

Foro caixanova de estrategias empresariales

Cadena de Química- Farmacéutica

Reflexiones sobre:

Diagnóstico estratégico

Factores clave

Estrategias

Actuaciones

Síntesis del diagnóstico estratégico
de la cadena de QUÍMICA-
FARMACÉUTICA

ÍNDICE

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.	SÍNTESIS DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA CADENA DE QUÍMICA-FARMACÉUTICA	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	14
	2.2.1.- Situación económica general	14
	2.2.2.- Aspectos socioculturales	15
	2.2.3.- Innovación y tecnología	16
	2.2.4.- Universo público	17
	2.2.5.- Expectativas de mercados, competencia y barreras	18
3.	PRIORIZACIÓN DE FACTORES CLAVE DE LA CADENA DE QUÍMICA-FARMACÉUTICA	19
	3.1.- Metodología de obtención de los Factores Clave	19
	3.2.- Principales comentarios de la sesión de la mesa 1 de trabajo	19
	3.3.- Priorización de Factores Clave de la Cadena	23
4.	DISEÑO DE EJES ESTRATÉGICOS, ESTRATEGIAS Y ACTUACIONES FUNDAMENTALES DE LA CADENA DE QUÍMICA-FARMACÉUTICA	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	33
	4.3.- Priorización de Estrategias y propuestas de algunas actuaciones fundamentales	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
Natalia Abalo Araújo
Antonio Monteagudo Cabaleiro

EQUIPO INSTITUTO DE DESARROLLO CAIXANOVA:

DIRECCIÓN
Carlos Palleiro Álvarez

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

Patrocina:

fundación caixanova

Edita:
Instituto de Desarrollo Caixanova

Realización:
Ecovigo Publicidad

Impresión:
Lúa Gráfica

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

© Todos los derechos.

Editorial



Uno de los directivos empresariales participante en las mesas de trabajo lo decía, “la industria química es la gran desconocida de nuestra industria gallega y, muy a nuestro pesar -puesto que es básica para el desarrollo de múltiples actividades-, sólo se hace referencia a ella cuando se producen problemas de carácter medioambiental”.

Adelantándonos a algunas de las conclusiones derivadas del trabajo realizado, probablemente, nuestra primera valoración sobre el proceso seguido para esta cadena productiva sea el hecho mismo de la necesidad de dar a conocer y poner en valor la importancia de que Galicia disponga de empresas competitivas también en estas actividades. En términos de valor añadido, según estudios también realizados desde Caixanova, el conjunto de esta cadena de actividades representa un 2,09% del total generado por el sistema empresarial privado gallego, algo nada despreciable, sobre todo comparándolo con otras cadenas que gozan, sin duda, de una mayor visibilidad y consideración social: 1,88% en construcción y reparación naval, 2,51% en rocas ornamentales, 3,43% en textil, confección y moda, ...).

