON OBJETO DE OPTIMIZAR LAS CONDICIONES DEL TERRITORIO PARA PRODUCIR Y VIVIR

INNOVACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN

FORO CAIXANOVA DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES (UVIGO - INSTITUTO DE DESARROLLO CAIXANOVA)

- FASE 1 (2003)
 - CADENA DE PESCA Y PRODUCTOS TRANSFORMADOS DEL MAR
 - CADENA DE TURISMO Y OCIO
- FASE 2 (2004)
 - CADENA DE CONSTRUCCIÓN Y PROMOCIÓN INMOBILIARIA
 - CADENA DE TEXTIL - CONFECCIÓN - MODA
 - CADENA DE BIENES DE EQUIPO E INDUSTRIA AUXILIAR NO ESPECÍFICA
- FASE 3 (2005)
 - CADENA DE PRODUCTOS DE LA AGRICULTURA Y LA GANADERÍA
 - CADENA DE LOGÍSTICA Y TRANSPORTE
 - CADENA DE LA MADERA
- FASE 4 (2006)
 - CADENA DE INFORMACIÓN, CULTURA Y AUDIOVISUAL
 - CADENA DE ROCAS ORNAMENTALES
 - CADENA DE QUÍMICA-FARMACÉUTICA
- FASE 5 (2007)
 - CADENA DE COMERCIO
 - CADENA DE ENERGÍA
 - CADENA DE CONSTRUCCIÓN NAVAL
- FASE 6 (2008)
 - CADENA DE MEDIO AMBIENTE
 - CADENA DE SERVICIOS A EMPRESAS
 - CADENA DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Objetivos generales y alcance

OBJETIVOS GENERALES

- IMPULSO Y DESARROLLO DE UN PROCESO DINÁMICO DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y PROPUESTAS PARA LA MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL DE GALICIA ANTE UN ENTORNO GLOBALIZADO CON MAYOR INTENSIDAD DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES.
- 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

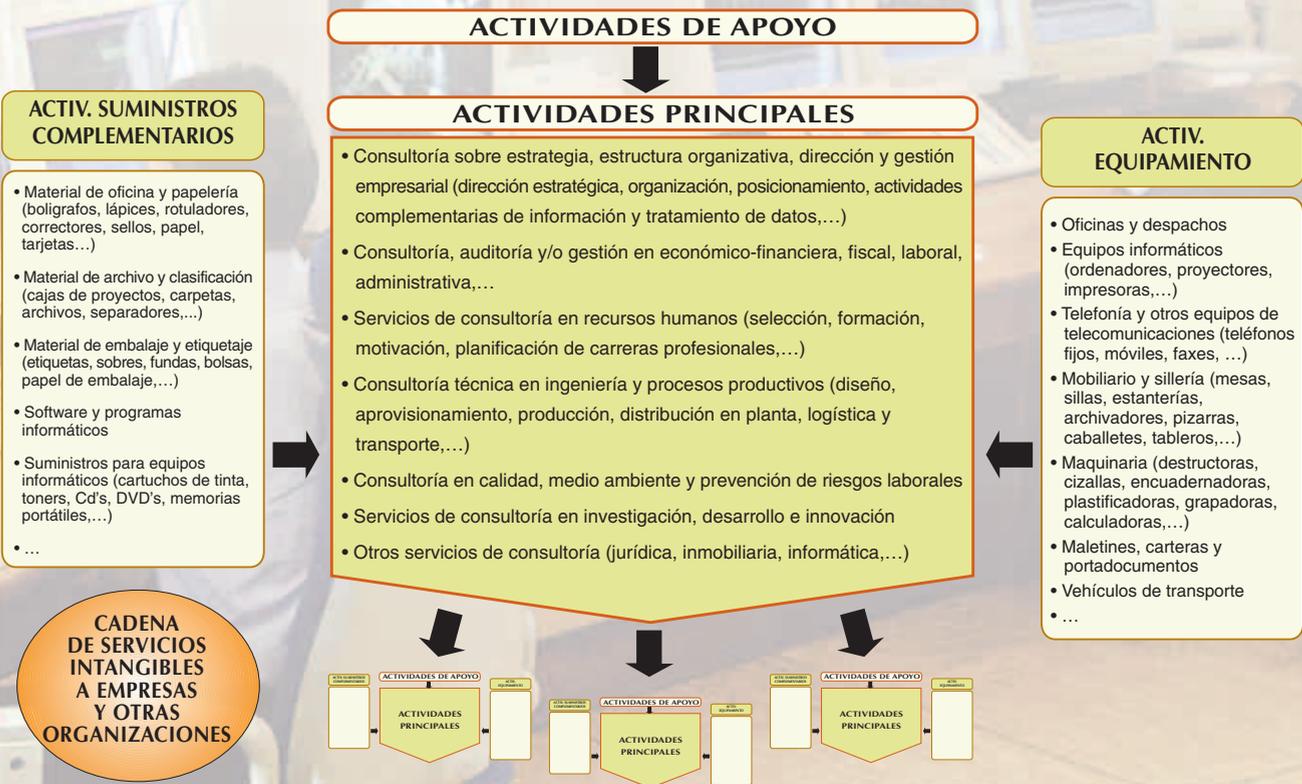
- SISTEMA EMPRESARIAL DE GALICIA COMO MARCO DE REFERENCIA.
- ACTIVIDADES EMPRESARIALES: ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LOS SERVICIOS INTANGIBLES A EMPRESAS Y A OTRAS ORGANIZACIONES

1.2. Estructura y composición de las mesas de trabajo

Una vez realizada una primera acotación sobre las actividades que se ha considerado que deben considerarse incluidas en el presente diagnóstico, y aquéllas que, aún siendo servicios a empresas, valoramos que tienen unas características estratégicas que las hacen diferente de aquéllas, y, por lo tanto, no son incluidas, en el siguiente cuadro se exponen las diferentes actividades tenidas en cuenta a la hora de convocar a los directivos empresariales suficientemente representativos de los diferentes eslabones considerados.

Se mantiene la convocatoria bajo un enfoque cluster, en el que estén representadas tanto empresas adscritas a las consideradas “actividades principales” como las catalogadas como de suministros complementarios, de equipamiento y de apoyo.

Estructura general de la cadena



1.3. Trazabilidad y desarrollo de las mesas de trabajo

Una vez determinadas las actividades que se considera conveniente que deberían formar parte en la definición de esta cadena productiva, y tratando de que las mismas estuvieran suficientemente representadas en la mesas de trabajo que se convocarán, se ha realizado una selección de empresas y directivos empresariales, tratando de que exista un cierto equilibrio tanto territorial, como de actividades y diferentes posicionamientos en la cadena productiva, de manera que las conclusiones que se deriven de estos trabajos contengan el mayor abanico de ópticas posible. Aún así, para que dichas mesas de trabajo resulten operativas, siempre es conveniente no superar un número determinado de participantes.

Una vez definidas las mesas de trabajo y las empresas seleccionadas, el proceso comenzó con la realización y envío de un informe preparatorio por parte del equipo técnico, que se hizo llegar a todos los convocados, de manera previa a la realización de la reunión, con objeto de su análisis y estudio.

La primera mesa de trabajo tuvo como objeto prioritario tanto la realización de un análisis del diagnóstico estratégico de las actividades de esta cadena productiva como una evaluación y priorización de los considerados “factores clave” en la competitividad de estas actividades. A dicha primera mesa le siguió el envío a todos los participantes de un informe descriptivo de todo lo apuntado y realizado.

Previa a la convocatoria de la mesa 2-3 de trabajo, y tomando en consideración las conclusiones de la mesa 1, el equipo técnico realizó un informe preparatorio que se difundió, también con el objetivo de que dicha nueva mesa ya partiese de una primera aproximación sobre los ejes estratégicos y estrategias que se consideran relevantes en el desarrollo a futuro de estas actividades. En el marco de trabajo de esta última mesa, adicionalmente, los participantes realizaron además de una priorización de las estrategias finalmente acordadas, toda una serie de propuestas de actuaciones concretas que deben ser impulsadas, unas con orientación de corto plazo y otras con una orientación de más medio plazo.

La presente publicación viene a ser una síntesis del informe final que ha realizado el equipo técnico, compendio de las dos mesas de trabajo realizadas y de todo lo allí apuntado por los participantes.

Visión Integral del Proceso-Trazabilidad



Síntesis del diagnóstico estratégico de la cadena de servicios intangibles a empresas y a otras organizaciones

Con base en la documentación trabajada y aportada por el equipo técnico de la Uvigo, se convocó una primera mesa de trabajo, que ha valorado como suficientemente significativa la síntesis del diagnóstico estratégico que seguidamente se expone de esta cadena productiva, que se detalla en el correspondiente análisis de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

Síntesis del Diagnóstico Estratégico

FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA CADENA DE SERVICIOS INTANGIBLES A EMPRESAS Y A OTRAS ORGANIZACIONES



- ESTRUCTURA, DIMENSIÓN Y CULTURA EMPRESARIAL
- PRODUCTOS/SERVICIOS
- PROVEEDORES Y CLIENTES
- RECURSOS HUMANOS, TÉCNICOS Y ECONÓMICO-FINANCIEROS
- SISTEMAS DE DIRECCIÓN, ESTRATEGIAS ACTUALES Y TENDENCIAS

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL ENTORNO DE LA CADENA DE SERVICIOS INTANGIBLES A EMPRESAS Y OTRAS ORGANIZACIONES

- SITUACIÓN ECONÓMICA GENERAL y ASPECTOS SOCIOCULTURALES
- INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA
- UNIVERSO PÚBLICO
- EXPECTATIVAS DE MERCADOS, COMPETENCIA Y BARRERAS



2.1. Fortalezas y Debilidades

2.1.1. Estructura, dimensión y cultura empresarial

DEBILIDADES

- D1.** Insuficiente visión de conjunto de cadena entre las empresas de estas actividades en Galicia, con una gran heterogeneidad en la dimensión y actividades desarrolladas por las empresas (grandes grupos internacionales e integrados vs pequeñas empresas especializadas y localistas), que dificulta el desarrollo de estrategias de cooperación.
- D2.** Elevado grado de atomización empresarial en prácticamente todos los segmentos de mercado, con especial atención a los servicios de gestoría y asesoría, con numerosas Pymes de carácter muy local e insuficiente valor añadido en sus servicios.
- D3.** Predominio de una cultura reactiva ante variaciones del entorno de las empresas de servicios intangibles de Galicia, dificultando el desarrollo de iniciativas innovadoras en la prestación de servicios que favorezca la mejora en el posicionamiento ante competidores de otras zonas.
- D4.** Insuficiente grado de integración y creación de grupos de consultoría/ asesoría gallegos que dificulta su capacidad competitiva junto a grupos empresariales de carácter estatal/ internacional que actúan en el mercado gallego.
- D5.** Reducido peso de las actividades de consultoría estratégica y otros servicios avanzados de elevado valor añadido en el conjunto de la cadena en Galicia (estrategia, vigilancia estratégica, recursos humanos, ingeniería de procesos productivos, investigación de mercados...), siendo menor que en España y mucho menor que en la estructura de la cadena en la UE donde es predominante, siendo un eslabón de gran potencial para el desarrollo del sistema empresarial gallego.
- D6.** Ausencia de una asociación empresarial fuerte y dificultades para contar con una amplia representatividad e integrar al conjunto de actividades de la cadena, si bien existen diversas asociaciones profesionales y colegios como organismos de apoyo para la mejora de la imagen y la calidad en la prestación de servicios.
- D7.** Insuficiente sinergia entre las empresas de consultoría/asesoría y grupos universitarios especializados, bien por falta de confianza mutua, bien por insuficiente orientación de la Universidad al entorno real empresarial.

FORTALEZAS

- F1.** Importante peso de las actividades de servicios a empresas en la estructura de generación de negocio y valor sobre el total de los servicios en Galicia (turismo, servicios personales...), que supone la disponibilidad de una oferta relevante para el desarrollo del conjunto de actividades del sistema empresarial de Galicia.
- F2.** Existencia de un importante número de empresas con tradición en el mercado gallego y con amplio grado de experiencia en los servicios de consultoría, que supone un relevante saber-hacer para un mayor impulso de dichas actividades.
- F3.** Presencia en Galicia de empresas de referencia internacional, que puede suponer la posibilidad de transferir buenas prácticas al conjunto de empresas generando un positivo efecto de aprendizaje y desarrollo de innovaciones en la prestación de servicios.
- F4.** Importante peso de las actividades de gestoría/ asesoría en la estructura de la cadena, con una relevante capacidad para el acceso a clientes, si bien cuentan con una imagen poco profesionalizada y proactiva en la prestación de servicios de mayor valor añadido.
- F5.** Creciente grado de cooperación entre empresas de las actividades principales, potenciando acuerdos de subcontratación derivados de la necesidad de ofrecer una amplia variedad de servicios cada vez más especializados y de respuesta rápida en base a la exigencia demandada por parte de empresas y administraciones públicas.
- F6.** Creciente orientación a la cooperación con actividades de apoyo y organismos públicos, favoreciendo el desarrollo de servicios conjuntos y ampliados, con el posible aprovechamiento de las ayudas y servicios de apoyo públicos existentes.

COOPERACIÓN
DESARROLLO



2.1.2. Productos / servicios

DEBILIDADES

- D8. Dificultad para la diferenciación de servicios en determinados segmentos, siendo el criterio principal de elección de la oferta el precio o la proximidad geográfica, derivado de la insuficiente información recibida por las empresas cliente.
- D9. Existencia de ciertas dificultades de las empresas para definir claramente una cartera de productos/servicios que puedan ser fácilmente valoradas por las organizaciones clientes, derivado de la intangibilidad de los procesos y los resultados.
- D10. Insuficiente desarrollo de análisis de riesgos por proyectos en las actividades de consultoría en Galicia, que puede provocar el incumplimiento de plazos de entrega por imprevistos (faltan planes de contingencias).
- D11. Bajo grado de información y documentación al cliente sobre el grado de evolución de los proyectos en curso, redundando en una negativa percepción de la carga de trabajo desarrollada e incidiendo negativamente en la negociación de precios de los servicios de la cadena.
- D12. Dificultades para la estandarización de servicios de consultoría y asesoría, por la importante necesidad de adaptación a cada organización cliente, que afecta negativamente a la rentabilidad empresarial.

FORTALEZAS

- F7. Tendencia por parte de las empresas de la cadena a ofrecer una amplia variedad de servicios a organizaciones clientes, favoreciendo la visión global e integrada en los procesos de prestación de servicios.
- F8. Importante grado de especialización en determinados servicios y clientes, especialmente por parte de pequeñas empresas de estas actividades, que favorece el potencial aprovechamiento de la flexibilidad, la calidad y la capacidad técnica en la prestación de servicios de alto valor añadido.
- F9. Importante capacidad para la integración y desarrollo de servicios de apoyo posteriores al servicio principal, bajo la perspectiva de servicio ampliado, facilitando la fidelización de clientes.
- F10. Importancia de la imagen y la reputación en las actividades de consultoría, que supone una fuente relevante de atributos diferenciadores en el desarrollo de marcas y el posible crecimiento a través de franquicias.
- F11. Tendencia al desarrollo de *outsourcing* por parte de las empresas clientes, que favorece la ampliación de la perspectiva de negocio y la posibilidad de desarrollar nuevos servicios y su extensión a otros sectores de actividad (logística interna, servicios tecnológicos, desarrolladores de software específico para sus productos...).
- F12. Importante desarrollo de servicios de consultoría relacionados con la gestión de ayudas públicas, que facilita la disponibilidad de recursos financieros adicionales para impulsar la innovación y mejoras competitivas en las empresas cliente.



2.1.3. Proveedores y clientes

DEBILIDADES

- D13. Escaso nivel de acceso a mercados exteriores de las empresas gallegas, derivado de las dificultades culturales en los recursos humanos para la implantación en el exterior, con especial desaprovechamiento de la orientación a la internacionalización por parte de las empresas cliente de mayor expansión.
- D14. Insuficiente grado de conocimiento de las necesidades de las organizaciones cliente por parte de las empresas de la cadena, que supone una limitación relevante en la adaptación de sus servicios a las necesidades del cliente.
- D15. Reducido peso del tejido empresarial en la cartera de clientes de las empresas gallegas de la actividad, derivado de la falta de confianza y por la cultura existente entre las pymes gallegas de baja demanda de servicios intangibles.
- D16. Bajo nivel de colaboración actual entre empresas consultoras de tipo pequeño y mediano, derivado de su orientación a tratar de abarcar un abanico de servicios potenciales excesivamente amplio que genera desconfianza mutua.
- D17. Dificultad de los clientes para medir/percibir la contribución de los servicios de asesoría/consultoría a la mejora de la competitividad de las empresas.
- D18. Existencia de un importante grado de reticencia de las empresas cliente a contratar servicios de planificación estratégica y organizativa, especialmente en pymes y empresas familiares.
- D19. Importante peso del mercado local/ comarcal en las empresas de servicios, derivado de la necesidad de proximidad a sus clientes en la prestación de servicios y la relevancia de las relaciones interpersonales con clientes.
- D20. Baja tasa de renovación de nuevos clientes que resta capacidad de crecimiento, con gran necesidad de esfuerzos en comunicación y comercialización para la captación de nuevos clientes.
- D21. Alta dependencia en un número reducido de clientes, con especial incidencia en empresas pequeñas con recursos limitados que frena su capacidad de rápido crecimiento.

FORTALEZAS

- F13. Existencia de numerosos nichos de mercado todavía poco desarrollados en el ámbito de los servicios de consultoría, especialmente en los orientados al sistema empresarial, que implica un relevante potencial de crecimiento (servicios jurídicos internacionales, estrategia y organización, comunicación y publicidad, servicios tecnológicos...).
- F14. Importante nivel de demanda por parte de empresas gallegas de servicios de consultoría en el ámbito de gestión de la innovación, calidad, medio ambiente, logística, producción entre otros segmentos, suponiendo un importante potencial de desarrollo de servicios para las empresas de la actividad.
- F15. Importancia de las Administraciones Públicas y otros organismos de tipo público en la cartera de clientes de las empresas gallegas de consultoría, con un importante efecto multiplicador en el desarrollo socioeconómico de Galicia.
- F16. Importante grado de fidelización de clientes derivados de la obtención de resultados positivos en los procesos de prestación de servicios y de la necesidad de compartir información interna sensible que favorece la continuidad de la relación con las empresas de servicios intangibles.
- F17. Creciente valoración del papel de los clientes como prescriptores de los servicios de consultoría en el mercado, como canal de comunicación para la captación de potenciales clientes.
- F18. Importante y creciente demanda de servicios de apoyo avanzados por parte de las empresas más dinámicas de Galicia para ser competitivas en mercados globalizados.
- F19. Creciente valoración por parte de empresas gallegas de la cadena de la flexibilidad y la capacidad de adaptarse a las necesidades del cliente como elemento competitivo relevante para mejorar el posicionamiento de las empresas consultoras en el mercado.
- F20. Importante grado de relación con proveedores de tecnologías de información, que favorece la integración de servicios conjuntos de cara a la organización cliente, reforzando la capacidad de comercialización de las empresas de la cadena.
- F21. Existencia de numerosos proveedores de servicios de información empresarial, a un coste relativamente asequible, que facilita la prestación de servicios de consultoría estratégicos de elevado valor añadido.