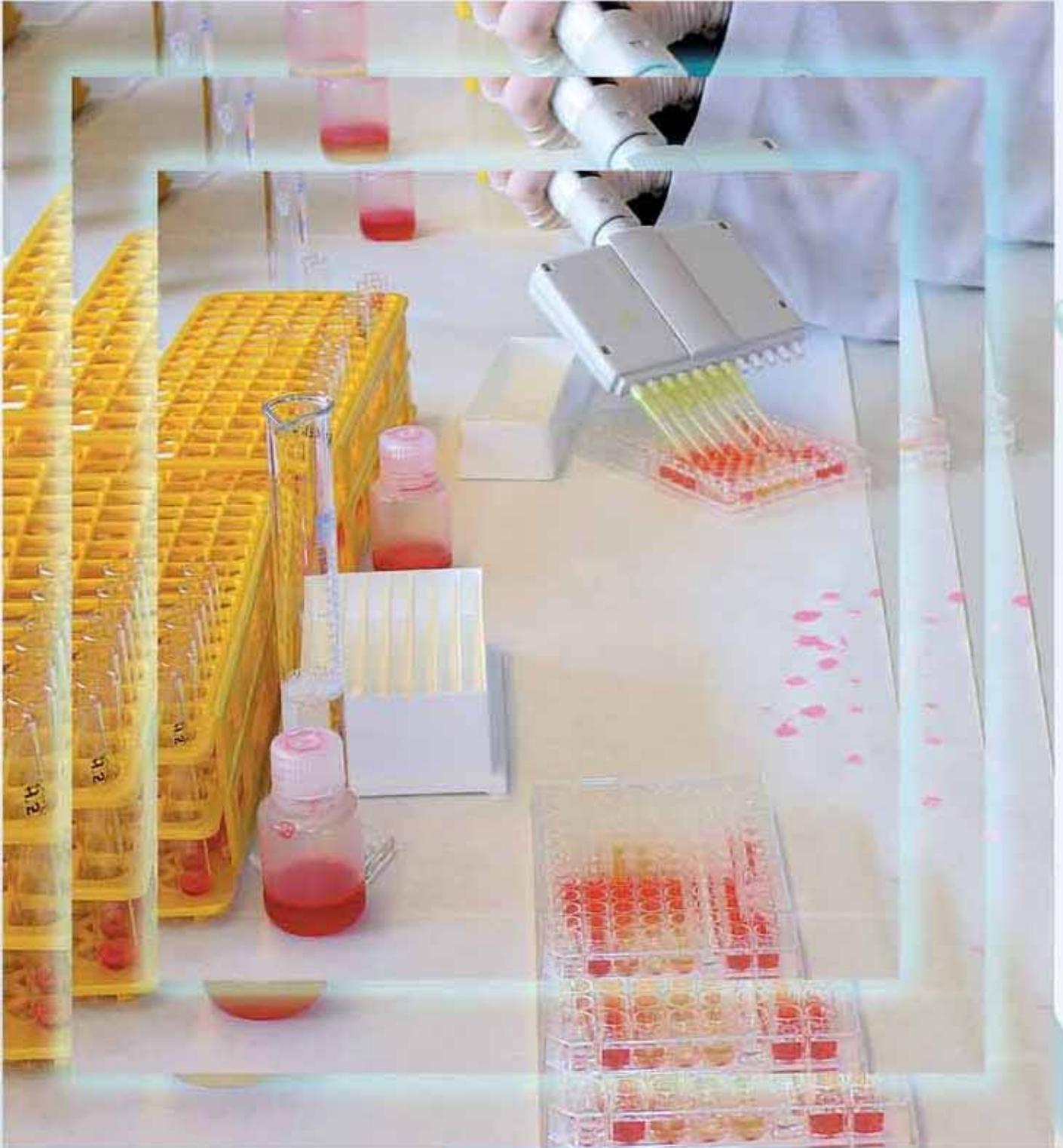
En torno a las mesas de trabajo convocadas por el Foro Caixanova de Estrategias Empresariales, y con la importante ayuda del equipo técnico investigador de la Universidad de Vigo, representantes empresariales de empresas de plásticos y resinas sintéticas, pinturas, barnices y recubrimientos, colas, adhesivos y pegamentos, productos de limpieza industrial, perfumería y cosmética, pesticidas, insecticidas, fertilizantes y agroquímicos, material científico, productos químicos en general, servicios de laboratorio y otros servicios de apoyo a esta cadena productiva, han definido lo que podemos denominar “claves de su competitividad” y, sobre todo, han querido, conjuntamente, manifestar y trasladar -con óptica de futuro-, sus propuestas de desarrollo empresarial.

Con la experiencia que se acumula con el trabajo ya realizado anteriormente para otras cadenas empresariales productivas, pudiera pensarse que todo el sistema productivo gallego parte de unos elementos básicos comunes sobre los que necesariamente se ha de incidir para mejorar su competitividad; es cierto, pero, también la experiencia y -sobre todo- la visión derivada de las participaciones de los empresarios, incorpora elementos prácticamente exclusivos, ya sea fundamentados por el diferente desarrollo endógeno de la cadena, su situación de partida en términos de competitividad, su mayor o menor grado de experiencias de cooperación y colaboración, su consideración social, ..., lo que hace que sean muchos los matices diferenciales entre las propuestas para unas cadenas u otras.

A través de las estrategias definidas y propuestas realizadas, desde Caixanova esperamos que los destinatarios de esta publicación, fundamentalmente empresas de esta cadena, asociaciones implicadas, representantes de las administraciones públicas y ámbito académico, encuentren vías que faciliten la mejora continua de estas actividades productivas que, tal y como apuntaba en un principio, tienen una importancia para Galicia mucho más relevante de lo que inicialmente -todos nos imaginábamos.