TECNOLOGÍA
INFORMACIÓN

2.1.4. Recursos humanos, técnicos y económico-financieros

DEBILIDADES

- D22. Déficit de profesionales cualificados y especializados en el ámbito de la consultoría que ralentiza la capacidad de crecimiento de empresas de la cadena y la creación de más valor añadido a sus servicios.
- D23. Dificultades para la capacitación de personal con capacidades comerciales para captación de clientes y detección de necesidades de demanda, derivado del elevado período de tiempo para la adquisición de experiencia en estas actividades.
- D24. Alta rotación de personal, especialmente de aquellos más cualificados, que supone una especial dificultad para la retención de talentos tanto en grandes firmas (profesionales que desarrollan su propia empresa) como en pequeñas empresas (dificultades de retribución).
- D25. Insuficiente nivel de formación del capital humano en ámbitos como los idiomas o el uso de las nuevas tecnologías y manejo de software que dificulta la eficiencia en la prestación de servicios.
- D26. Dificultades para el desarrollo de capital organizativo y la obtención de alta productividad del factor humano, por el bajo grado de formalización del conocimiento en las empresas de servicios intangibles (transformación del conocimiento tácito en explícito).
- D27. Alto peso de *freelance* derivado de la necesidad de variabilizar costes, e incidencia de las subcontrataciones en los procesos de control y coordinación, que finalmente acaba afectando a la calidad percibida por la organización cliente.
- D28. Dificultades de asignación de responsabilidades en la compleja estructura organizativa de las empresas de mayor dimensión, derivado de los múltiples ámbitos de conocimiento, habilidades y procesos que confluyen en la prestación de servicios.
- D29. Problemática relacionada con la gestión de cobros, a menudo no efectivos hasta la finalización del servicio, lo que obliga a financiar el período de ejecución del mismo.
- D30. Importante peso de los costes laborales en la cuenta de costes de las empresas que puede llegar a suponer un relevante coste fijo de actividad y un riesgo en periodos de recesión económica.

FORTALEZAS

- F22. Tendencia creciente a la integración de capital humano procedente de otras áreas geográficas, especialmente de origen latinoamericano, que favorece la transferencia de servicios y contactos.
- F23. Desarrollo relevante de formación para directivos desde diversas instituciones (escuelas de negocios, formación posgrado, empresas de formación...), que favorece el desarrollo y mejora en la capacitación del capital humano de estas actividades como fuente de ventajas competitivas.
- F24. Importante conexión y relación de las empresas de estas actividades con el ámbito universitario, como fuente de nuevos talentos para la adquisición de conocimiento, con una creciente utilización de personal en formación y en prácticas.
- F25. Tendencia a la configuración de estructuras organizativas con un reducido núcleo de profesionales, que supone un potencial de flexibilidad y adaptabilidad a la dinámica cambiante del entorno.
- F26. Importante estructura de retribuciones variables en las actividades de servicios a empresas en Galicia, que impulsa a los recursos humanos de las empresas a apoyar el proyecto de empresa y a la consecución de resultados.
- F27. Positivo efecto del saber-hacer y la experiencia en la productividad y calidad de la prestación de servicios, incidiendo positivamente en el prestigio de las empresas de servicios intangibles en Galicia.
- F28. Importante esfuerzo inversor de las empresas gallegas de la actividad en nuevas tecnologías y equipamientos tecnológicos para mejorar la calidad de sus productos/servicios e incrementar su valor añadido.
- F29. Tendencia positiva en la implantación y uso de herramientas tecnológicas que facilitan la transferencia de conocimiento organizativo, que facilita la eficiencia en los procesos y reduce el riesgo de pérdida de intangibles asociados a las personas.

EQUIPAMIENTO

CONOCIMIENTO

2.1.5. Sistemas de dirección, estrategias actuales y tendencias

DEBILIDADES

- D31.** Insuficiente orientación al desarrollo de estrategias de crecimiento en nuevos mercados geográficos predominando las estrategias de localización en mercados locales y próximos.
- D32.** Insuficiente desarrollo de estrategias de diferenciación en servicios de asesoría y gestoría, lo que dificulta la obtención de mayores márgenes de rentabilidad y un incremento del valor añadido de sus servicios ofertados.
- D33.** Insuficiente desarrollo de estrategias de marketing relacional bajo una perspectiva de largo plazo, con especial dificultad en la orientación de las ofertas de servicios en base a las necesidades reales del cliente, existiendo una disfunción en la interpretación entre lo que el cliente necesita y demanda y lo que la empresa ofrece para cubrir dicha necesidad.
- D34.** Deficiente calidad en la prestación de servicios por empresas de reciente creación (aprovechando el auge de estas actividades) que incide en una mala imagen de la consultoría, que repercute en el conjunto de empresas profesionales y supone cierta fuente de competencia desleal, sin que exista un marco de autorregulación en Galicia.
- D35.** Bajo nivel de participación de las empresas subcontratadas en la definición previa del proyecto conjuntamente con la empresa consultora ante el cliente, que finalmente redundará en la calidad percibida por la organización cliente y en los resultados del proceso de consultoría.
- D36.** Limitadas experiencias de participación de empresas clientes en el accionariado de empresas de la actividad, que dificulta el aprovechamiento de sinergias y una mayor capacidad de crecimiento.
- D37.** Insuficiente orientación cultural a la calidad en la prestación de servicios de consultoría, dificultando la normalización de dichos procesos y la mejora de la productividad.

FORTALEZAS

- F30.** Creciente orientación de las empresas gallegas de la cadena a la especialización en la oferta de servicios mediante la segmentación de mercados, para incrementar el valor añadido y la competitividad de la empresa en el mercado.
- F31.** Importante orientación al desarrollo de estrategias de diferenciación en la prestación de servicios intangibles en Galicia, con una relevante incorporación de valor añadido a los productos/ servicios de las organizaciones clientes mediante la prestación de servicios avanzados basados en intangibles (estrategia, información de mercado, desarrollo de imagen de marca, innovación...).
- F32.** Creciente valoración de la innovación como elemento estratégico clave para el aumento del valor añadido, la actualización constante de la cartera de productos/ servicios y el desarrollo de nuevos segmentos de mercado en las actividades de servicios a empresas y a otras organizaciones.
- F33.** Elevado grado de utilización de herramientas de planificación operativa y seguimiento en la ejecución de los servicios, si bien las empresas clientes declaran no recibir suficiente información sobre el seguimiento del desarrollo del proyecto.
- F34.** Importante desarrollo de una visión estratégica y de largo plazo en las empresas de servicios intangibles, con relevantes capacidades para analizar el mercado a medio y largo plazo, si bien se detecta un mejorable nivel de desarrollo de procesos de mejora interna en las propias empresas.
- F35.** Importante implantación de sistemas de información avanzados que favorecen una mejora de la estrategia y la gestión de servicios a nivel intermedio y de la relación directa con clientes/proveedores.

2.2. Oportunidades y Amenazas

2.2.1. Situación económica general y aspectos socioculturales

AMENAZAS

- A1. Relevante dependencia del ciclo económico en la contratación de servicios de consultoría, que limita el crecimiento empresarial en momentos recesivos.
- A2. Aumento de los tipos de interés que supone una disminución de las inversiones empresariales y de la capacidad financiera para desarrollar grandes proyectos con necesidades de apoyo externo especializado.
- A3. Negativa incidencia del nivel de inflación en los costes de las empresas de servicios, derivado de la necesidad de actualización de salarios en base al IPC que supone incrementos no previstos en costes, la reducción de márgenes e incrementos de precios poco asumibles por los clientes.
- A4. Nuevos retos derivados de la flexibilidad de las jornadas laborales y la conciliación de la vida laboral y familiar que supone importantes cambios en valores culturales de los recursos humanos, principal activo en las empresas de estas actividades.
- A5. Percepción en el mercado laboral de mayor facilidad de desarrollo profesional en otras áreas geográficas en donde se concentran las grandes firmas de servicios intangibles, incidiendo negativamente en la retención de talentos en las empresas de Galicia.

OPORTUNIDADES

- O1. Globalización de los procesos empresariales que favorece el acceso de empresas a nuevos mercados en áreas emergentes o con mayores similitudes desde el punto de vista cultural, social o de idioma.
- O2. Tendencia a la fusión y adquisiciones empresariales a nivel mundial, que suponen relevantes modificaciones en los objetivos a largo plazo de las organizaciones, con potencial necesidad de contratación de servicios específicos de asesoría y consultoría (internacionalización, servicios jurídicos internacionales, estrategia, organización, investigación operativa...).
- O3. Menor coste laboral medio en las empresas de servicios de Galicia con respecto al resto de España y a las principales comunidades autónomas (Madrid, Cataluña), que supone una cierta ventaja comparativa para las empresas gallegas en el mercado de España.
- O4. Existencia de recursos humanos altamente cualificados en el mercado laboral localizados en otras zonas de España (Madrid, Barcelona...), con potencial para su retorno a Galicia en base al atractivo de la calidad de vida de las ciudades gallegas (coste de la vida, horarios, desplazamientos, cercanía a la familia...).
- O5. Creciente preocupación por la responsabilidad social corporativa y la valoración de aspectos intangibles en la información de las cuentas anuales de las empresas, como forma de seguimiento de los beneficios sociales, económicos y ambientales de la actividad de las empresas.
- O6. Importante crecimiento de las actividades relacionadas con energías renovables, sensibilización social sobre la necesidad de eficiencia en los consumos energéticos y sobre el respeto al medio ambiente que abre nuevas oportunidades de servicios técnicos basados en intangibles.
- O7. Importancia del gasto público en grandes infraestructuras, que supone una demanda relevante de servicios de consultoría para el desarrollo de proyectos técnicos y de control.

2.2.2. Innovación y tecnología

AMENAZAS

- A6. Bajo grado de implantación de certificaciones de calidad en las empresas de servicios intangibles en el conjunto de España, motivada por la baja demanda de certificaciones por parte de los clientes como instrumento para garantizar los resultados de los proyectos.
- A7. Importante coste asociado a la implantación de soluciones tecnológicas de negocio, con baja modularidad para la adaptación en base a las necesidades de empresas clientes y de las propias empresas de servicios.
- A8. Complejidad en la aplicación de nuevas tecnologías de información y comunicación en los procesos de negocio, tanto de empresas cliente como en las propias actividades de servicios a empresas y otras organizaciones.
- A9. Bajo nivel de colaboración entre empresas de servicios y entidades de I+D+i para el desarrollo de proyectos conjuntos sectoriales de entidad en Galicia, con una insuficiente interrelación.
- A10. Baja interrelación entre el sistema de ciencia y tecnología y el sistema empresarial en España, con la existencia de ciertas ineficiencias que implica el desaprovechamiento del potencial existente para el desarrollo de innovaciones.

OPORTUNIDADES

- O8. Relevancia de innovaciones en gestión de capital intelectual y el conocimiento en las organizaciones como fórmula de obtención de ventajas competitivas, tanto para las empresas clientes como para las empresas de servicios intangibles.
- O9. Tendencia a la modernización tecnológica del tejido empresarial que requiere el apoyo de servicios externos de equipos especializados altamente capacitados.
- O10. Importancia de la innovación en el desarrollo de las estrategias empresariales que requieren servicios externos para apoyar los procesos de innovación (grupos de expertos, aplicación de mejores prácticas...).
- O11. Importancia del papel de la consultoría externa en el desarrollo de los procesos de mejora continua basados en los modelos actuales de gestión de calidad (normas ISO, EFQM...).
- O12. Importante consideración por parte del conjunto del sistema empresarial gallego de las empresas de servicios y consultoras como agentes fundamentales para el desarrollo de innovaciones en las empresas clientes.
- O13. Existencia de relevantes entidades de I+D+i y organismos de apoyo al desarrollo de la innovación empresarial en Galicia como elementos impulsores de la capacidad competitiva del tejido empresarial y como agentes colaboradores con las empresas de servicios intangibles.
- O14. Importancia del sector de las telecomunicaciones como aglutinador de innovaciones tecnológicas como soporte de nuevas formas de desarrollar negocios, que supone una relevante oportunidad para el desarrollo de servicios especializados.
- O15. Importante desarrollo de las plataformas tecnológicas como entidades aglutinadoras de esfuerzos para el desarrollo de estrategias de innovación sectoriales, que demanda servicios altamente especializados.



2.2.3. Universo público

AMENAZAS

- A11.** Falta de coordinación con las administraciones públicas en las políticas educativas para adecuarse a las necesidades profesionales de las empresas de la cadena, con especial incidencia en la formación universitaria, con bajo desarrollo de las competencias requeridas por las empresas de estas actividades (capacidad de análisis, trabajo en equipo, gestión de la innovación...).
- A12.** Dificultades en el cumplimiento de la Ley de Protección de Datos, derivado del tipo de servicio prestado en el cual se suelen manejar datos personales de obligada protección.
- A13.** Problemática asociada a la propiedad intelectual de los trabajos de consultoría, que dificulta los procesos de transferencia de conocimiento hacia las organizaciones cliente.
- A14.** Creciente apertura de la UE a nuevos países que abre mercados institucionales y empresariales a la competencia, teniendo en cuenta el nivel de contratación de empresas de servicios locales en los procesos de internacionalización.
- A15.** Regionalización de la economía en la UE y potencial reducción en Galicia de determinados fondos europeos, que limita el mercado de servicios de consultoría de administraciones públicas.

OPORTUNIDADES

- O16.** Existencia de una creciente presión sobre las empresas para el cumplimiento de la normativa vigente que favorece la contratación de servicios de consultoría para cumplir con imposiciones legales (protección de datos, medio ambiente, gestión de residuos, eficiencia energética y emisión de gases de efecto invernadero...).
- O17.** Existencia de ayudas públicas para intangibles (mejora competitiva, estrategia, comercialización innovación, I+D, formación, desarrollo de imagen de marca...), con tendencia por parte de las organizaciones clientes a recurrir a empresas de servicios para obtener ayuda y recursos adicionales.
- O18.** Proceso de modernización de las administraciones públicas que supone una relevante necesidad de desarrollo de proyectos de consultoría y asesoramiento externos.
- O19.** Importancia del papel de las Administraciones Públicas como cliente de las empresas de consultoría, si bien no son totalmente transparentes los procedimientos de valoración de los concursos de asistencia técnica y servicios.
- O20.** Existencia de numerosos organismos públicos que favorecen la contratación de servicios de consultoría (administración europea, central y comunidades autónomas, Igaape, Cámaras de Comercio, ICEX...), tanto con ayudas públicas como en la contratación de asistencias técnicas para el desarrollo del sistema empresarial.
- O21.** Existencia del registro de contratistas de la Xunta de Galicia, que favorece el grado de cumplimiento de los criterios de solvencia administrativa y profesionalidad en los contratos de asistencia técnica públicos.
- O22.** Modificaciones en la ley de contratos de las administraciones públicas derivado de la normativa europea, que afecta a los procedimientos de concursos de asistencias técnicas, con mayor simplificación y modernización en la contratación pública, garantizando la competencia entre empresas y la mejora de la calidad de los servicios prestados.
- O23.** Tendencia al desarrollo de instrumentos de planificación territorial estratégica en las principales zonas de España, que supone una fuente relevante de continuidad en el desarrollo de proyectos de consultoría especializados bajo un enfoque multidisciplinar.

DESARROLLO

ADMINISTRACIÓN

2.2.4. Expectativas de mercados, competencia y barreras

AMENAZAS

- A16.** Importante valoración de la variable precio por parte de las organizaciones clientes, considerando la mayor parte de empresas de servicios que debe tener el mismo peso el criterio económico que el técnico, que dificulta la calidad en la prestación de servicios de elevado valor añadido.
- A17.** Importante presión de las organizaciones clientes en la obtención rápida de resultados en los procesos de consultoría, con una percepción negativa por parte de los mismos de la capacidad de respuesta de las empresas de servicios.
- A18.** Escasa valoración por parte de las empresas del valor añadido de los servicios de consultoría (percepción como gasto y no como inversión a medio y largo plazo) en formación, estrategia, innovación organización, en parte derivado por la intangibilidad en la prestación de dichos servicios.
- A19.** Importante grado de concentración en España en unas pocas empresas del volumen de actividad de las actividades de servicios a empresas, y existencia de numerosas empresas pequeñas de servicios intangibles, que supone una fuerte competencia en todos los segmentos de mercado.
- A20.** Elevado grado de intensidad competitiva con una alta tasa de crecimiento en los últimos años que ha incrementado el grado de atractivo en España para la entrada de nuevas empresas de consultoría.
- A21.** Importante grado de concentración geográfica de las empresas de consultoría en las comunidades de Cataluña y Madrid, y en los países de Alemania y Gran Bretaña en la UE, coincidiendo con el peso de dichas zonas en el número de empresas y organizaciones clientes en base a la necesidad de proximidad en la prestación de servicios.
- A22.** Importante grado de crecimiento en Europa de empresas locales pequeñas y medianas de consultoría, que limita la capacidad de entrada en mercados internacionales.
- A23.** Importante peso de las firmas de consultoría de Estados Unidos en el ámbito mundial, respaldado por imagen de marcas de prestigio multinacionales y un sistema universitario que favorece el desarrollo de recursos humanos altamente cualificados.
- A24.** Intrusismo y falta de profesionalización en la prestación de algunos servicios que generan desconfianza y redundan en una mala imagen por el conjunto de empresas de estas actividades.
- A25.** Falta de información estadística, estudios e informes de competencia y necesidades de organizaciones clientes en el mercado de servicios intangibles, que dificultan el desarrollo de estrategias de marketing y comercialización.
- A26.** Necesidad de recursos altamente cualificados en el negocio de servicios a empresas con dificultades para la renovación de cuadros y directivos por la insuficiente formación oficial y el elevado período de maduración del personal.

OPORTUNIDADES

- O24.** Importante grado de necesidad manifestada por las organizaciones clientes de contar con apoyos externos en el desarrollo de proyectos de tipo estratégico, que supone una favorable expectativa de evolución del mercado.
- O25.** Tendencia a la subcontratación de servicios de consultoría desde las empresas de mayor tamaño en España, bajo una perspectiva de prestación de servicios integral al cliente final pero con flexibilidad en la subcontratación de empresas especializadas en determinados ámbitos de conocimiento (encuestas de opinión, sistemas de información, servicios tecnológicos...).
- O26.** Relevante demanda por parte de las organizaciones cliente de información sobre el estado de avance de los proyectos contratados a empresas de servicios, que favorece un mayor contacto para la detección de nuevas necesidades/ nuevos proyectos.
- O27.** Importancia de la confianza generada a través de la imagen y la buena reputación de las empresas en el mercado para la decisión de contratación entre los clientes.
- O28.** Importancia de la especialización por conocimientos y habilidades como criterio relevante en la selección de empresas de servicios para su contratación en España.
- O29.** Bajo nivel de barreras de salida con bajas inversiones en activos especializados y cierto nivel de barreras de entrada, vinculadas a la disponibilidad de contactos y al hecho de que las principales firmas de consultoría cuentan con cierto prestigio e imagen de marca que dificulta la entrada de competidores en el segmento premium.
- O30.** Tendencia del sistema empresarial a la internacionalización en periodos recesivos en las economías domésticas, que supone el potencial de desarrollo de servicios relacionados (estudios de mercado internacionales....)
- O31.** Tendencia a incrementar la demanda de servicios intangibles, como por ejemplo de recursos humanos, formación y TIC por parte de las empresas españolas, derivado de la creciente complejidad de las organizaciones y la insuficiente disponibilidad de expertos en las propias organizaciones clientes.
- O32.** Importante necesidad de las organizaciones cliente para aumentar la eficiencia en los procesos productivos y desarrollar nuevas políticas en la empresa como motivos para la contratación de servicios externos.
- O33.** Importante valoración de la capacitación del personal por parte de los clientes en la fase de selección de posibles proveedores de servicios, que redundan en la importancia del capital humano en las empresas de dichas actividades.
- O34.** Tendencia a recurrir a empresas de los mercados locales por parte de organizaciones clientes que desean invertir en Galicia, que supone un relevante potencial para el desarrollo de servicios especializados en el área.

2.2.4. Expectativas de mercados, competencia y barreras (cont.)

AMENAZAS

- A27.** Importante grado de desarrollo de actividades a través de personal interno en las organizaciones clientes, algunas de las cuales son susceptibles de ser prestadas mediante empresas de servicios intangibles (servicios de información, consultoría económico-financiera, consultoría en logística, consultoría en I+D+i...).
- A28.** Elevado período de maduración de grandes proyectos de consultoría con plazos de cobro relevantes, que suponen una importante necesidad de financiación y dificulta el acceso a empresas de menor capacidad financiera, con especial atención al mercado de consultoría de administraciones públicas.
- A29.** Bajo nivel de consideración de las empresas clientes de la colaboración con empresas de consultoría en la definición de necesidades en el desarrollo de proyectos, que dificulta el entendimiento de dichas necesidades por parte de las empresas de servicios y la posterior definición del alcance y presupuesto.
- A30.** Insuficiente desarrollo de sistemas de homologación de proveedores de servicios de consultoría, tanto por parte de las empresas clientes como de las administraciones públicas, que redundan en una deficiente capacidad para la selección de ofertas de servicios en base a criterios técnicos.
- A31.** Bajo nivel de satisfacción de clientes y empresas consultoras en el precio y la racionalización de recursos, que supone una diferencia de criterio importante en las relaciones futuras.
- A32.** Tendencia al acortamiento del ciclo de vida de los proyectos de consultoría, derivado de las exigencias de los mercados en los que operan sus clientes que demandan rapidez y agilidad de respuesta en la obtención de resultados.

OPORTUNIDADES

- O35.** Importante peso del mercado de consultoría de administraciones públicas y organizaciones no lucrativas en Europa, que supone un segmento de mercado atractivo para la expansión/ internacionalización de la actividad.
- O36.** Importante tendencia al crecimiento del mercado de consultoría e ingenierías técnicas en el sudeste asiático, centro europeo y Latinoamérica, derivado de los procesos de internacionalización de las empresas clientes, que supone una relevante fuente de oportunidades para el crecimiento empresarial.
- O37.** Relevancia de la estandarización de procesos en consultoría, para la generación de sinergias y mejoras en la productividad y rentabilidad de los proyectos desarrollados y servicios prestados, garantizando el buen fin del servicio y el cumplimiento de expectativas.
- O38.** Importancia de las fases de selección de proveedor de servicios y de negociación/ contratación desde el punto de vista de las organizaciones clientes, facilitando la focalización de esfuerzos de marketing de las empresas de servicios intangibles.
- O39.** Relevante necesidad de recurrir a servicios de consultoría avanzados por parte de empresas cliente, derivado del incremento de la intensidad competitiva en todos los sectores de actividad empresarial, para enfrentarse con mayores garantías de éxito al cambio en las reglas de los mercados en los que operan.
- O40.** Existencia de numerosos cluster y asociaciones empresariales como agentes aglutinadores de necesidades, que demandan soluciones sectoriales facilitando la definición de servicios específicos, con potencial para su posterior réplica en otros sectores de actividad.



3.1. Metodología de obtención de los Factores Clave

En el capítulo anterior se ha reflejado la síntesis del diagnóstico estratégico, que tal y como se ha comprobado, incluía 72 aspectos relacionados con el entorno (40 oportunidades y 32 amenazas) y 72 aspectos internos de las empresas de la cadena (35 fortalezas y 37 debilidades). A partir de los aspectos mencionados, e implementando un proceso de reflexión estratégica y matrices de cruce, el equipo técnico propuso todavía una mayor sintetización del diagnóstico, a través de los denominados “factores clave”, obteniéndose **32 Factores Clave**.

Estos “factores clave” han sido definidos de manera neutra, tal y como se refleja en los posteriores epígrafes, con posibles interpretaciones tanto potenciadoras como limitadoras de la competitividad empresarial, constituyéndose, por su más reducido número, en un conjunto de elementos mucho más manejables a la hora del trabajo de priorización a realizar por los participantes en la primera mesa de trabajo.

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

Una vez finalizada la presentación 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.

Principales bloques temáticos para el coloquio y el debate

RECURSOS HUMANOS

FCSE1, FCSE2,
FCSE3, FCSE4,
FCSE5

- Productividad del trabajador del conocimiento y coste laboral.
- Dificultades en retención de talentos.
- Existencia núcleo de empresas con personal altamente cualificado en Galicia.
- Equilibrio entre experiencia e incorporación de personal cualificado.
- ...
- Planes de estudio oficiales y formación personal técnico.
- Necesidad de habilidades y capacidades específicas por parte de las empresas.
- Coste laboral con respecto a competidores de otras CC.AA. (Madrid, Cataluña...) e internacionales.
- ...

ESTRUCTURA DE LA CADENA, COMPETITIVIDAD Y COOPERACIÓN

FCSE6, FCSE7,
FCSE8, FCSE9,
FCSE10, FCSE11,
FCSE12, FCSE13,
FCSE14, FCSE15

- Cultura de cooperación entre empresas de servicios intangibles.
- Baja tradición de asociacionismo y dificultades en integración de todas las actividades en una asociación/cluster.
- Empresas de servicios intangibles como principales agentes para el desarrollo de innovaciones.
- Cooperación con universidades y otras entidades de I+D+I.
- Mercado de contrataciones de AAPP poco transparente.
- ...
- Instrumentos de planificación y coordinación en un marco de subcontratación de fases de los procesos.
- Importancia de la rapidez de respuesta y calidad técnica de resultados.
- Elevado grado de atomización empresarial.
- Desequilibrios en la estructura de la cadena (consultoría, ingeniería técnica, asesoría/gestoría...).
- Importancia del mercado de las administraciones públicas.

SERVICIOS

FCSE17, FCSE18,
FCSE19, FCSE20,
FCSE21, FCSE23,
FCSE26

- Aportación de valor de los servicios intangibles al desarrollo estratégico de las organizaciones cliente.
- Percepción del precio de los servicios intangibles y calidad de resultados.
- Grado de información al cliente sobre la evolución de los proyectos en curso.
- Involucración de subcontratistas en la definición del servicio.
- Imagen de los servicios intangibles.
- ...
- Orientación hacia las necesidades del cliente considerando sus recursos disponibles.
- Importancia de la marca en la contratación de servicios intangibles.
- Importante desarrollo de nuevas tecnologías asociadas a los procesos de negocio.
- Dificultades para correcta segmentación de mercado que limita la definición de la cartera de servicios.
- Innovación de servicios.
- ...

MERCADO Y TENDENCIAS

FCSE16, FCSE22,
FCSE24, FCSE25,
FCSE27, FCSE28,
FCSE29, FCSE30,
FCSE31, FCSE32

- Importantes ayudas públicas para la financiación de proyectos para organizaciones clientes.
- Baja tradición cultural de demanda de servicios intangibles por parte de la pyme gallega.
- Importante peso del mercado local/regional y desaprovechamiento de oportunidades de nuevos mercados.
- ...
- Grado de fidelización de clientes.
- Dificultades para la internacionalización de servicios.
- Importancia de la proximidad geográfica a clientes.
- Tendencia del mercado gallego de empresas a incrementar la demanda de servicios intangibles.
- Procesos de internacionalización empresarial como motor de arrastre de los servicios intangibles.

En base a dicha agrupación temática, y aún con la normal consideración y ligazón entre los temas reflejados en diferentes bloques, los participantes en la primera mesa de trabajo fueron realizando sus exposiciones en base a la experiencia empresarial y su posicionamiento en la cadena productiva. En los siguientes epígrafes se ha tratado de resumir las aportaciones realizadas, agrupadas por los bloques temáticos antes considerados.

Recursos humanos

Claramente, hubo consenso en considerar al capital humano como uno de los principales factores de competitividad de las empresas de estas actividades, basadas especialmente en el valor del conocimiento de las personas y su interrelación con el conocimiento organizativo y relacional. Fundamentalmente se incidió en aspectos sobre las **insuficiencias del capital humano en el mercado laboral** (formación básica y formación técnica), sobre los **cambios sociales y culturales** que afectan al factor humano (motivaciones, actitudes, capacidades...), sobre la **cultura en el sistema empresarial de Galicia** (avances en la profesionalización, cultura de contratación de servicios...) y sobre el **estado del capital humano en las empresas de servicios intangibles** (captación y retención de talentos, productividad del factor humano...).

Con respecto al **capital humano disponible en el entorno laboral**, los expertos consideraron que *actualmente existe una insuficiencia relevante en la formación de los recursos humanos, derivado de los contenidos y metodología docente en la formación impartida en las titulaciones oficiales.*

Con respecto a la **formación básica**, *“en las empresas de servicios intangibles se observa que el personal accede al puesto de trabajo con importantes carencias formativas: insuficiencias en la capacidad de análisis y razonamiento crítico, en la capacidad de redacción y elaboración de informes, idiomas, entre otros aspectos”*. Estas carencias en la formación de base, *“limitan de forma relevante la optimización de recursos en la prestación de servicios intangibles, puesto que hasta en los puestos de trabajo de menor cualificación se observan deficiencias elementales que deben asumir las propias empresas, con el consecuente coste y el tiempo de aprendizaje y maduración del personal”*.

En relación a la **formación técnica específica** que se está impartiendo en las titulaciones oficiales, los expertos señalaron una doble casuística: **carencias en los contenidos y métodos docentes** de las titulaciones superiores y la **problemática de conexión entre los centros de formación oficiales y las empresas** de estas actividades. Los asistentes señalaron que *“en las titulaciones universitarias, por ejemplo, no se valora el trabajo en grupo, sino que se realizan valoraciones de rendimiento individual, cuando posteriormente en las empresas se trabaja fundamentalmente en base a equipos de trabajo”*. Tampoco se potencian capacidades demandadas por las empresas *“como por ejemplo la creatividad para la elaboración de propuestas y proyectos a partir de ideas, la iniciativa y actitud proactiva para la anticipación a los riesgos en la gestión de proyectos y captación de necesidades de los clientes”*. Estas carencias, *“dificultan la prestación de servicios intangibles avanzados de alto valor añadido, con especial incidencia sobre los puestos de trabajo con un perfil de alta cualificación”*. En este ámbito de la formación técnica específica, los expertos también señalaron la **necesidad de un mayor acercamiento** entre las empresas y las entidades de formación oficial, *“ya que existe una baja cultura de realización de prácticas en las empresas con una insuficiente orientación a la colaboración con los centros educativos, por un lado, y por otro lado, en los planes de estudios oficiales ha existido una baja orientación a incorporar prácticas en las empresas como método docente”*.

Directamente relacionado con el insuficiente nivel formativo de los recursos humanos en el mercado laboral, los expertos señalaron como una **fuerza relevante de retos de futuro los cambios sociales y culturales relacionados con el trabajo**. *“Se observa que el personal está valorando en mayor medida otros aspectos de motivación, diferentes a la mera retribución e incentivos salariales: mayor disponibilidad de tiempo, flexibilidad de horarios para conciliación de vida laboral y familiar, ambiente y clima laboral, tele-trabajo, prestigio de la firma... En general, la actitud ante el puesto de trabajo ha venido cambiando hacia una menor implicación con el proyecto de empresa”*. Estos cambios *“en el factor humano está incidiendo negativamente en las empresas de servicios intangibles, suponiendo un importante cambio en los sistemas de dirección y gestión de recursos humanos que obliga a las empresas a buscar nuevas alternativas para la captación de talentos en el mercado laboral”*. De hecho, uno de los aspectos más destacados por los asistentes es *“el bajo grado de cultura emprendedora en el puesto de trabajo, ya que el personal no tiene una positiva actitud para la generación de nuevos proyectos que garanticen el futuro de su empleo, si bien también es cierto que existe en general cierta cultura de sobreutilización del recurso humano en las empresas de servicios (horarios excesivamente intensivos de trabajo, niveles salariales bajos en comparación con la dedicación...)”*. Los asistentes también señalaron que la **estructura organizativa** de este tipo de empresas *“es fundamentalmente de profesionales altamente cualificados para el desarrollo técnico de los proyectos, pero no implica necesariamente que estén capacitados para la dirección y gestión empresarial (empresarialidad)”*.

Con respecto a la **cultura del factor humano en el sistema empresarial de Galicia**, los expertos destacaron que existe *“una positiva tendencia hacia la profesionalización de las organizaciones cliente, que supone un factor de demanda de servicios intangibles, al orientarse en mayor medida hacia una economía del conocimiento”*. También se ha detectado como un factor positivo sobre la demanda de servicios intangibles el hecho de que *“algunos profesionales que han sido contratados por parte de las organizaciones cliente provienen o han trabajado en el ámbito de la consultoría y de servicios intangibles, favoreciendo la extensión de una cultura y visión más favorable hacia la capacidad que tienen las empresas de dichas actividades de contribuir en la generación de valor sobre los productos/servicios de los clientes”*.

Dentro de este bloque temático, los expertos también comentaron cuestiones relativas al propio **estado del capital humano en las empresas de servicios intangibles**. En concreto se refirieron a las **dificultades en la captación y retención de talentos** y la **problemática de la productividad del factor humano en los servicios**. Los asistentes señalaron las **dificultades específicas para la retención de personal altamente cualificado**. *“Por ejemplo, en el caso de contrataciones de personal de referencia en el mercado internacional, existen numerosos obstáculos normativos que dificultan la*

prestación de servicios. Debe tenerse en cuenta que primero es necesario **demostrar que no existe personal con dichas capacidades y conocimientos en España** (aspecto más difícil de demostrar en las actividades de servicios intangibles que en las actividades transformadoras, por ejemplo), y además, en caso de concederse el permiso de trabajo, está **limitado al ámbito provincial**, cuando la prestación de servicios es normalmente de mayor ámbito geográfico”.

Por otro lado, en las empresas de las actividades de servicios intangibles se observa la **existencia de dificultades en el desarrollo de equipos altamente productivos**, “**influenciado por las características derivadas de la propia intangibilidad de los servicios y porque resulta realmente muy difícil en la actividad intelectual ser altamente productivo de forma continuada durante toda la jornada laboral**”. En este hecho incide en muchas ocasiones las **dificultades de planificación de los recursos humanos** a priori de este tipo de trabajos, “**que supone la dedicación al final de numerosas horas de trabajo con la presión del equilibrio entre el presupuesto y la dedicación de recursos al proyecto**”.

Estructura de la cadena y competitividad

En este bloque temático, los expertos comentaron aspectos relacionados con la propia **estructura de la cadena** y las **relaciones entre actividades**, sobre la **dimensión de esta cadena** y la propia **dimensión empresarial**, sobre aspectos de **especialización/ subcontratación/ integración**, sobre el **asociacionismo**, sobre la **cooperación** y sobre aspectos relativos al **sistema de información y comunicación de las actividades de servicios intangibles en Galicia**.

Los expertos señalaron las **dificultades de que las empresas se identifiquen con una cadena de actividades empresariales**, “**ya que se entremezclan actividades de muy diversa índole con entornos, mercados y procesos muy diferentes (consultoría, recursos humanos, oficinas técnicas, asesoría/gestoría, auditoría...)**, por lo que es difícil que se tenga una **visión de cadena**”. Dicha situación afecta **negativamente también al grado de asociacionismo**, “**actualmente no existe una asociación que integre a todas estas actividades en Galicia, así como tampoco hay perspectivas de que sea factible desarrollar un clúster de actividades empresariales**”. No obstante, los expertos consideran que **existe una importante necesidad de desarrollarlo en un futuro**, “**puesto que la administración pública se siente más cómoda si tiene como interlocutores a un sector unido bajo una asociación, con unos objetivos comunes que si trabaja a nivel individual con múltiples asociaciones. Las empresas percibimos que existe la necesidad de desarrollar en mayor medida asociaciones por eslabones, buscando la estructuración de estas actividades en Galicia, fortaleciendo la imagen de los servicios intangibles y la profesionalización de las empresas y tratando de reducir la incidencia de la existencia de cierto nivel de intrusismo y competencia desleal**”.

Con respecto al conjunto de actividades de servicios intangibles en Galicia, los asistentes también indicaron el **bajo nivel de desarrollo de estrategias de comunicación conjuntas**, “**ya que las organizaciones cliente no tienen información sobre cómo la contratación de servicios intangibles mejoran sus resultados y procesos, con dificultades para poner en relación el precio de los servicios contratados sobre los efectos derivados**”. En este sentido, también señalaron que “**no se está desarrollando una comunicación conjunta que valore los servicios intangibles de forma global, sin que se destaquen las experiencias y resultados positivos obtenidos**”. Este bajo nivel de comunicación está también afectado por “**el reducido tamaño del sector en Galicia, que dificulta que tenga visibilidad como cadena y que exista una imagen de profesionalidad y calidad de estas actividades en Galicia**”.

También señalaron que “**existe un número relevante de pequeñas empresas muy especializadas en nichos de mercado en Galicia, incidiendo negativamente en la imagen de dichas actividades en Galicia, ya que las empresas pequeñas no son percibidas como de alta cualificación**”. Por lo tanto, destacaron la **problemática inherente a la reducida dimensión empresarial**, “**que supone un freno en el crecimiento de una oferta de actividades de servicios de alto valor añadido en Galicia**”. Este hecho, afecta también a la **necesidad de una mayor cooperación entre empresas y entre actividades dentro de la cadena**, derivado del reducido tamaño empresarial. Los asistentes señalaron por ejemplo, “**el insuficiente desarrollo del outsourcing entre las empresas de consultoría, mientras que en los servicios técnicos y de ingeniería está más extendido. En este sentido, las empresas de servicios de trabajo temporal han demostrado su capacidad de atender las necesidades de las empresas de las actividades de servicios intangibles. No obstante, en la consultoría se acude en mayor medida a subcontrataciones de freelance en tareas muy específicas de alta cualificación pero de baja continuidad temporal en la actividad de la empresa, con la necesidad de articular herramientas para la óptima organización, coordinación, planificación, supervisión y control. Aspectos en los que las empresas de gestión de los recursos humanos externos pueden aportar valor**”.

Dentro de esta necesidad de cooperación, los asistentes también destacaron que **el hecho de que existan empresas muy especializadas favorece el desarrollo de servicios integrales de mayor valor añadido**, “**ya que las consultoras tienen capacidad y contactos para ser integradores de proyectos cooperativos, donde participen varios especialistas, orientándose de esta forma a la respuesta a las necesidades de las organizaciones cliente desde un enfoque multidisciplinar, contando también con otras organizaciones especializadas (grupos de investigación universitarios, centros tecnológicos, entre otros...)**”.

Por otro lado, los expertos también señalaron que **la especialización en la estructura de la cadena “empuja a las empresas al aprovechamiento del mercado global para ser rentable: si uno está muy focalizado en un tipo de conocimiento o proceso, necesariamente su ámbito de mercado tiende a ampliarse, por lo que se percibe que existen importantes necesidades de a mercados exteriores (del resto de España e internacionales), cambiando la perspectiva de orientación hacia el mercados local/regional**”.

Relacionado con lo anterior y con la existencia de un número relevante de empresas de reducido tamaño, los expertos señalaron la **necesidad derivada “del bajo grado de desarrollo de un sistema de información sobre estas actividades, con dificultades para encontrar información a nivel de comunidades autónomas, de España y en mercados internacionales, sobre competidores, mercados y servicios (bench), de forma que se tenga un mayor conocimiento de las necesidades para la mejora competitiva de las actividades de servicios intangibles en Galicia”**.

Servicios

En este bloque temático, los expertos señalaron aspectos como la importancia de la innovación en servicios, la necesidad de desarrollar en mayor medida la **estandarización de procesos** y la importancia de la planificación por su incidencia en la rentabilidad empresarial, la **necesidad de desarrollar en mayor medida el coaching** en el proceso de prestación de servicios para fidelizar la contratación futura de nuevos servicios, la importancia del proceso de negociación de la propuesta de prestación de servicios y la relación resultados/precio, el insuficiente desarrollo de estrategias de marketing y, específicamente de comunicación.

Los expertos realizaron puntualizaciones sobre el **importante nivel de desarrollo de innovaciones en las empresas de servicios intangibles**, *“puesto que cada proyecto es prácticamente diferente al anterior, por la necesidad de realizar adaptaciones en el servicio en función de las necesidades específicas y diferentes de las organizaciones cliente”*. Este grado de innovaciones, **facilita la diferenciación de servicios**, *“ya que se van incorporando mejoras en base a experiencias anteriores, lo que permite diseñar procesos de prestación de servicios diferenciados con respecto a otras empresas y más eficientes en la obtención de resultados optimizando los recursos”*.

Directamente relacionado con lo anterior, también señalaron la **necesidad de una mayor estandarización en los procesos de prestación de servicios**, por su incidencia en la rentabilidad empresarial y en el coste para la organización cliente. *“Es muy importante la estandarización de los procesos de desarrollo de servicios, de tal forma que suponga una mayor productividad, redundando positivamente en el plazo de respuesta y de desarrollo del proyecto, así como en la rentabilidad general de la empresa”*. No obstante, dicha estandarización resulta en ocasiones difícil, *“puesto que como ya se ha comentado, cada proyecto incluye mejoras e innovaciones sobre los anteriores, que dificulta un mayor desarrollo de procesos estandarizados”*.

Por otro lado, los asistentes señalaron la **importancia de la planificación y coordinación** en el desarrollo de los procesos de trabajo en estas actividades de servicios intangibles. *“Se viene observando una cierta subcontratación de algunos servicios específicos dentro de proyectos de cierta envergadura, que implica la necesidad de implantar herramientas para una planificación detallada y una coordinación de los recursos implicados en cada proyecto, afectando también a la rentabilidad empresarial, a los plazos de ejecución de los proyectos y a la calidad de los resultados obtenidos”*.

Dentro del proceso de prestación de servicios, los expertos consideraron como fundamental que, cada vez en mayor medida, *“se estén prestando servicios intangibles en base al enfoque de acompañamiento (coaching), donde se le enseña al organismo cliente a desarrollar internamente dichos procesos, lo cual es un elemento de autosatisfacción para el cliente. Esto puede incrementar la motivación para futuras contrataciones de nuevos servicios y, por consiguiente, fidelizar clientes en base a la innovación de servicios”*.

Con respecto al **proceso de negociación de contratos**, los asistentes señalaron las **dificultades en la presentación de propuestas en el mercado de clientes empresariales**. *“En este mercado, no existe un estándar para la presentación de propuestas, por lo que los clientes empresariales se ven en ocasiones desconcertados por las diferentes ofertas recibidas para realizar un mismo proyecto. Esto desmotiva la contratación de servicios, ya que no disponen de información técnica suficiente para comparar dichas ofertas. Por otro lado, es muy difícil que las empresas de servicios intangibles determinen una parte del precio variable en función de resultados, puesto que no está nada claro hasta que punto alcanza la responsabilidad de las empresas de servicios”*. Adicionalmente también señalaron las **dificultades de encontrar un equilibrio en el nivel de detalle de las propuestas presentadas en las ofertas**, *“ya que si la propuesta es muy detallada, es posible que la empresa la asuma y, o bien la desarrolle internamente o bien la contrate a otra empresa con un precio menor; si la propuesta no tiene mucho detalle, es posible que sea desechada por ello”*. En cambio en el mercado de administraciones públicas, *“los aspectos referentes a las propuestas y precios están perfectamente regulados, siendo en cierta medida un ejemplo a seguir en el mercado empresarial”*.

Finalmente en este ámbito temático, los asistentes señalaron como relevante el **bajo nivel de desarrollo de actuaciones de marketing por parte de las empresas de servicios intangibles, especialmente en lo referido a la comunicación**. *“En general, las empresas de servicios comunican mal las actividades realizadas y los éxitos alcanzados por las organizaciones cliente gracias a los servicios prestados. No se observa un desarrollo relevante de actuaciones de comunicación (casos de éxito, mejores prácticas, tasa de mejora en los resultados de las organizaciones cliente...), por lo que no se está potenciando suficientemente una mayor cultura de contratación de servicios en base a los éxitos alcanzados”*.

Por otro lado, algunos expertos también señalaron las **dificultades para la implantación de sistemas de información avanzados**, especialmente relevante en los mercados exteriores a Galicia. *“No existe información suficiente sobre necesidades de clientes en el ámbito internacional, o sobre los servicios ofrecidos por los competidores, que dificulta el desarrollo de mejoras en los servicios por parte de las empresas de menor dimensión”*.

Mercado y tendencias

En este ámbito temático los expertos incidieron especialmente en la **baja cultura del sistema empresarial de Galicia** hacia la contratación de servicios intangibles, en las **favorables tendencias de mercado** hacia la contratación de servicios (internacionalización, marketing, gestión de recursos humanos...) y en **aspectos del universo público** que inciden en las actividades de servicios en Galicia (cambios normativos que suponen oportunidad de desarrollo de nuevos servicios, volumen de fondos públicos para el desarrollo de proyectos, necesidades de financiación-puente...).

Uno de los aspectos más reiterados durante la sesión por los expertos fue la **baja cultura existente en el sistema empresarial de Galicia de contratación de servicios intangibles**. Esta baja orientación cultural se percibe por ejemplo

en “que las empresas cliente no tienen una gran orientación a desarrollar actividades de marketing, por lo que no existe una alta demanda de servicios de investigación de mercados o de vigilancia competitiva, entre otros”. Por otro lado, existe también cierta cultura de infravalorar la oferta de servicios existentes en Galicia, “valorando más a las empresas de fuera de Galicia por esa idea de que lo de fuera es mejor, lo cual supone una relevante barrera para el crecimiento de estas actividades en la zona”. Una de las características de la empresa cliente de servicios es que “generalmente lo que buscan es confirmar una idea preconcebida por la propia empresa que no suponga cambios radicales en su negocio, y raras veces admiten una consultoría crítica y creativa que implique cambios sustanciales, por lo que existe una barrera cultural hacia la innovación y hacia la demanda de servicios de mayor valor añadido, en la propia cultura del empresariado de Galicia”.

Por otro lado, también se ha venido observando cierto incremento en la cultura de recursos humanos en Galicia, en donde “se ha incrementado de forma relevante la demanda de servicios de outsourcing, y además las empresas de recursos humanos y ETT’s han avanzado en la definición de sus servicios para favorecer que las organizaciones cliente contraten externamente una parte del personal operativo, siendo una solución a determinados problemas en la gestión de recursos humanos (flexibilidad, reclutamiento, motivación, control de su gestión...)”.

Los expertos también señalaron la existencia de tendencias de mercado que favorecerá el crecimiento de las actividades de servicios intangibles. Entre las tendencias más favorables se viene observando la “evolución hacia una economía basada en el conocimiento, con carácter menos industrial y más basado en intangibles en un mercado global, que potencialmente demandará en mayor medida servicios avanzados”. Un aspecto coyuntural que puede potencialmente suponer un incremento en la demanda de servicios es “el relevante momento de incertidumbre económica, que implica la demanda potencial de las organizaciones cliente de todo tipo de servicios de consultoría que facilite afrontar dicha situación, si bien en estas épocas suele percibirse una menor demanda de servicios por los recortes presupuestarios y necesidades de ajustes económicos”. También se observa una tendencia relevante hacia la internacionalización de los servicios “derivado de los propios procesos de internacionalización en las empresas cliente, que demandará nuevos servicios de carácter más global, por lo que resulta especialmente relevante la cooperación y el trabajo en red entre empresas de servicios internacionales y empresas pequeñas locales, con la aportación de estas últimas de su experiencia y conocimiento del entorno local”.

Los asistentes también señalaron diversos aspectos del entorno normativo y del Universo Público como factores relevantes en el desarrollo de estas actividades en Galicia. Entre ellos señalaron la “práctica inexistencia de ayudas y subvenciones para empresas de servicios, que dificulta en cierta medida la creación de pequeñas empresas especializadas en determinados procesos de negocio externalizables”. En contraposición, señalaron “la relevante existencia de ayudas y subvenciones para el desarrollo de proyectos de servicios para organizaciones cliente, existiendo múltiples apoyos desde diversas entidades locales, regionales, estatales y europeas”. Se observa, no obstante, algunas necesidades de mejora en dichos apoyos, “como es el caso de la lentitud en la liquidación y gestión de dichas ayudas, que obliga en ocasiones a las empresas de servicios a financiar gran parte del desarrollo de dichos proyectos, sin que se perciba un apoyo relevante desde las empresas de servicios financieros y administraciones públicas en el desarrollo de financiación puente”.

3.3.- Priorización de los Factores Clave de la Cadena

Durante el coloquio sobre los aspectos tratados, los asistentes propusieron la ampliación de dos de los factores clave propuestos (FCSE4 y FCSE32), incorporando referencias a la necesidad de contar con capital humano con capacidades de creatividad para la generación de proyectos (FCSE4), así como la necesidad de desarrollar un sistema de información para el benchmarking internacional (FCSE32).

A continuación, los asistentes procedieron a priorizar los 32 Factores Clave identificados para esta cadena productiva, teniendo que valorarlos en un escala de 5 (más prioritario) a 1 (menos prioritario).

La priorización final obtenida se recoge en la tabla expuesta en la página siguiente, en la cual aparecen ordenados por orden de mayor a menor importancia los 32 Factores Clave. En general, la valoración de los factores clave es elevada ya que siete de ellos son superiores a 3,90 y todos excepto cuatro obtienen un resultado superior a 3 (valor medio del intervalo de priorización), siendo la valoración media del conjunto de los 32 factores clave de 3,53. Asimismo, es destacable el elevado grado de homogeneidad de los resultados obtenidos, con un reducido intervalo de oscilación entre todos los factores propuestos. Veintisiete de los 32 aspectos se sitúan en un rango de amplitud 1, entre el valor máximo (4,21) y los que están igual o por encima de 3.

Factores Clave de la Cadena priorizados

5= más prioritario
1= menos prioritario

CÓDIGO FC	FACTOR CLAVE	VALOR
FCSE5	PROBLEMÁTICA ASOCIADA A LOS PLANES DE ESTUDIO OFICIALES POCO ADAPTADOS A LAS HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS ALTAMENTE ESPECIALIZADOS REQUERIDOS POR LAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS EMPRESARIALES (CAPACIDAD DE ANÁLISIS, TRABAJO EN EQUIPO, GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN, GESTIÓN DE AYUDAS PÚBLICAS, IDIOMAS, INFORMÁTICA...).	4,21
FCSE22	BAJA TRADICIÓN CULTURAL DE DEMANDA DE SERVICIOS INTANGIBLES POR PARTE DE LA PYME GALLEGA, TENIENDO EN CUENTA LA ESTRUCTURA EMPRESARIAL EXISTENTE EN GALICIA DE FUERTE PREDOMINIO DE EMPRESAS DE REDUCIDO TAMAÑO CON IMPORTANTES LIMITACIONES EN RECURSOS Y CAPACIDADES.	4,14
FCSE28	DIFICULTADES PARA EL DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS (CLIENTES Y GEOGRÁFICOS) Y LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS INTANGIBLES, DERIVADO DE LA INSUFICIENTE CONFIANZA EN LOS SERVICIOS DE CONSULTORÍA EMPRESARIAL DE LOS POTENCIALES CLIENTES Y AL BAJO GRADO DE DESARROLLO DE HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN, QUE SUPONE UN RELEVANTE ESFUERZO INVERSOR EN COMERCIALIZACIÓN.	4,07
FCSE2	DIFICULTADES EN LA RETENCIÓN DE CAPITAL HUMANO ALTAMENTE CUALIFICADO, POR EL BAJO NIVEL SALARIAL Y LAS BAJAS EXPECTATIVAS DE DESARROLLO PROFESIONAL EN LAS EMPRESAS GALLEGAS, SIENDO EL CAPITAL HUMANO UNO DE LOS PRINCIPALES ACTIVOS EN LAS EMPRESAS DE ESTAS ACTIVIDADES.	4,07
FCSE17	RELEVANTE APORTACIÓN DE VALOR DE LOS SERVICIOS EMPRESARIALES AL DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LAS ORGANIZACIONES CLIENTE, SI BIEN EXISTEN DIFICULTADES EN LA APRECIACIÓN DE DICHO VALOR POR PARTE DE LOS CLIENTES, EXISTIENDO CIERTA INSATISFACCIÓN GENERAL EN EL PRECIO DE LOS SERVICIOS.	4,07
FCSE25	IMPORTANTE PESO DEL MERCADO LOCAL/REGIONAL EN LAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS EMPRESARIALES DE GALICIA, CON UN BAJO NIVEL DE INTERNACIONALIZACIÓN, QUE SUPONE EL DESAPROVECHAMIENTO DE LAS OPORTUNIDADES INHERENTES A LA GLOBALIZACIÓN DE LOS PROCESOS EMPRESARIALES.	3,93
FCSE10	IMPORTANCIA DE LA RAPIDEZ DE RESPUESTA Y LA CALIDAD TÉCNICA DE LOS RESULTADOS EN LOS PROCESOS DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS INTANGIBLES, EN BASE A LA ESPECIALIZACIÓN Y A LA SUBCONTRATACIÓN DE TAREAS COMPLEMENTARIAS EN LOS PROCESOS DE CONSULTORÍA.	3,93
FCSE30	IMPORTANTE NECESIDAD DEL CONJUNTO DEL SISTEMA EMPRESARIAL GALLEGO DE SERVICIOS INTANGIBLES QUE SUPONGAN UN IMPORTANTE VALOR AÑADIDO EN SUS PRODUCTOS, TENIENDO EN CUENTA LA INTENSIDAD COMPETITIVA EN EL MERCADO GLOBAL Y LA NECESIDAD DE UN ASESORAMIENTO MUY ESPECIALIZADO <i>IN COMPANY</i> (COACHING).	3,86
FCSE27	IMPORTANTE GRADO DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES, QUE SUPONE UN ALTO NIVEL DE SATISFACCIÓN EN LAS RELACIONES CLIENTE-CONSULTORÍA, FAVORECIENDO EL CRECIMIENTO EN CLIENTES ACTUALES CON NUEVOS SERVICIOS, QUE OBLIGA A IMPULSAR LA INNOVACIÓN DE SERVICIOS.	3,86
FCSE4	EXISTENCIA DE UN NÚCLEO SIGNIFICATIVO DE EMPRESAS EN GALICIA CON PERSONAL ALTAMENTE CUALIFICADO Y CON CIERTO EQUILIBRIO ENTRE LA EXPERIENCIA Y LA INCORPORACIÓN DE NUEVOS TALENTOS, TENIENDO EN CUENTA EL ELEVADO PERÍODO DE MADURACIÓN DE CONSULTORES SENIOR Y LA NECESIDAD DE CONTAR CON PERSONAL CON CREATIVIDAD PARA LA GENERACIÓN DE PROYECTOS.	3,79
FCSE7	BAJA TRADICIÓN DE ASOCIACIONISMO ENTRE LAS NUMEROSAS EMPRESAS DE TAMAÑO MEDIANO Y PEQUEÑO EN GALICIA, CON DIFICULTADES PARA LA INTEGRACIÓN DE TODAS LAS ACTIVIDADES CONTEMPLADAS, CON POTENCIAL PARA EL DESARROLLO DE UN CLUSTER DE ACTIVIDADES DE SERVICIOS INTANGIBLES QUE FAVORECIERE LA GENERACIÓN DE SINERGIAS EN LA CADENA.	3,71
FCSE12	ELEVADO GRADO DE ATOMIZACIÓN EMPRESARIAL EN LAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS INTANGIBLES EN GALICIA, CON NUMEROSAS EMPRESAS DE REDUCIDA DIMENSIÓN ORIENTADAS A NICHOS ESPECÍFICOS DE MERCADO (ENCUESTAS DE OPINIÓN, CONSULTORÍAS TÉCNICAS, CONSULTORÍA DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS, SERVICIOS DE PUBLICIDAD Y COMUNICACIÓN...).	3,64
FCSE1	PROBLEMÁTICA DE PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJADOR DEL CONOCIMIENTO, QUE REQUIERE MAYOR ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS Y LA IMPLANTACIÓN DE MEJORAS SISTEMÁTICAS EN GESTIÓN DE CALIDAD PARA LA OPTIMIZACIÓN EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS.	3,57
FCSE6	BAJA CULTURA DE COOPERACIÓN ENTRE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS INTANGIBLES, PERCIBIÉNDOSE COMO COMPETIDORES AL PLANTEAR UNA AMPLIA GAMA DE SERVICIOS OFERTADOS, CUANDO EN REALIDAD ESTÁN ESPECIALIZADOS EN SERVICIOS MÁS CONCRETOS.	3,57
FCSE31	EXISTENCIA DE TENDENCIAS EN EL ENTORNO ESPECÍFICO DE LAS ORGANIZACIONES CLIENTE QUE MOTIVARÁ EL INCREMENTO EN LA NECESIDAD DE CONTRATACIÓN DE SERVICIOS ESPECIALIZADOS DE ALTO VALOR AÑADIDO, BAJO LA PERSPECTIVA DE RAPIDEZ Y AGILIDAD DE RESPUESTA EN LA OBTENCIÓN DE RESULTADOS.	3,57
FCSE26	IMPORTANCIA DE LA MARCA EN LA DECISIÓN DE CONTRATACIÓN DE SERVICIOS EMPRESARIALES, QUE BENEFICIA LA GENERACIÓN DE CONFIANZA EN LA CAPTACIÓN DE NUEVOS CLIENTES Y SUPONE UNA BARRERA DE ENTRADA A NUEVOS COMPETIDORES.	3,57
FCSE20	NECESIDAD DE UNA MAYOR ORIENTACIÓN DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS HACIA EL CLIENTE Y LA CONSIDERACIÓN DE SUS NECESIDADES Y RECURSOS DISPONIBLES EN LAS OFERTAS REALIZADAS, CON BAJA PARTICIPACIÓN DE POSIBLES SUBCONTRATISTAS EN LA FASE DE DEFINICIÓN DE PROYECTOS, QUE GENERA PROPUESTAS INSUFICIENTEMENTE ADAPTADAS A LAS DEMANDAS DE LAS ORGANIZACIONES CLIENTES.	3,57
FCSE9	CONSIDERACIÓN POR PARTE DE LAS EMPRESAS CLIENTE DE LAS CONSULTORÍAS COMO UNO DE LOS PRINCIPALES AGENTES PARA EL APOYO EN EL DESARROLLO DE INNOVACIONES, CON FÓRMULAS COMO LAS PLATAFORMAS TECNOLÓGICAS O LA EXISTENCIA DE CLUSTER/ CENTROS TECNOLÓGICOS CON NECESIDADES DE SERVICIOS ESPECÍFICOS QUE FAVORECEN LA DINAMIZACIÓN DE ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO, ESPECIALIZACIÓN Y COOPERACIÓN.	3,50
FCSE19	IMPORTANTE TENDENCIA POR PARTE DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS EMPRESARIALES A REDUCCIONES DE PRECIO EN ÉPOCAS DE BAJA CONTRATACIÓN Y EN CONCURSOS PÚBLICOS, MINANDO LA IMAGEN DE SERVICIOS DE CALIDAD Y PONIENDO EN RIESGO LA OBTENCIÓN DE LA CALIDAD ESPERADA EN LOS RESULTADOS.	3,50
FCSE15	MERCADO DE CONTRATACIONES PÚBLICAS POCO TRANSPARENTE, CON DIFICULTADES EN EL CONTROL DEL RIESGO EN QUE INCURREN LAS EMPRESAS OFERENTES Y CON EXCESIVO PESO REAL DEL CRITERIO ECONÓMICO SOBRE EL CRITERIO TÉCNICO.	3,50

Factores Clave de la Cadena priorizados (cont.)

5= más prioritario
1= menos prioritario

CÓDIGO FC	FACTOR CLAVE	VALOR
FCSE14	IMPORTANCIA DEL MERCADO DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS E INSUFICIENTE DEMANDA DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA POR PARTE DE LAS PYME GALLEGAS DERIVADO DE LA CULTURA EMPRESARIAL EXISTENTE, EN UN MARCO FAVORABLE DE LA NUEVA LEY DE CONTRATOS DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS.	3,50
FCSE21	INCIDENCIA NEGATIVA EN LAS EMPRESAS DE LA CADENA DE LA MALA IMAGEN DEJADA POR EMPRESAS DE BAJA CAPACITACIÓN PROFESIONAL Y TÉCNICA, CON EL CRECIMIENTO EN LOS ÚLTIMOS AÑOS DE NUMEROSAS PYMES DE SERVICIOS INTANGIBLES EN NICHOS DE MERCADO MUY CONCRETOS PERO CON UN BAJO NIVEL DE PROFESIONALIDAD EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS.	3,43
FCSE23	IMPORTANTE DESARROLLO DE NUEVAS TECNOLOGÍAS ASOCIADAS A LOS PROCESOS DE NEGOCIO, QUE SUPONEN UN IMPORTANTE NICHOS DE MERCADO TANTO PARA EL DESARROLLO PARA ORGANIZACIONES CLIENTE COMO LOS PROPIOS PROCESOS DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA, SI BIEN EXISTEN DIFICULTADES EN ASUMIR EL COSTE DE IMPLANTACIÓN/ ADAPTACIÓN.	3,36
FCSE18	BAJO GRADO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN AL CLIENTE SOBRE EL GRADO DE EVOLUCIÓN DE LOS PROYECTOS EN CURSO, SIENDO UN ASPECTO ALTAMENTE VALORADO POR LAS ORGANIZACIONES CLIENTES, DIFICULTANDO LA VALORIZACIÓN DEL SERVICIO PRESTADO.	3,36
FCSE13	DESEQUILIBRIOS EN LA ESTRUCTURA DE LA CADENA EN GALICIA, CON INSUFICIENTE PESO DE LAS ACTIVIDADES DE CONSULTORÍA Y UN ELEVADO PESO DE LAS ACTIVIDADES DE GESTORÍA/ ASESORÍA, CON POTENCIAL PARA EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE COOPERACIÓN PARA LA OFERTA DE SERVICIOS INTEGRALES.	3,36
FCSE32	IMPORTANTE TENDENCIA AL CRECIMIENTO DE MERCADOS INTERNACIONALES DE SERVICIOS INTANGIBLES (SUDESTE ASIÁTICO, INDIA, CENTRO EUROPA, LATINOAMÉRICA...) DERIVADO DE LOS PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS CLIENTE, E INCREMENTO DE LA DEMANDA DE SERVICIOS A LAS EMPRESAS DE GALICIA DERIVADO DE LAS EMPRESAS QUE DESEAN INVERTIR EN LA ZONA, QUE SUPONE UNA RELEVANTE NECESIDAD DE CONTAR CON UN SISTEMA PARA EL BENCHMARKING INTERNACIONAL.	3,29
FCSE11	NECESIDAD DE DESARROLLAR EN MAYOR MEDIDA INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN Y COORDINACIÓN DERIVADO DE LA TENDENCIA ACTUAL A LA SUBCONTRATACIÓN, QUE FAVOREZCA LA FLEXIBILIDAD Y LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS INTANGIBLES.	3,21
FCSE8	IMPORTANTE TENDENCIA A LA SUBCONTRATACIÓN DE PROCESOS MUY ESPECIALIZADOS POR PARTE DE GRANDES Y MEDIANAS EMPRESAS DE SERVICIOS INTANGIBLES, EXISTIENDO NUMEROSAS EMPRESAS LOCALES MUY ESPECIALIZADAS EN NICHOS DE MERCADO CONCRETOS, QUE FAVORECE LA FLEXIBILIDAD Y MEJORA DE LA CALIDAD FINAL DE LOS SERVICIOS OFERTADOS.	3,00
FCSE29	IMPORTANCIA DE LA PROXIMIDAD GEOGRÁFICA AL CLIENTE FINAL EN LOS PROCESOS DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS EMPRESARIALES, CON UNA TENDENCIA AL APROVECHAMIENTO DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN PARA REDUCIR SU INCIDENCIA Y AMPLIAR MERCADOS GEOGRÁFICOS.	2,93
FCSE24	DIFICULTADES PARA LA CORRECTA SEGMENTACIÓN DEL MERCADO, DERIVADO DE LAS MÚLTIPLES VARIABLES A CONSIDERAR Y LA INSUFICIENTE INFORMACIÓN DISPONIBLES, QUE LIMITAN LA DEFINICIÓN DE LA CARTERA DE SERVICIOS A OFRECER Y LA RENTABILIZACIÓN DE LOS SERVICIOS ACTUALES, FRENANDO EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL.	2,93
FCSE16	IMPORTANTES AYUDAS PÚBLICAS QUE APOYAN Y FINANCIAN EL DESARROLLO DE SERVICIOS DIRECTOS A EMPRESAS, CUBRIENDO UNA AMPLIA TIPOLOGÍA DE ACTUACIONES QUE FAVORECEN LA MEJORA COMPEF1 TITIVA Y LA COLABORACIÓN ENTRE CLIENTES Y PROVEEDORES DE SERVICIOS INTANGIBLES.	2,79
FCSE3	MEJOR COSTE LABORAL DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS DE GALICIA CON RESPECTO A LAS PRINCIPALES ZONAS DE LOCALIZACIÓN EMPRESARIAL EN ESPAÑA (MADRID, BARCELONA) Y EUROPA (ALEMANIA, GRAN BRETAÑA).	2,29

De forma más detallada, del total de 17 factores clave valorados por encima de la media de los 32 aspectos, se encuentran 10 factores clave, de los cuales 5 son superiores a 4,07, otros dos se valoran con un 3,93, y tres más varían entre 3,86 y 3,79. Por debajo de la media global, cuatro factores clave obtienen un valor de 3,50, otros seis de ellos son valorados entre 3,43 y 3,21, mientras que el resto (cinco en total) se sitúan con valores igual o menores a 3,00.

El factor clave percibido como más prioritario por parte de los asistentes, con un elevado valor medio de 4,21 hace referencia a la **problemática asociada a los planes de estudio oficiales**, poco adaptados a las habilidades y conocimientos altamente especializados requeridos por estas actividades (FCSE 5). Adicionalmente, la baja tradición cultural de demanda de servicios intangibles por parte de la pyme gallega, supone una limitación relevante para estas actividades (FCSE 22).

Un bloque de aspectos prioritarios valorados con 4,07 son los relativos a las **dificultades para el desarrollo de nuevos mercados y la internacionalización** de estas actividades, las **dificultades en la retención de capital humano altamente cualificado** y la **relevante aportación de valor de los servicios al desarrollo estratégico de las organizaciones cliente** (FCSE 28, FCSE 2, FCSE 17, respectivamente).

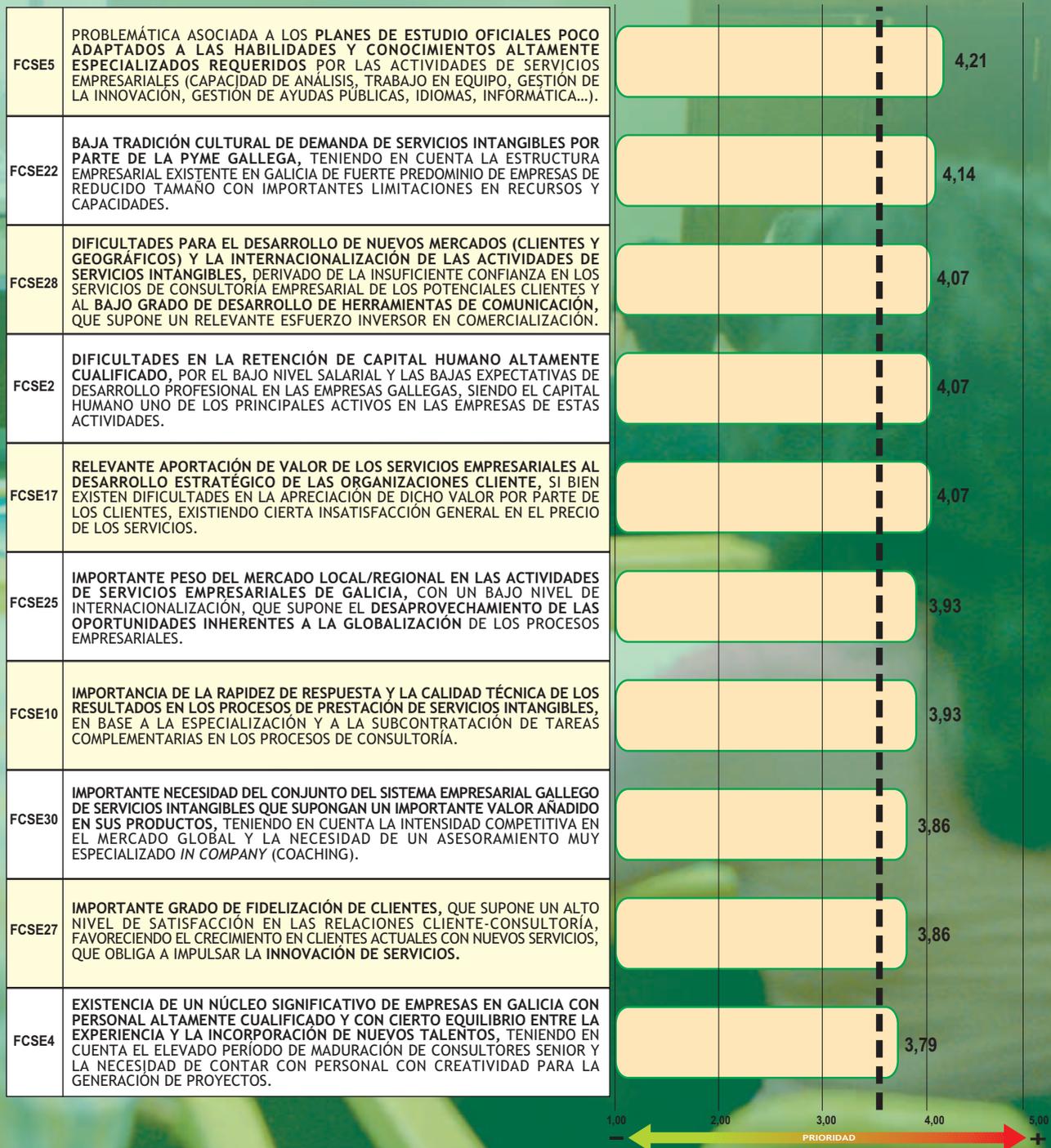
A continuación, con una valoración media entorno al 3,87, los asistentes consideran como factores prioritarios, el **importante peso del mercado local/regional** con el desaprovechamiento de las oportunidades de la globalización, la **importancia de la rapidez de respuesta y la calidad técnica** de los resultados en los procesos de prestación de servicios intangibles, la **importante necesidad del conjunto del sistema empresarial gallego de servicios intangibles** que supongan un importante valor añadido a sus productos/ servicios, el

importante grado de fidelización de clientes y la existencia de un núcleo significativo de empresas en Galicia con personal altamente cualificado (FCSE 25, FCSE 10, FCSE30, FCSE27, FCSE4, respectivamente).

En la figura siguiente se ilustran los 10 factores clave más prioritarios para los asistentes, de entre los 32 propuestos.

FACTORES CLAVE MÁS PRIORITARIOS PARA LA CADENA DE SERVICIOS INTANGIBLES A EMPRESAS Y OTRAS ORGANIZACIONES

MEDIA 32 FC: 3,53



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

A partir de la priorización de los factores clave, realizada por los participantes en la primera mesa de trabajo, así como con la consideración de aspectos de carácter cualitativo también apuntados durante el desarrollo de la primera mesa de trabajo, el equipo técnico pudo realizar una agrupación de los factores clave en grandes áreas temáticas que conformaron la base de la propuesta realizada para el desarrollo de la mesa 2-3 de trabajo.

Con dicho objetivo, el equipo técnico propuso un nuevo informe para su debate en la siguiente sesión, en el que se partía de la propuesta de diseño de ejes estratégicos y de estrategias para la mejora de la competitividad de las empresas de esta cadena productiva.

En la siguiente figura se ilustran los 6 ejes estratégicos considerados para el conjunto de las empresas de esta cadena, que agrupan, a su vez, un conjunto de 24 estrategias propuestas también para su valoración, debate y priorización.

Ejes estratégicos para la cadena de servicios intangibles a empresas y a otras organizaciones



A continuación, se realiza un comentario aclaratorio sobre el contenido y justificación de cada uno de los ejes estratégicos definidos, así como de cada una de las estrategias incorporadas en cada eje, que se sometieron a la evaluación y discusión en la mesa 2-3 de trabajo. En cada una de las estrategias se reflejan los factores clave que fundamentan su definición y consideración.

EE 1. ESTRUCTURA DE LA CADENA Y CULTURA DE COOPERACIÓN

En este eje se incluyen estrategias orientadas a mejorar y completar la estructura de actividades dentro de la cadena empresarial de servicios intangibles en Galicia, apoyando la creación de nuevas empresas en aquellas actividades que se encuentran insuficientemente desarrolladas y en las que exista una demanda potencial relevante. Se busca también la mejora en el tamaño empresarial de forma que facilite abordar mercados atractivos, tanto en Galicia como en el resto de España y en los mercados internacionales, fundamentalmente a través del desarrollo de estrategias de alianzas y cooperación con diversos agentes.

Además, teniendo en cuenta el insuficiente desarrollo de asociaciones empresariales relevantes que representen a estas actividades en Galicia, se propugna la creación de asociaciones por actividades empresariales dentro de la cadena y la posible conformación de un clúster de actividades empresariales de servicios intangibles. Es necesario para ello estimular una mayor cultura de cooperación en unas actividades en las que habitualmente existen reticencias hacia la colaboración entre empresas y entre éstas y entidades de apoyo. En particular, teniendo en cuenta la orientación hacia el desarrollo de la innovación por parte del tejido empresarial de Galicia como factor básico de competitividad, es necesario desarrollar una mayor cooperación entre las empresas de servicios intangibles y las entidades de apoyo a la innovación, para configurar una oferta de servicios multidisciplinar que responda eficientemente a las necesidades de innovación en las empresas y a la mejora de su posición competitiva.

EE 1. E1

Impulsar la **creación de empresas en actividades de servicios intangibles insuficientemente desarrolladas en Galicia** (*outsourcing*, servicios de internacionalización empresarial, I+D, innovación, diseño, logística y producción, sistemas y organización, consultoría para Pymes, entre otras), buscando incrementar la dimensión actual de la cadena y el valor añadido generado en Galicia.

FACTORES CLAVE MÁS RELACIONADOS: FCSE4, FCSE13, FCSE12, FCSE19

EE 1. E2

Incentivar la **cooperación entre grandes y pequeñas empresas** de servicios intangibles a través de **acuerdos de subcontratación**, buscando la generación de economías de escala, para la mejora de la rentabilidad, aprovechando la **especialización de las pequeñas empresas**.

FACTORES CLAVE MÁS RELACIONADOS: FCSE6, FCSE8, FCSE12

EE 1. E3

Fomentar el **desarrollo de estrategias de integración horizontal** entre las empresas de la cadena, promoviendo la **creación de grupos empresariales de mayor dimensión para competir en mercados globales y acceder a licitaciones públicas de mayor envergadura**.

FACTORES CLAVE MÁS RELACIONADOS: FCSE6, FCSE12, FCSE14, FCSE25

EE 1. E4

Apoyar desde las empresas la **generación de una asociación/clúster de actividades empresariales y/o asociaciones por eslabones de actividades empresariales**, desarrollando actuaciones conjuntas y estimulando una mayor cultura de cooperación entre las empresas.

FACTORES CLAVE MÁS RELACIONADOS: FCSE7, FCSE6

EE 1. E5

Potenciar una **mayor cooperación entre las empresas de servicios intangibles, empresas tecnológicas y entidades de apoyo a la actividad empresarial** (ICEX, Universidades, Centros Tecnológicos, entidades públicas de desarrollo local y empresarial...) para el **desarrollo de una oferta de servicios integral bajo un enfoque multidisciplinar y especializado**.

FACTORES CLAVE MÁS RELACIONADOS: FCSE6, FCSE8, FCSE9



EE 2. DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO Y LA CULTURA EMPRESARIAL

En las empresas de servicios intangibles, el conocimiento en la organización (capital organizativo) y en las personas (capital humano) son fundamentales para la obtención de ventajas competitivas. Teniendo en cuenta los requerimientos de los perfiles profesionales de estas actividades, es conveniente promover una mayor adecuación de los contenidos de los planes de estudio reglados, de forma que se contemplen en mayor medida competencias como el liderazgo, trabajo en equipo, creatividad, capacidad de análisis crítico, gestión de la innovación, entre otras.

Por otro lado, se percibe la necesidad de mejorar los procesos de captación, retención, motivación y desarrollo del capital humano, impulsando en mayor medida la función de recursos humanos, de forma que se mejore la productividad a través del desarrollo de las competencias directivas y profesionales.

Específicamente para el personal actual de las empresas, es importante impulsar la mejora de su cualificación de forma que facilite la detección de necesidades en los mercados para pasar de dicha detección al diseño, planteamiento y ejecución de proyectos para las organizaciones cliente.

Además, existe una tendencia progresiva a la profesionalización de los directivos y mandos intermedios en las organizaciones cliente, que precisamente favorece una mayor cultura de demanda de servicios intangibles de alto valor añadido. Con tal motivo, es necesario impulsar en mayor medida la mejora en la cultura empresarial del conjunto del sistema empresarial de Galicia y de las organizaciones públicas y privadas, de forma que se potencie la demanda de servicios intangibles.

EE 2. E1 Promover la mejora en la **capacitación del capital humano en el mercado laboral**, especialmente a través de una **mayor adecuación de los contenidos de los planes de estudio reglados a las necesidades profesionales de las empresas de servicios intangibles** y una mayor participación de profesionales del ámbito empresarial como docentes.
FACTORES CLAVE MÁS RELACIONADOS: FCSE2, FCSE5

EE 2. E2 Incentivar un **mayor desarrollo de la función de recursos humanos en las empresas de servicios intangibles**, para la mejora de las **competencias directivas y profesionales** y el incremento de la **productividad**.
FACTORES CLAVE MÁS RELACIONADOS: FCSE1, FCSE2, FCSE3

EE 2. E3 Impulsar la mejora de la **cualificación del capital humano en las empresas de servicios intangibles**, especialmente para la mejora en la **detección de necesidades** en los mercados, el **diseño y dirección de proyectos** y su **comercialización**.
FACTORES CLAVE MÁS RELACIONADOS: FCSE4, FCSE11, FCSE24, FCSE32

EE 2. E4 Favorecer la mejora de la **cultura empresarial y del capital humano en las organizaciones cliente**, tratando de incrementar la cultura de demanda de servicios intangibles de alto valor añadido y favoreciendo la detección de nuevas necesidades.
FACTORES CLAVE MÁS RELACIONADOS: FCSE22, FCSE17, FCSE30, FCSE31



EE 3. VISIÓN ESTRATÉGICA Y ORIENTACIÓN A LAS NECESIDADES DEL MERCADO

Teniendo en cuenta la estructura empresarial de estas actividades en Galicia, con la existencia de empresas de tamaño mediano integradoras de servicios y pequeñas empresas especializadas en determinadas actividades y procesos, es fundamental la mejora en los sistemas de planificación, seguimiento y control de los proyectos. Debe, por lo tanto, fomentarse la adecuación de dichos sistemas entre las empresas, de forma que favorezca una óptima coordinación. Además es importante contemplar los puntos críticos en la ejecución de los proyectos, de forma que permita el cumplimiento de los plazos de entrega y la calidad de resultados esperada.

Dentro de las mejoras en la visión estratégica de las empresas de estas actividades, también se percibe como necesario la mejora en los procesos de negociación de los proyectos con clientes y una mayor estandarización de los procesos de prestación de servicios. Debe tenerse en cuenta que precisamente el carácter intangible de los servicios y su necesidad de adecuación a cada cliente, limitan en algunos casos la obtención de adecuadas cotas de productividad y eficiencia. Por otro lado, para mejorar la imagen percibida por las organizaciones cliente y como complemento a la estandarización de procesos, es importante fomentar una mayor implantación de sistemas de gestión de calidad en las empresas de servicios, incidiendo positivamente en los procesos y en los resultados obtenidos.

Una de las demandas de las organizaciones cliente es el incremento de la información recibida sobre el grado de evolución de los proyectos en curso. Además la adecuada respuesta a esta necesidad, facilitará a las empresas de servicios un mayor contacto con los clientes, facilitando la detección de nuevas necesidades.

EE 3. E1 Impulsar en las empresas de servicios intangibles una **mayor visión estratégica** y la **mejora en los sistemas de planificación, seguimiento y control de proyectos, optimizando los procesos de coordinación** con los agentes implicados (*freelance*, empresas subcontratadas, proveedores de servicios TIC...) y contemplando un mayor **desarrollo de actividades de análisis de riesgos y puntos críticos** en la ejecución de los proyectos.
FACTORES CLAVE MÁS RELACIONADOS: FCSE11, FCSE10, FCSE8

EE 3. E2 Estimular la **mejora de los procesos de negociación de los proyectos con los clientes**, especialmente en las propuestas integradoras de la oferta de varias empresas, incluyendo condiciones de garantías contractuales en base a resultados.
FACTORES CLAVE MÁS RELACIONADOS: FCSE8, FCSE20, FCSE23

EE 3. E3 Potenciar una **mayor estandarización de los procesos de prestación de servicios**, tanto internos como externos, orientándose a la obtención de una mayor productividad, y **sistematizando** la posterior información entregada al cliente sobre el **grado de evolución** de los proyectos en curso.
FACTORES CLAVE MÁS RELACIONADOS: FCSE11, FCSE18 FCSE1

EE 3. E4 Impulsar el **desarrollo e implantación de sistemas de gestión de calidad** en las empresas de servicios intangibles, mejorando la calidad en el proceso de prestación del servicio y de sus resultados.
FACTORES CLAVE MÁS RELACIONADOS: FCSE10, FCSE11, FCSE21, FCSE27, FCSE19



EE 4. INNOVACIÓN Y DESARROLLO DE SERVICIOS/MERCADOS

En el marco de la orientación hacia la innovación por parte del tejido empresarial de Galicia, es fundamental que las empresas de servicios intangibles se orienten, en mayor medida, a la prestación de servicios de apoyo a la innovación, especializándose en base a su experiencia y conocimiento de las actividades empresariales, de tal forma que se orienten hacia la excelencia en sus actividades y resultados. Con tal motivo, también es necesario que las propias empresas de servicios intangibles de Galicia contemplen en mayor medida la innovación como factor básico de competitividad, estimulando el desarrollo de procesos de mejora continua, diseñando servicios innovadores.

Con respecto a los mercados, se percibe que un gran número de las empresas existentes, especialmente las de dimensión limitada, están muy orientadas al mercado regional. Por ello es necesario fomentar el crecimiento en el mercado del resto de España en base a su especialización, favoreciendo la cooperación como instrumento básico para penetrar y consolidarse en mercados de fuera de Galicia, especialmente en el caso de mercados internacionales. Uno de los instrumentos para ello puede ser el desarrollo de una imagen de marca en las propias empresas de servicios intangibles, bien mediante el desarrollo propio, bien mediante la colaboración con empresas con marcas de referencia.

EE 4. E1 Potenciar la innovación como factor de competitividad de las empresas de la cadena, tanto en el desarrollo de mejoras e innovaciones en los servicios, como en los procesos de prestación de los mismos, con especial atención a la mejora de los parámetros de calidad y plazo de entrega de los resultados.

FACTORES CLAVE MÁS RELACIONADOS: FCSE28, FCSE27, FCSE10, FCSE9

EE 4. E2 Impulsar entre las empresas de servicios intangibles una mayor orientación a la prestación de servicios de apoyo a la innovación del sistema empresarial de Galicia.

FACTORES CLAVE MÁS RELACIONADOS: FCSE9, FCSE23, FCSE30, FCSE31

EE 4. E3 Estimular un mayor crecimiento en mercados externos a Galicia, contemplando zonas del resto de España, de la UE y los mercados globales en general, especialmente a través de alianzas entre las pequeñas empresas y potenciando significativamente la internacionalización de servicios, de forma que permita incrementar la tasa de renovación de nuevos clientes en las empresas de la cadena.

FACTORES CLAVE MÁS RELACIONADOS: FCSE28, FCSE25, FCSE32, FCSE6

EE 4. E4 Fomentar el desarrollo de estrategias de marca en las empresas de servicios intangibles, facilitando la fidelización de clientes, el crecimiento y reconocimiento en los mercados globales, con especial atención al desarrollo de alianzas con grupos de referencia internacionales ya establecidos, como factor de aprendizaje.

FACTORES CLAVE MÁS RELACIONADOS: FCSE26, FCSE6, FCSE27, FCSE32



EE 5. INFORMACIÓN, MARKETING Y COMUNICACIÓN

En el marco de la mejora de la imagen global de estas actividades en Galicia, es fundamental que se desarrollen campañas conjuntas desde las asociaciones empresariales, potenciando la imagen de calidad y profesionalidad.

Aplicando un enfoque de marketing, también se percibe como relevante el desarrollo de sistemas compartidos para la vigilancia estratégica (tendencias de mercado y clientes, competidores, tecnologías...), de forma que facilite el posterior diseño de servicios que respondan de forma más eficiente a las necesidades reales de las organizaciones clientes.

Directamente relacionado con la campaña de comunicación y el sistema de información, es conveniente desarrollar estudios sectoriales para determinar oportunidades de negocio en mercados atractivos, favoreciendo información relevante para la segmentación de mercados. Posteriormente, es recomendable impulsar el establecimiento de instrumentos para la fidelización de clientes, especialmente en las empresas de menor dimensión, de forma que a través de la cooperación entre empresas se puedan ofertar servicios de forma integral a las necesidades globales de los clientes.

EE 5. E1

Impulsar la **implantación de sistemas de información empresarial avanzados** en las empresas de la cadena, con especial atención al desarrollo de sistemas para la **vigilancia estratégica**, el **benchmarking de competidores nacionales e internacionales**, o **servicios de información sobre licitaciones públicas** de las diversas administraciones públicas.
FACTORES CLAVE MÁS RELACIONADOS: FCSE24, FCSE30, FCSE14

EE 5. E2

Promover el **desarrollo de estudios sectoriales sobre necesidades en mercados atractivos para las empresas de la cadena**, que permitan disponer de información para optimizar la **segmentación de mercados** y el **diseño de servicios personalizados**.
FACTORES CLAVE MÁS RELACIONADOS: FCSE24, FCSE25, FCSE28, FCSE20

EE 5. E3

Desarrollar **campañas de comunicación y divulgación sobre las empresas de servicios intangibles**, con especial atención a la difusión del **valor añadido derivado de los servicios a las organizaciones cliente**, tratando de incrementar la cultura de demanda de servicios.
FACTORES CLAVE MÁS RELACIONADOS: FCSE28, FCSE17, FCSE32, FCSE22

EE 5. E4

Incentivar la **implantación de instrumentos de fidelización de clientes** (CRM, venta cruzada, revista de la empresa, club de clientes...), para favorecer el desarrollo de servicios orientados a las necesidades reales de las organizaciones cliente.
FACTORES CLAVE MÁS RELACIONADOS: FCSE27, FCSE22, FCSE24

EE 6. UNIVERSO PÚBLICO

Uno de los aspectos reiterados en el ámbito del universo público es el insuficiente volumen de ayudas directas a las empresas de servicios intangibles, estando más orientadas a favorecer la contratación de sus servicios por parte de las organizaciones cliente. Por ello es necesario destinar ayudas para favorecer la mejora de los procesos de las propias empresas de servicios y, especialmente, apoyar el emprendimiento en empresas de servicios insuficientemente desarrollados, de forma que posibilite completar la oferta disponible en Galicia.

Dada la diversidad de fuentes públicas de ayudas, es importante que se introduzcan mejoras en su divulgación y coordinación, de forma que se facilite la optimización de los fondos públicos, especialmente teniendo en cuenta la complementariedad de muchas de las ayudas.

Por otro lado, teniendo en cuenta el mercado de la administración pública, es importante que se impulse una mayor transparencia en los procesos de licitaciones públicas, de tal forma que se tenga especialmente en cuenta la calidad técnica de las propuestas y se pueda evaluar de forma transparente el grado de cumplimiento de las prescripciones técnicas en base a un sistema de indicadores establecidos conjuntamente con las empresas de estas actividades. De esta forma se favorecería la competencia en base a criterios de calidad, profesionalidad y precio.

EE 6. E1

Incrementar el volumen de incentivos y ayudas directas de apoyo al emprendimiento en actividades de servicios insuficientemente desarrolladas en Galicia, favoreciendo una mejor estructuración de la cadena y completando la oferta disponible para el sistema empresarial y las entidades públicas de Galicia.
FACTORES CLAVE MÁS RELACIONADOS: FCSE16, FCSE13, FCSE30

EE 6. E2

Impulsar mejoras en la divulgación y coordinación de ayudas específicas para el sistema empresarial de Galicia, de forma que se optimice la financiación de la contratación de proyectos por parte de organizaciones cliente y se contemplen también como sectores subvencionables las actividades de servicios intangibles de alto valor añadido orientados al conocimiento.
FACTORES CLAVE MÁS RELACIONADOS: FCSE16, FCSE18, FCSE30, FCSE31

EE 6. E3

Impulsar una mayor transparencia en el mercado de licitaciones públicas de servicios intangibles, primando la calidad técnica de la propuesta y la capacidad del equipo humano en mayor medida que los criterios económicos sobre el precio ofertado.
FACTORES CLAVE MÁS RELACIONADOS: FCSE14, FCSE15, FCSE19



En el siguiente cuadro aparecen representadas todas las relaciones existentes entre los 23 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

		EJES ESTRATÉGICOS					
		EE1	EE2	EE3	EE4	EE5	EE6
FACTORES CLAVE	FCSE 1		✓	✓			
	FCSE 2		✓				
	FCSE 3		✓				
	FCSE 4	✓	✓				
	FCSE 5		✓				
	FCSE 6	✓			✓		
	FCSE 7	✓					
	FCSE 8	✓		✓			
	FCSE 9	✓			✓		
	FCSE 10			✓	✓		
	FCSE 11		✓	✓			
	FCSE 12	✓					
	FCSE 13	✓					✓
	FCSE 14	✓				✓	✓
	FCSE 15						✓
	FCSE 16						✓
	FCSE 17		✓			✓	
	FCSE 18			✓			✓
	FCSE 19	✓		✓			✓
	FCSE 20			✓		✓	
	FCSE 21			✓			
	FCSE 22		✓			✓	
	FCSE 23			✓	✓		
	FCSE 24		✓			✓	
	FCSE 25	✓			✓	✓	
	FCSE 26				✓		
	FCSE 27			✓	✓	✓	
	FCSE 28				✓	✓	
	FCSE 29						
	FCSE 30		✓		✓	✓	✓
	FCSE 31		✓		✓		✓
	FCSE 32		✓		✓	✓	

4.2. Principales comentarios realizados durante el desarrollo de la mesa 2-3 de trabajo.

El coloquio en el que participaron todos los asistentes generó numerosos comentarios en torno a prácticamente todas las estrategias propuestas, incidiéndose de forma singular en los aspectos relativos al Capital Humano, Cooperación, Comunicación e Innovación.

En los apartados que siguen, se presentan de forma sintética y agrupada, en base a las 3 agrupaciones temáticas, los comentarios y conclusiones más relevantes del coloquio.

DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO Y LA CULTURA EMPRESARIAL

En este bloque temático de comentarios se profundizó especialmente en actuaciones para la **mejora de la formación reglada**, en la mejora del conocimiento de elementos motivadores del capital humano y el **desarrollo de instrumentos para su gestión** (reclutamiento, retención, motivación...), en el incremento de la **cultura empresarial** y su **orientación a la demanda de servicios intangibles**.

Con respecto a la **formación reglada**, se hizo mención especial al ámbito universitario, considerándose necesarias diversas actuaciones para la mejora. *“Los planes de estudio oficiales en las universidades no contemplan contenidos específicos de las empresas de servicios intangibles, como por ejemplo aspectos de consultoría de estrategia, organización y gestión. Es necesario, por lo tanto, un mayor acercamiento de las empresas a las universidades para adecuar estos contenidos y la metodología docente. Para ello, se puede plantear una mayor participación de profesionales del ámbito empresarial como docentes, acercando en mayor medida la perspectiva de la práctica empresarial al ámbito de la enseñanza.”*

Relacionado con los aspectos anteriores, también se comentó el **insuficiente conocimiento** que tienen los alumnos en las universidades de las actividades empresariales de **servicios intangibles**, *“lo cual implica una desmotivación de este personal en formación para su posible desarrollo profesional en estas actividades”*. Con tal motivo, los expertos señalaron la conveniencia de *“desarrollar jornadas de información y comunicación en los centros de formación universitarios, dando a conocer los perfiles profesionales requeridos y prestigiando estas profesiones para atraer a jóvenes talentos a las empresas”*.

Otros de los aspectos que suscitó mayor número de comentarios fueron los **aspectos relativos a la gestión de los recursos humanos** en las empresas de servicios intangibles. En general, los expertos afirmaron que *“en las empresas de menor dimensión no existe un desarrollo muy formalizado de la función de recursos humanos”*, con una percepción por parte de los empresarios de que una causa posible *“es porque no existe una necesidad de implantarla cuando la empresa no es grande o no tiene una estructura demasiado compleja”*. En este

sentido, dada la importancia del capital humano en las actividades de servicios intangibles, se planteó la necesidad de *“desarrollar sistemas más formalizados para la selección, reclutamiento, retención y motivación del capital humano en las pequeñas empresas, ya que en estos casos las motivaciones suelen estar más relacionadas con aspectos de desarrollo profesional -autorrealización, prestigio, identificación con el proyecto de empresa...- que con aspectos fundamentalmente económicos”*. Los expertos también apuntaron que debe *“generalizarse la implantación de modelos de desarrollo del capital humano basado en la valoración del desempeño en las políticas retributivas de las pequeñas empresas”*.

En el caso de las empresas de mayor dinamismo y dimensión, la situación es diversa. *“Algunas empresas consideran que es mejor una orientación hacia el desarrollo de personal junior, encontrándose en muchos casos con una problemática para su retención a medio plazo una vez que alcanzan relevantes grados de cualificación. Otras empresas consideran en mayor medida una orientación hacia el reclutamiento de personal senior para su integración en el proyecto empresarial, encontrando en ocasiones dificultades para su captación”*. Ante esta situación, los expertos consideraron necesario *“realizar estudios en cada una de las tipologías de servicios (consultoría, publicidad y comunicación, servicios técnicos...) para conocer en profundidad los principales elementos de captación/ motivación/ retención de personal, tratando de reducir el exceso de rotación, que al fin y al cabo dificulta que exista un sector lo suficientemente maduro en Galicia”*. Esto permitiría el desarrollo de *“actuaciones para la fidelización del personal a través de programas de incentivos, adecuando a la estrategia de desarrollo del negocio tanto el capital humano como la política de desarrollo profesional (junior que se desarrolla, senior que se integra)”*.

Con respecto a la **cultura empresarial**, los expertos señalaron que *“todavía es insuficiente en Galicia la cultura de demanda de la consultoría, derivado de las limitaciones de recursos en las empresas y de la tipología de pequeña empresa y empresa*



familiar predominante en el sistema empresarial de Galicia". No obstante, los expertos también señalaron que las nuevas generaciones de emprendedores, directivos y empresarios "también tienen una insuficiente orientación a demandar servicios intangibles", por lo que debe "realizarse un plan de comunicación integral que abarque diversos públicos objetivos y que trate de prestigiar estas actividades de servicios intangibles

para lograr un mayor orientación cultural hacia la demanda de estas actividades empresariales". Por otro lado, este paulatino cambio de orientación puede ser también impulsado, "aprovechando que las organizaciones cliente captan a personal altamente cualificado en las empresas de servicios intangibles, tratando de desarrollar sistemas que favorezcan la continuidad en la relación personal".

ESTRUCTURA DE LA CADENA, COOPERACIÓN E INFORMACIÓN/ COMUNICACIÓN

Dentro de este bloque temático se prestó especial atención a aspectos relativos al impulso de la estructuración de las actividades de la cadena y la necesidad de cooperación entre empresas de servicios como medio para mejorar su competitividad (especialmente entre pequeñas empresas de servicios complementarios y entre empresas grandes y pequeñas), la cooperación como instrumento de desarrollo de mercados (resto de España, internacionales, acuerdos con socios locales, acuerdos con firmas de prestigio internacional...), el impulso necesario del asociacionismo para el desarrollo de actuaciones de interés común (comunicación, formación...), la relación entre empresas de servicios y universidades (empresas como organismos de interfaz universidad-sistema empresarial), y la necesidad de desarrollo de una comunicación integral para la mejora de la imagen general y el prestigio de las empresas de servicios intangibles.

Uno de los elementos impulsores de la necesidad de cooperación es la estructura y dimensión de estas actividades en Galicia, donde existen numerosas empresas de limitada dimensión empresarial y, por lo tanto, "la cooperación es la orientación estratégica fundamental para el crecimiento en mercados geográficos externos a Galicia". A pesar de la limitación de recursos, "las empresas de estas actividades en Galicia cuentan con relevantes capacidades, derivadas de la tendencia hacia la especialización en determinadas actividades muy concretas, que facilita la cooperación entre empresas con servicios complementarios, manteniendo cada una la confidencialidad sobre sus ventajas competitivas". En este sentido, como estrategia de crecimiento en mercados de fuera de Galicia (resto de España, mercados internacionales atractivos), los expertos señalaron la conveniencia de "cooperar con empresas de servicios en el área de destino, evaluando convenientemente el valor aportado por cada empresa sobre la base de su especialización y cuidando especialmente la selección del socio local. De esta forma se trata de desarrollar redes de empresas en mercados geográficos más amplios que exclusivamente el regional". También señalaron los expertos que "la cooperación no debe ser planteado como el medio de tener un mayor tamaño, ya que la dimensión en estas actividades tiene una importancia relativa, siendo más importante la capacidad de respuesta, flexibilidad y especialización de las empresas pequeñas. Por lo tanto, la



cooperación es la forma de tener unos recursos suficientes con una oferta integral de servicios complementarios (auditoría, consultoría estratégica y de organización, marketing, publicidad, estudios de mercado, servicios tecnológicos...) en un mercado global sin perder las anteriores características".

Con respecto a las alternativas de mayor viabilidad en el planteamiento de la cooperación en estas actividades de servicios intangibles, además de la citada anteriormente, los expertos también señalaron la "cooperación entre empresas de cierto tamaño con empresas pequeñas especializadas en determinados servicios, que pueden actuar como integradoras de la oferta de esta cadena de actividades empresariales, puesto que además tienen una mayor capacidad de acceso a clientes y mercados, incluso en el planteamiento de entrada en Galicia de empresas relevantes a nivel internacional en cooperación con empresas de servicios intangibles de Galicia". Si bien, también señalaron que "en ocasiones, las empresas de mayor tamaño están tratando de desarrollar nuevos

servicios con recursos internos no suficientemente cualificados, lo cual supone un posible riesgo de ineficiencia y menor calidad en los resultados derivado de su baja especialización, por lo que es recomendable en muchas ocasiones plantear esta cooperación entre empresas de tamaño relevante y empresas de menor dimensión, las cuales suelen disponer de personal más cualificado en su ámbito de especialización".

Otro de los modelos de cooperación que los expertos sugirieron, es la "coordinación y estructuración de la cooperación, siguiendo por ejemplo el modelo del proceso de construcción y venta de un edificio, donde una entidad/empresa se encarga de la coordinación de las diversas empresas especialistas, actuando como integradora en la ejecución y con la posibilidad de que incluso otra entidad asuma la comercialización. Sería interesante evaluar este modelo para su posible adaptación a las actividades de servicios intangibles en Galicia".

Otras orientaciones que plantearon los expertos fueron las relativas a la organización y estructuración de la cooperación necesaria en la cadena. En este sentido, los expertos señalaron la necesidad de "impulsar entidades asociativas que aglutinen empresas de actividades similares

o complementarias, buscando la generación de sinergias en los planteamientos de actuaciones en común, puesto que actualmente no están suficientemente desarrolladas. De hecho, las cooperaciones que se plantean entre empresas son puntuales". Como ejemplos de actuaciones a desarrollar desde estas entidades asociativas, se citaron "el desarrollo de **actividades de formación** para perfiles profesionales comunes que prácticamente todas las empresas necesitan, el desarrollo de **campañas de comunicación** para prestigiar estas actividades, el desarrollo de **sistemas de vigilancia estratégica y benchmarking** para la posterior aplicación y adaptación de modelos a la realidad del sistema empresarial e institucional de Galicia, entre otros". También a través de este tipo de entidades se puede plantear el desarrollo de "estrategias de cooperación con otras asociaciones/clúster de actividades empresariales para la prestación de servicios de alto valor añadido, así como el incremento de las relaciones directas con las administraciones públicas".



en muchas ocasiones como competidores, por lo que sería necesario plantear encuentros entre empresas e investigadores para delimitar los posibles ámbitos de colaboración, aportando unos la visión de mercado y otros la metodología, modelización y conocimiento científico". Por otro lado, señalaron que "la dinámica universitaria, la excesiva orientación hacia el currículum investigador centrado más en la investigación que en la aplicación de conocimiento en el entorno socioeconómico, reduce en muchas ocasiones la posibilidad de colaborar entre el sistema empresarial y los grupos universitarios". Ante esta situación, los expertos proponen precisamente "que las empresas de servicios intangibles actúen como entidades de interfaz entre las necesidades del conjunto del sistema empresarial y el conocimiento científico-tecnológico generado en la universidad".

En lo que respecta a la comunicación, los expertos señalaron la necesidad de impulsar un "plan integral de comunicación con

Como "la cooperación depende mucho de las personas y directivos", se planteó también que una fórmula adecuada para estimular una mayor cooperación sería "el desarrollo de foros de intercambio de experiencias y de reflexión sobre proyectos comunes en base a la especialización que cada empresa tiene". También desde las entidades asociativas debería de impulsarse la "implantación de forma generalizada de un código deontológico de buenas prácticas, que trate de incidir en el prestigio de las empresas asociadas y como medio de defensa ante algunas prácticas de competencia desleal de profesionales que no están suficientemente capacitados".

Otra línea de cooperación comentada por los expertos es entre empresas y universidades. Se comentó que "que en general no existe una visión de cooperación con grupos de investigación universitarios porque son percibidos

múltiples objetivos, entre los que se encuentran la mejora general de la imagen de las empresas de estas actividades, tratando de valorizar la contribución de sus servicios a la generación de riqueza y empleo, prestigiando la profesión entre la sociedad en general y entre los nuevos talentos en fase de formación en las universidades y escuelas de negocio para atraer a capital humano altamente cualificado a estas actividades, además de tratar de comunicar al mercado potencial de empresas y organismos públicos el valor añadido por la prestación de servicios, entre otros". Uno de los aspectos destacados es la necesidad de que "sea desarrollado de forma conjunta a través de asociaciones empresariales", por un lado y, por otro lado, "que las propias empresas incrementen los recursos dedicados a la comunicación y difusión de los servicios ofrecidos y también de los resultados y beneficios para el cliente derivados de la prestación de sus servicios".



VISIÓN ESTRATÉGICA, INNOVACIÓN Y UNIVERSO PÚBLICO

En este bloque temático se incluyen aspectos relacionados con la **visión estratégica en estas actividades**, en la que los expertos señalaron diversos **retos del entorno** que afectan a las orientaciones futuras de los servicios intangibles, entre los que destacan la **internacionalización**, la **innovación** o la **situación actual de crisis generalizada** a nivel mundial. También señalaron la **cooperación** como orientación estratégica de futuro, que ya fue comentada en el apartado anterior. Además se incluyen comentarios sobre **necesidades de actuación desde las administraciones públicas** (actitud más proactiva, aspectos a valorar en las licitaciones públicas de contratos de servicios, valoración de intangibles en la financiación).

“Existen numerosas oportunidades para las empresas de servicios intangibles derivadas de las necesidades de internacionalización de las empresas cliente, especialmente hacia mercados emergentes”. Esta tendencia se ve reforzada actualmente *“por la situación de crisis generalizada en los mercados domésticos, obligando a las empresas a diversificar sus mercados de actuación y, por lo tanto, demandando servicios relacionados con la internacionalización”.* En este ámbito de internacionalización, los expertos también plantearon la **posibilidad de alianzas y acuerdos con empresas de prestigio de las áreas de destino**, *“para ofrecer servicios integrales y ganar en notoriedad de marca, así como adquirir experiencia y conocimientos sobre los mercados de destino”.* Debe hacerse constar que, dado el tamaño de la demanda de servicios intangibles en Galicia, *“es muy difícil plantearse que el mercado sea fundamentalmente regional, por lo que el crecimiento hacia nuevos mercados es una orientación estratégica fundamental”.*

Con respecto a la **innovación en las actividades de servicios intangibles**, los expertos señalaron que *“deben ser innovaciones incrementales y no necesariamente radicales, dadas las limitaciones de recursos de la mayoría de empresas de estas actividades”.* En este sentido, una línea de desarrollo señalada como más factible es *“la observación de los modelos existentes a nivel mundial para su posterior adaptación o incluso mejora en su aplicación en los entornos locales de Galicia y del resto de España”.* Para esto, es fundamental *“el desarrollo de sistemas de vigilancia competitiva y estratégica para incluso captar los modelos que se están desarrollando en las universidades a nivel internacional”.*

Algunas experiencias señaladas fueron *“el modelo del Clúster del Conocimiento del País Vasco, donde existe una apuesta estratégica hacia las actividades de servicios intangibles desde todos los ámbitos -empresas, universidades, administraciones públicas- y donde existe una catalogación de conocimientos y organizaciones que prestan servicios en cada ámbito de conocimiento, que facilita el desarrollo competitivo*

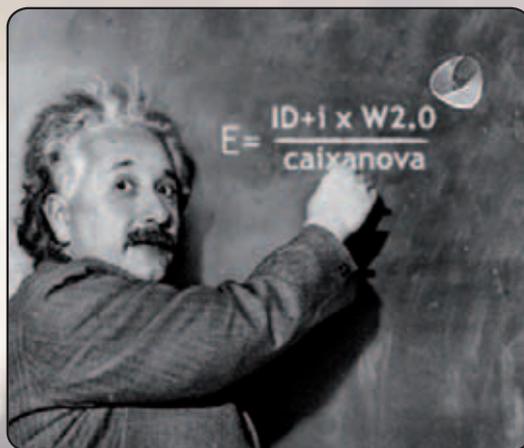
de estas actividades”. Por lo tanto, dada esta experiencia de éxito, parece claro que *“la sociedad del conocimiento debe plantearse mediante la amplia participación de empresas de servicios intangibles y también la conexión con todas las organizaciones relacionadas, como pueden ser investigadores universitarios, centros tecnológicos, e incluso las propias organizaciones cliente de los servicios intangibles, siguiendo un poco el modelo anglosajón”.*

Además, hoy en día en estas actividades de servicios intangibles, los expertos señalan que *“ser innovador es una condición necesaria para sobrevivir pero no es suficiente para ser competitivo, por lo que siempre debe evaluarse bien el diseño del servicio en base a información de necesidades a satisfacer en el mercado, es decir, plantear siempre los servicios como soluciones para los clientes, considerando especialmente la variable precio en la definición del servicio en esta situación de crisis generalizada”.* Por ello, los expertos señalaron como ejemplo que *“la consultoría de futuro debe estar basada en tener la capacidad de*

desarrollar proyectos a medida con metodologías propias en base al conocimiento y la experiencia, por lo que puede resultar fundamental la cooperación entre empresas e investigadores universitarios”. Para facilitar este desarrollo innovador, puede ser interesante por ejemplo *“divulgar ampliamente las tesis doctorales publicadas en Galicia y en el resto de España (sobre estrategia, modelos de gestión de la innovación, gestión de capital intelectual, modelos de organización, modelos de marketing y comercialización, evaluación de calidad, evaluación de la marca...), o divulgar la información publicada en artículos por los investigadores, para favorecer su posible aplicación a la realidad empresarial y social”.*

En relación a la **crisis generalizada**, los expertos señalaron que tiene una doble incidencia. Por un lado, *“afecta negativamente a la demanda generalizada de servicios intangibles por las propias restricciones en las ventas de las empresas cliente, que lógicamente incide en la contratación de los productos y servicios de las actividades empresariales consideradas como horizontales, tales como logística y transporte, TIC, energía, bienes de equipo, servicios intangibles...”.* Por otro lado, *“puede suponer una oportunidad de contratación de servicios públicos, puesto que en estas situaciones de reducción en la demanda interna las administraciones públicas suelen tratar de incrementar el PIB a través de las contrataciones de obras y servicios públicos, en este caso, afectaría especialmente a la contrataciones de servicios de consultoría para la elaboración de planes de mejora y planes de contingencia sectoriales”.*

Y además también puede suponer la oportunidad de *“incrementar el desarrollo y la oferta de servicios*



específicos que aporten valor para afrontar la crisis, tales como servicios de innovación, internacionalización, estudios de mercado, marketing y comunicación...". En esta situación, las empresas de servicios intangibles "deben asumir un papel más proactivo y ser prescriptores de soluciones estratégicas, en lugar de esperar a que las organizaciones cliente demanden servicios. Es momento de planes de contingencia rápidos para posteriormente plantear planes estratégicos".

Finalmente, con respecto a actuaciones desde las administraciones públicas, los expertos señalaron que "deben estar evaluando las necesidades que tiene el conjunto del sistema empresarial, para posteriormente diseñar ayudas, subvenciones y servicios de apoyo requeridos. Por lo tanto, se requiere también una actitud más proactiva desde las instancias públicas, anticipándose a los cambios del entorno para, de forma más ágil, plantear soluciones de forma anticipativa". Por otro lado, los expertos comentaron que sería



deseable que "en las licitaciones públicas se primase que las empresas de servicios intangibles transfiriesen conocimiento y metodología en las zonas en las que van a actuar, que usen recursos locales en la medida de lo posible, en definitiva, que dejen riqueza y conocimiento en la zona".

En relación a la valoración de los proyectos de servicios en las solicitudes de financiación, tanto desde las administraciones públicas como desde las entidades financieras, "existe el problema de que el personal que evalúa el riesgo no tiene suficientemente conocimiento de este sector de actividad y por lo tanto es más prudente que en la valoración de proyectos con contenidos muy tangibles. Por lo tanto, deben perfeccionarse los modelos para la valoración de proyectos basados en intangibles y desarrollarse formación específica que incremente el conocimiento de estas actividades".

4.3.- Priorización de Estrategias y propuesta 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 las estrategias tienen en la competitividad de las empresas de la cadena de servicios intangibles a empresas. Los asistentes debían valorar las 24 estrategias en una escala de entre 5 (más prioritario) y 1 (menos prioritario).

La tabla reflejada seguidamente recoge el resultado final de la priorización, en la cual aparecen ordenados, por orden de mayor a menor importancia, las 24 estrategias.

En general, la valoración de las estrategias es elevada, ya que 2 de ellas son superiores o iguales a 4 y todas excepto una obtienen un resultado superior a 3, siendo la valoración media del conjunto de las 24 estrategias de 3,55. Asimismo, es destacable el elevado grado de homogeneidad de los resultados obtenidos, con un reducido intervalo de oscilación entre todas las estrategias propuestas, ya que, con excepción de la menos valorada, todas las estrategias obtienen un valor que se mueve en un rango de un punto (entre 4,06 y 3,06).

Así, cabe reseñar que entre las 24 estrategias propuestas, 2 de ellas alcanzan un valor superior o igual a 4,00, siendo percibidas por los asistentes como muy prioritarias para el desarrollo de la cadena en Galicia. Por su parte, con una valoración superior a 3,80 se encuentran otras 7 estrategias, mientras que otras 2 estrategias son valoradas por encima de 3,55. Por lo que respecta a la valoración de las estrategias por debajo de la media global de las 24 estrategias propuestas (3,55), 8 de ellas obtienen un valor medio entre 3,50 y 3,30, mientras que otras 4 son valoradas entre 3,30 y 3,00, valorándose únicamente una estrategia por debajo de 3.

Priorización de Estrategias

5= más prioritario
1= menos prioritario

COD	ESTRATEGIA	VALOR
EE4.E3	Estimular un mayor crecimiento en mercados externos a Galicia, contemplando zonas del resto de España, de la UE y los mercados globales en general, especialmente a través de alianzas entre las pequeñas empresas y potenciando significativamente la internacionalización de servicios, de forma que permita incrementar la tasa de renovación de nuevos clientes en las empresas de la cadena	4,06
EE2.E4	Favorecer la mejora de la cultura empresarial y del capital humano en las organizaciones cliente, tratando de incrementar la cultura de demanda de servicios intangibles de alto valor añadido y favoreciendo la detección de nuevas necesidades	4,00
EE2.E3	Impulsar la mejora de la cualificación del capital humano en las empresas de servicios intangibles, especialmente para la mejora en la detección de necesidades en los mercados, el diseño y dirección de proyectos y su comercialización	3,94
EE4.E1	Potenciar la innovación como factor de competitividad de las empresas de la cadena, tanto en el desarrollo de mejoras e innovaciones en los servicios, como en los procesos de prestación de los mismos, con especial atención a la mejora de los parámetros de calidad y plazo de entrega de los resultados	3,94
EE2.E2	Incentivar un mayor desarrollo de la función de recursos humanos en las empresas de servicios intangibles, para la mejora de las competencias directivas y profesionales y el incremento de la productividad	3,88
EE1.E5	Potenciar una mayor cooperación entre las empresas de servicios intangibles, empresas tecnológicas y entidades de apoyo a la actividad empresarial (ICEX, Universidades, Centros Tecnológicos, entidades públicas de desarrollo local y empresarial...) para el desarrollo de una oferta de servicios integral bajo un enfoque multidisciplinar y especializado	3,81
EE2.E1	Promover la mejora en la capacitación del capital humano en el mercado laboral, especialmente a través de una mayor adecuación de los contenidos de los planes de estudio reglados a las necesidades profesionales de las empresas de servicios intangibles y una mayor participación de profesionales del ámbito empresarial como docentes	3,81
EE4.E4	Fomentar el desarrollo de estrategias de marca en las empresas de servicios intangibles, facilitando la fidelización de clientes, el crecimiento y reconocimiento en los mercados globales, con especial atención al desarrollo de alianzas con grupos de referencia internacionales ya establecidos, como factor de aprendizaje	3,81
EE5.E3	Desarrollar campañas de comunicación y divulgación sobre las empresas de servicios intangibles, con especial atención a la difusión del valor añadido derivado de los servicios a las organizaciones cliente, tratando de incrementar la cultura de demanda de servicios	3,81

Priorización de Estrategias (continuación)

5= más prioritario
1= menos prioritario

COD	ESTRATEGIA	VALOR
EE4.E2	Impulsar entre las empresas de servicios intangibles una mayor orientación a la prestación de servicios de apoyo a la innovación del sistema empresarial de Galicia	3,75
EE6.E2	Impulsar mejoras en la divulgación y coordinación de ayudas específicas para el sistema empresarial de Galicia , de forma que se optimice la financiación de la contratación de proyectos por parte de organizaciones cliente y se contemplan también como sectores subvencionables las actividades de servicios intangibles de alto valor añadido orientados al conocimiento	3,69
EE3.E4	Impulsar el desarrollo e implantación de sistemas de gestión de calidad en las empresas de servicios intangibles , mejorando la calidad en el proceso de prestación del servicio y de sus resultados	3,50
EE1.E3	Fomentar el desarrollo de estrategias de integración horizontal entre las empresas de la cadena, promoviendo la creación de grupos empresariales de mayor dimensión para competir en mercados globales y acceder a licitaciones públicas de mayor envergadura	3,44
EE3.E3	Potenciar una mayor estandarización de los procesos de prestación de servicios , tanto internos como externos, orientándose a la obtención de una mayor productividad, y sistematizando la posterior información entregada al cliente sobre el grado de evolución de los proyectos en curso	3,44
EE5.E1	Impulsar la implantación de sistemas de información empresarial avanzados en las empresas de la cadena, con especial atención al desarrollo de sistemas para la vigilancia estratégica , el benchmarking de competidores nacionales e internacionales , o servicios de información sobre licitaciones públicas de las diversas administraciones públicas	3,44
EE5.E2	Promover el desarrollo de estudios sectoriales sobre necesidades en mercados atractivos para las empresas de la cadena , que permitan disponer de información para optimizar la segmentación de mercados y el diseño de servicios personalizados	3,44
EE1.E2	Incentivar la cooperación entre grandes y pequeñas empresas de servicios intangibles a través de acuerdos de subcontratación , buscando la generación de economías de escala, para la mejora de la rentabilidad, aprovechando la especialización de las pequeñas empresas	3,38
EE6.E3	Impulsar una mayor transparencia en el mercado de licitaciones públicas de servicios intangibles , primando la calidad técnica de la propuesta y la capacidad del equipo humano en mayor medida que los criterios económicos sobre el precio ofertado	3,38
EE3.E1	Impulsar en las empresas de servicios intangibles una mayor visión estratégica y la mejora en los sistemas de planificación, seguimiento y control de proyectos , optimizando los procesos de coordinación con los agentes implicados (freelance, empresas subcontratadas, proveedores de servicios TIC...) y contemplando un mayor desarrollo de actividades de análisis de riesgos y puntos críticos en la ejecución de los proyectos	3,31
EE3.E2	Estimular la mejora de los procesos de negociación de los proyectos con los clientes , especialmente en las propuestas integradoras de la oferta de varias empresas, incluyendo condiciones de garantías contractuales en base a resultados	3,25
EE5.E4	Incentivar la implantación de instrumentos de fidelización de clientes (CRM, venta cruzada, revista de la empresa, club de clientes...), para favorecer el desarrollo de servicios orientados a las necesidades reales de las organizaciones cliente	3,13
EE6.E1	Incrementar el volumen de incentivos y ayudas directas de apoyo al emprendimiento en actividades de servicios insuficientemente desarrolladas en Galicia , favoreciendo una mejor estructuración de la cadena y completando la oferta disponible para el sistema empresarial y las entidades públicas de Galicia	3,13
EE1.E1	Impulsar la creación de empresas en actividades de servicios intangibles insuficientemente desarrolladas en Galicia (outsourcing, servicios de internacionalización empresarial, I+D, innovación, diseño, logística y producción, sistemas y organización, consultoría para Pymes, entre otras), buscando incrementar la dimensión actual de la cadena y el valor añadido generado en Galicia	3,06
EE1.E4	Apoyar desde las empresas la generación de una asociación/clúster de actividades empresariales y/o asociaciones por eslabones de actividades empresariales , desarrollando actuaciones conjuntas y estimulando una mayor cultura de cooperación entre las empresas	2,94

Es destacable la presencia entre las estrategias prioritarias de los ejes vinculados al **capital humano** y la **innovación de servicios/mercados**, los cuales han incluido **todas sus estrategias entre las más valoradas**. Así, los ejes **EE2 Desarrollo del capital humano y la cultura empresarial** y **EE4 Innovación y desarrollo de servicios/mercados**, con **cuatro estrategias cada una**, son los más representados entre las estrategias prioritarias, mientras que los ejes **EE1 Estructura de la cadena y cooperación**, **EE5 Información, marketing y comunicación** y **EE6 Universo público** están representados con **una estrategia cada uno de ellos** entre las más prioritarias. Por su parte, aunque ninguna de las estrategias del eje **EE3 Visión estratégica y orientación a las necesidades del mercado** se encuentran representadas entre las más prioritarias, es necesario señalar el elevado valor que las cuatro estrategias de este bloque obtienen, ya que todas están valoradas entre 3,50 y 3,25.

De manera individual y siguiendo un **orden de mayor a menor prioridad**, como **estrategia más prioritaria** entre las 24 propuestas, con una elevada valoración media de **4,06** y **4,00**, respectivamente, los asistentes señalaron la importancia de **estimular un mayor crecimiento en mercados externos a Galicia (EE4.E3)**, así como de favorecer en las empresas clientes la **mejora de la cultura empresarial y del capital humano para incrementar la demanda de servicios intangibles de alto valor añadido (EE2.E4)**.

A continuación, con valores de **3,94** y **3,88** se encuentra un bloque de **3 estrategias**, que hacen referencia a temas como impulsar la **mejora de la cualificación del capital humano en las empresas de la cadena** para la detección de necesidades de mercado y la comercialización de servicios, potenciar la **innovación de servicios y procesos como factor de competitividad** o incentivar el **desarrollo de la función de recursos humanos** en las empresas para la mejora de las **competencias directivas y profesionales (EE2. E3, EE4.E1 y EE2.E2, respectivamente)**.

Entre las estrategias más prioritarias, también aparecen reflejadas, con un **valor medio igual a 3,81**, un bloque de **4 estrategias** relacionadas con potenciar una mayor **cooperación entre empresas de la cadena, empresas tecnológicas y entidades de apoyo a la actividad empresarial (EE1.E5)**, adecuar los contenidos de los **planes de estudio reglados a las necesidades profesionales** de las empresas (**EE2.E1**), fomentar el **desarrollo de estrategias de marca** por parte de las empresas de servicios intangibles (**EE4.E4**) o desarrollar **campañas de comunicación y divulgación sobre el valor añadido de los servicios** de las empresas de la cadena (**EE5.E3**).

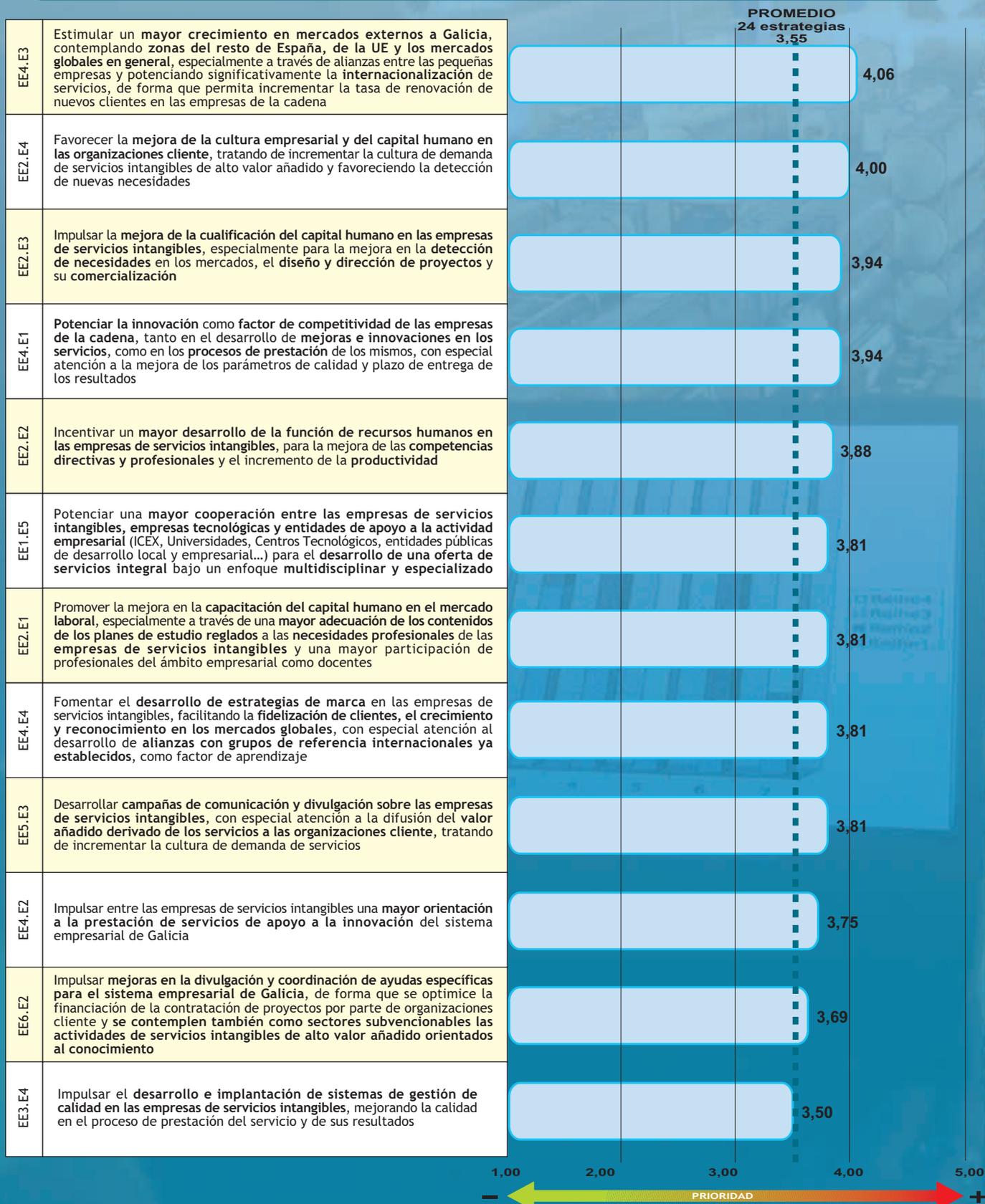
Además, entre las estrategias prioritarias, con una valoración superior a la media global de las 24 estrategias (3,55), también se incluyen otras **dos estrategias**, las cuales hacen referencia a la necesidad de impulsar entre las empresas de la cadena una **mayor orientación a la prestación de servicios de apoyo a la innovación** e impulsar mejoras en la **divulgación y coordinación de ayudas específicas al sistema empresarial gallego** y, en especial, las orientadas a **financiar servicios intangibles de alto valor añadido (EE4.E2 y EE6.E2, respectivamente)**.

De forma gráfica, la figura reflejada en la siguiente página recoge las valoraciones de las **12 estrategias consideradas como más prioritarias** (aquellas con un valor superior a la media global) según la opinión de los asistentes.

Priorización de Estrategias

5= más prioritario
1= menos prioritario

10 ESTRATEGIAS MÁS PRIORITARIAS PARA LA CADENA DE SERVICIOS INTANGIBLES A EMPRESAS Y A OTRAS ORGANIZACIONES



Tras el análisis de las conclusiones sobre los Ejes Estratégicos y las **Estrategias** priorizadas con anterioridad, la continuación de la sesión se enfocó a debatir y plantear algunas ideas sobre **actuaciones a desarrollar por las empresas a título individual, desde las empresas de forma conjunta y desde las instituciones y Administraciones Públicas.**

Como conclusión del proceso de reflexión y debate, se solicitó a los presentes que indicasen hasta un máximo de 5 actuaciones a desarrollar en cada uno de los tres ámbitos citados con anterioridad.

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

Impulsar el desarrollo de **incentivos para la captación, retención y motivación del capital humano** en las empresas de servicios intangibles, contemplando la **definición de carreras profesionales, planes retributivos e incentivos no salariales** que favorezcan la **fidelización de los profesionales y la retención del talento** en la organización (participaciones sociales, flexibilidad de horarios, premios, formación *in company*, ...)

Fomentar una mayor cultura empresarial favorable a la **participación en alianzas estratégicas, redes de empresas y acuerdos de cooperación** que generen **sinergias relacionadas con la especialización y el carácter complementario de las carteras de productos/servicios** para desarrollar una **oferta integral** que aporte un mayor valor añadido, acometer de forma conjunta **proyectos de mayor dimensión** y favorecer el **acceso a nuevos mercados internacionales**

Potenciar la **participación del personal en programas de formación** para favorecer el desarrollo de los recursos humanos, incrementando el **nivel de polivalencia y las habilidades personales del capital humano** y la disponibilidad de **perfiles profesionales adecuados a las necesidades del tejido empresarial**

Fomentar una mayor **cultura empresarial orientada a la innovación como valor diferencial y elemento de competitividad**, potenciando la **formalización de planes de innovación** para el desarrollo de nuevos productos/servicios, con una adecuada **asignación de recursos humanos, técnicos y financieros** a los proyectos de I+D+i

Impulsar el **desarrollo de nuevos mercados geográficos**, con especial orientación al diseño de **estrategias de crecimiento en mercados internacionales** emergentes con gran potencial de desarrollo

Plantearse una **redefinición de la cartera de productos/servicios**, fomentando la **innovación de la oferta** y el desarrollo de **nuevas líneas de actividad orientadas a la demanda y las necesidades de los clientes**

Promover una mayor **implantación de sistemas de gestión de la calidad** en empresas de servicios intangibles, maximizando la **calidad integral** en todo el proceso de prestación del servicio y favoreciendo la obtención de **certificados y marcas** que contribuyan a **disminuir la desconfianza del mercado** sobre los proyectos de consultoría

Impulsar la **redefinición de los procesos a nivel interno**, potenciando especialmente la **modernización de los sistemas de información** para optimizar la **gestión del conocimiento y el aprovechamiento de la información** acumulada (bibliotecas de bases de datos interactivas, herramientas de organización de la información,...)

Implantar un **sistema de vigilancia tecnológica y competitiva** que permita desarrollar una **actitud proactiva** de las empresas frente a las necesidades de la demanda y las principales tendencias del entorno que inciden en el grado de **competitividad de las empresas en el mercado**

Fomentar el desarrollo de **planes de comunicación y marketing** que contribuyan a incrementar la **captación de nuevos clientes en el mercado**, además de favorecer una **mejora de la imagen, reconocimiento y prestigio** de las empresas/actividades de servicios intangibles entre los clientes potenciales

ACTUACIONES QUE DEBEN SER IMPULSADAS DESDE LAS EMPRESAS DE FORMA CONJUNTA

Desarrollar un **plan de comunicación y marketing integral** que mejore la **imagen social de las actividades de servicios intangibles** a todos los niveles (empresas, administraciones públicas, estudiantes,...), favoreciendo una mayor **dignificación y revaloración de la profesión de consultoría**, y en particular de las empresas gallegas de la cadena, apoyándose en la elaboración de **catálogos de empresas y servicios**, así como en actividades de **difusión de experiencias de éxito**, entre otras herramientas

Potenciar el **asociacionismo entre las empresas de la cadena**, fomentando el papel de las asociaciones como agentes fundamentales para impulsar un mayor grado de **cooperación**, **desarrollar las funciones de lobby empresarial** que defienda los intereses generales del sector y promover **iniciativas conjuntas que generen sinergias** en temas como formación, comunicación e imagen, acceso a nuevos mercados o vigilancia tecnológica, entre otros

Promover el desarrollo de un **marco de cooperación que fomente las alianzas estratégicas entre empresas de servicios intangibles basadas en la complementariedad de las ofertas y la especialización de sus actividades** para desarrollar una **oferta integral** que mejore la competitividad de las empresas gallegas de la cadena en el mercado global

Apoyar la creación de una **plataforma/observatorio de vigilancia competitiva y tecnológica a nivel internacional**, que permita a las empresas de servicios intangibles mejorar la **gestión de los procesos de innovaciones y mejoras** (organización, comercialización, productos/servicios, procesos...), así como desarrollar **sistemas de información internos que faciliten la toma de decisiones** sobre el posicionamiento estratégico en el mercado y la gestión del negocio (CRM, gestión de proyectos, sistemas de gestión y análisis documental...)

Diseñar un **plan de formación sectorial conjunto en base a las principales necesidades formativas de las empresas** de la cadena en todos los niveles (directivos, cuadros intermedios y operativos), con especial atención al desarrollo de **programas de formación on-line (e-learning)**, que permitan mejorar el nivel de **profesionalización/cualificación del capital humano** y el **desarrollo de nuevas áreas de negocio** (innovación de servicios)

Promover **acuerdos de cooperación entre pequeñas empresas de la cadena** para conseguir una **dimensión suficiente** que les permita acometer **proyectos de gran envergadura** e incrementar la **capacidad de contratación en concursos/licitaciones públicas**, así como para favorecer el **acceso a nuevos mercados exteriores** de interés

Generar entre las empresas de la cadena una mayor sensibilización sobre la necesidad de **desarrollar un código deontológico en el ámbito de los servicios intangibles** (libro blanco, manual de buenas prácticas,...), de modo que las empresas actúen con arreglo a las pautas definidas en el mismo para **evitar la competencia desleal y las prácticas competitivas poco transparentes**, contribuyendo a mejorar la **calidad global de los servicios ofertados** y la **imagen social de las empresas de la cadena**

Impulsar un mayor grado de **colaboración y estabilidad de las relaciones entre las empresas de servicios intangibles con universidades, centros tecnológicos y grupos de investigación**, fomentando una mayor orientación estratégica por parte de las empresas de la cadena a la **prestación de servicios relacionados con la innovación**

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

Promover un cambio en los criterios de valoración de los concursos y licitaciones públicas, fomentando una **mayor ponderación en los baremos de los criterios técnicos** (generación de valor y empleo en el área/Galicia, calidad del proyecto, cualificación del capital humano,...) en detrimento de los económicos (precio de la oferta)

Desarrollar nuevas líneas de **subvenciones y ayudas públicas directas a las empresas de servicios intangibles**, así como para la detección de necesidades y **realización de proyectos de consultoría por parte del conjunto del sistema empresarial gallego** (planes estratégicos de empresas y sectoriales, planes de I+D+i, planes de comunicación, planes de internacionalización,...)

Apoyar y **colaborar desde las administraciones públicas con las asociaciones empresariales** de la cadena en la realización de **campañas de comunicación y divulgación para mejorar la imagen social de las actividades de servicios intangibles**, favoreciendo una mayor **dignificación y prestigio de las empresas y profesionales de la cadena**, así como un incremento de la demanda de esos servicios por parte del tejido empresarial

Impulsar la **simplificación de los procedimientos administrativos y burocráticos** relacionados con la tramitación de ayudas, concursos y licitaciones públicas, fomentando una creciente **utilización de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación y los servicios telemáticos** (presentación de pliegos técnicos y administrativos, documentación acreditativa,...)

Fomentar una mayor **inversión en formación y cualificación de profesionales**, potenciando la **adaptación de los planes de estudio en la formación reglada a las necesidades reales del tejido empresarial** e impulsando la **realización de prácticas en empresas** de la cadena en los ciclos de formación (universitaria y profesional) y el incremento de los **recursos públicos destinados a becas**

Fomentar desde las administraciones el desarrollo de **líneas de financiación públicas e incentivos para promover proyectos de colaboración con universidades, centros tecnológicos y otras entidades de I+D+i** orientados a incrementar la capacidad de innovación de las actividades de servicios intangibles

Apoyar el desarrollo de **iniciativas emprendedoras en el ámbito de las actividades de servicios intangibles** en Galicia, favoreciendo la **creación de nuevas empresas (start-ups,...)** y la **consolidación en el mercado de las actuales** mediante una mayor **implicación/participación de sociedades de capital riesgo y otras entidades financieras** o la **concesión de ayudas para el desarrollo de estudios de mercado y planes de empresa previos al inicio de la actividad**, entre otros aspectos





Foro caixanova de Estrategias Empresariales

Agradecimientos:

En el desarrollo de las mesas de trabajo hemos contado con la colaboración de representantes de las empresas e instituciones que seguidamente se relacionan.

Queremos desde Caixanova, de manera expresa, dejar patente nuestro más sincero agradecimiento por el esfuerzo, sus trabajos, sus aportaciones y valoraciones, sin los que no sería posible la elaboración de este trabajo, del que la presente publicación es una síntesis de todo lo analizado, abordado y apuntado.

ANÓNIMO PUBLICIDAD

APPLUS NORCONTROL

ASOCIACIÓN CIMO

ASOCIACIÓN DE EMPRESARIOS DEL POLÍGONO DEL
TAMBRE

AUDITORES ASOCIADOS DE GALICIA

BIC-GALICIA / CEEI GALICIA

CONSEJEROS Y TECNICOS MERCANTILES, S.L.

CONSULTORES ASESORES NETGLOBAL, SL

DELOITTE

EOSA

ESTRATEGIA PLUS, SL

FUNDACIÓN EMPRESA - UNIVERSIDAD GALEGA ,
FEUGA

GRUPO G.O.C.

INSTITUTO SONDAJE

MILLARCASA, S.L.

NORTEMPO EMPRESA DE TRABAJO TEMPORAL, SL

OBZ, SL

P.A. CONSULTORIA Y FORMACIÓN, SL.

VALORA CONSULTORES

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 actividades de la madera (febrero 2006)
9. Cadena de actividades de la información, la cultura y el audiovisual (mayo 2006)
10. Cadena de actividades de rocas ornamentales (octubre 2006)
11. Cadena de actividades de química-farmacéutica (febrero 2007)
12. Cadena de actividades de comercio (abril 2007)
13. Cadena de actividades de energía (septiembre 2007)
14. Cadena de construcción y reparación naval (enero 2008)
15. Cadena de medio ambiente (mayo 2008)

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.

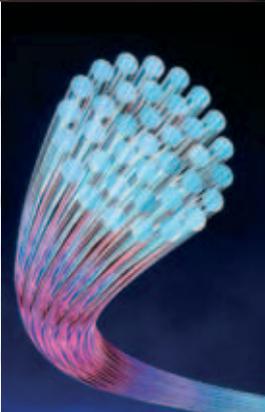
Además de divulgar los contenidos del **Instituto**, se incentivará la cultura de la transmisión del conocimiento, se incrementará el capital relacional de la empresa gallega e introducirá el aprovechamiento de las nuevas tecnologías como factor competitivo.

»»»» 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 

Foro Caixanova de estrategias empresariales

Becas de iniciación profesional

A Coruña en cifras

Visión estratégica

Fomento de empleo

Emprendedores

Investigación y desarrollo

Medio Ambiente

www.idcaixanova.org

Microcréditos

Pontevedra en cifras

Jornadas de difusión

Proyectos europeos

Innovación

inventemos el futuro juntos

Convenios colectivos empresariales

Atlas Socioeconómico de Galicia Caixanova

Préstamos de carácter social a emprendedores

Ventanilla de asesoramiento fiscal

instituto de desarrollo

caixanova