Julio Fernández Gayoso
Presidente de Caixanova





1.1. Antecedentes y objetivos del proyecto

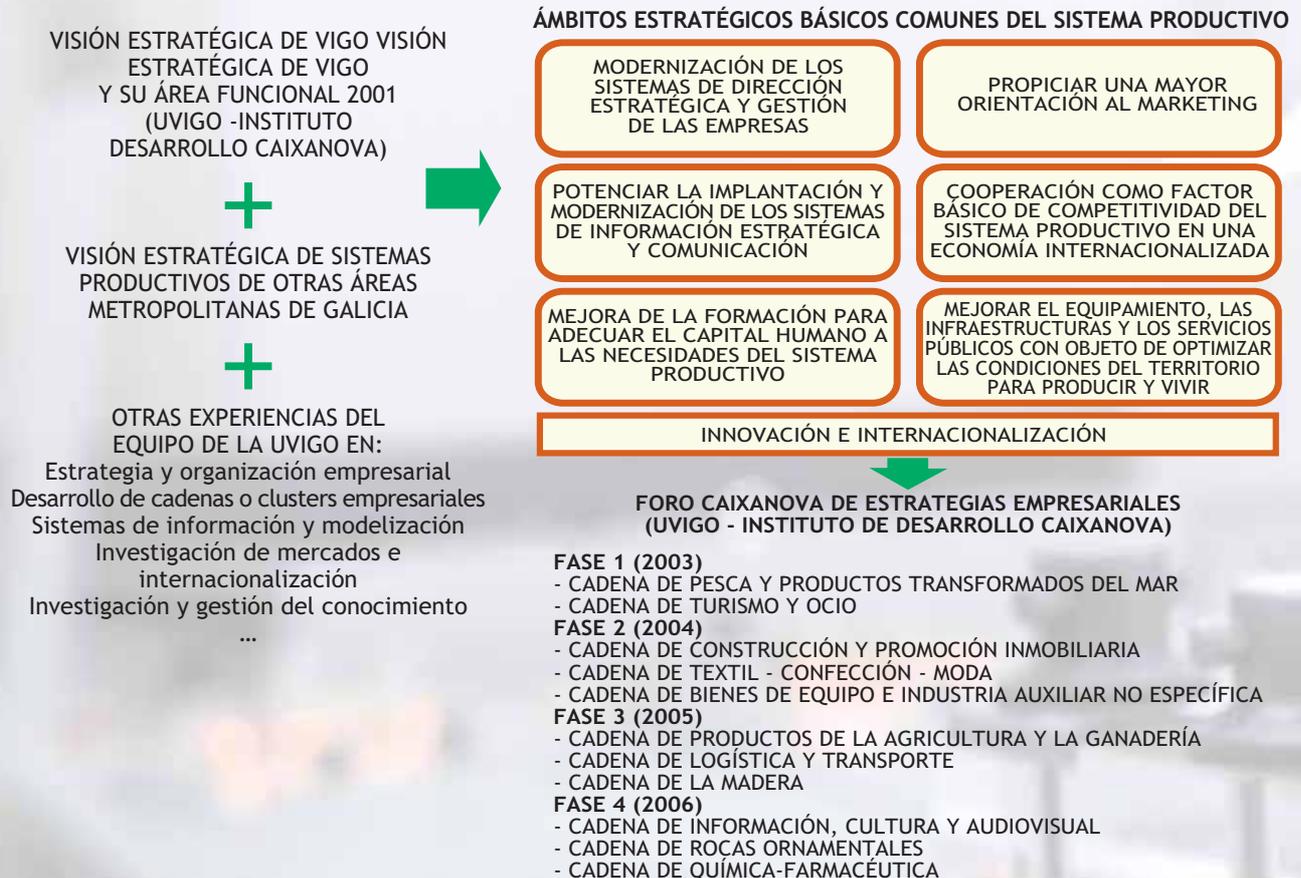
De las cadenas productivas consideradas relevantes en el ámbito gallego, se aborda en la presente publicación la síntesis del trabajo desarrollado para la que conforman las actividades de química y farmacéutica. Como viene siendo costumbre, basados en un riguroso y actualizado análisis previo, con una importante recopilación documental al respecto, se han desarrollado diversas reuniones de trabajo con directivos empresariales para, con sus aportaciones y valoraciones, elaborar un informe final del que la presente publicación es una síntesis.

Tal y como se refleja en los cuadros del siguiente apartado, el Foro Caixanova de Estrategias Empresariales tiene como objetivos desarrollar un proceso dinámico de análisis estratégico para la mejora de la competitividad de las empresas gallegas, a la vez de constituirse en un “germen” de redes de empresas que propicie un proceso de desarrollo endógeno y cambio estructural mediante la generación de una dinámica de aprendizaje colectivo.

La presente publicación viene conformada por bloques en los que el diagnóstico estratégico, la definición y priorización de los factores considerados como clave en el desarrollo presente y futuro de estas actividades empresariales, el diseño de estrategias y la realización de propuestas de actuaciones, conforman la línea argumental fundamental de la misma.

Con ello, se ha tratado de realizar aportaciones que puedan servir a todas y cada una de las empresas que se puedan considerar integradas en esta cadena, en sus ámbitos básicos estratégicos: cultura empresarial y cooperación, cualificación y disponibilidad del capital humano, visión estratégica y sistemas de dirección utilizados, imagen social y marketing, la orientación al I+D+i y, el cómo les afecta el universo público y la normativa vigente.

Antecedentes y Justificación



Objetivos generales y alcance

OBJETIVOS GENERALES

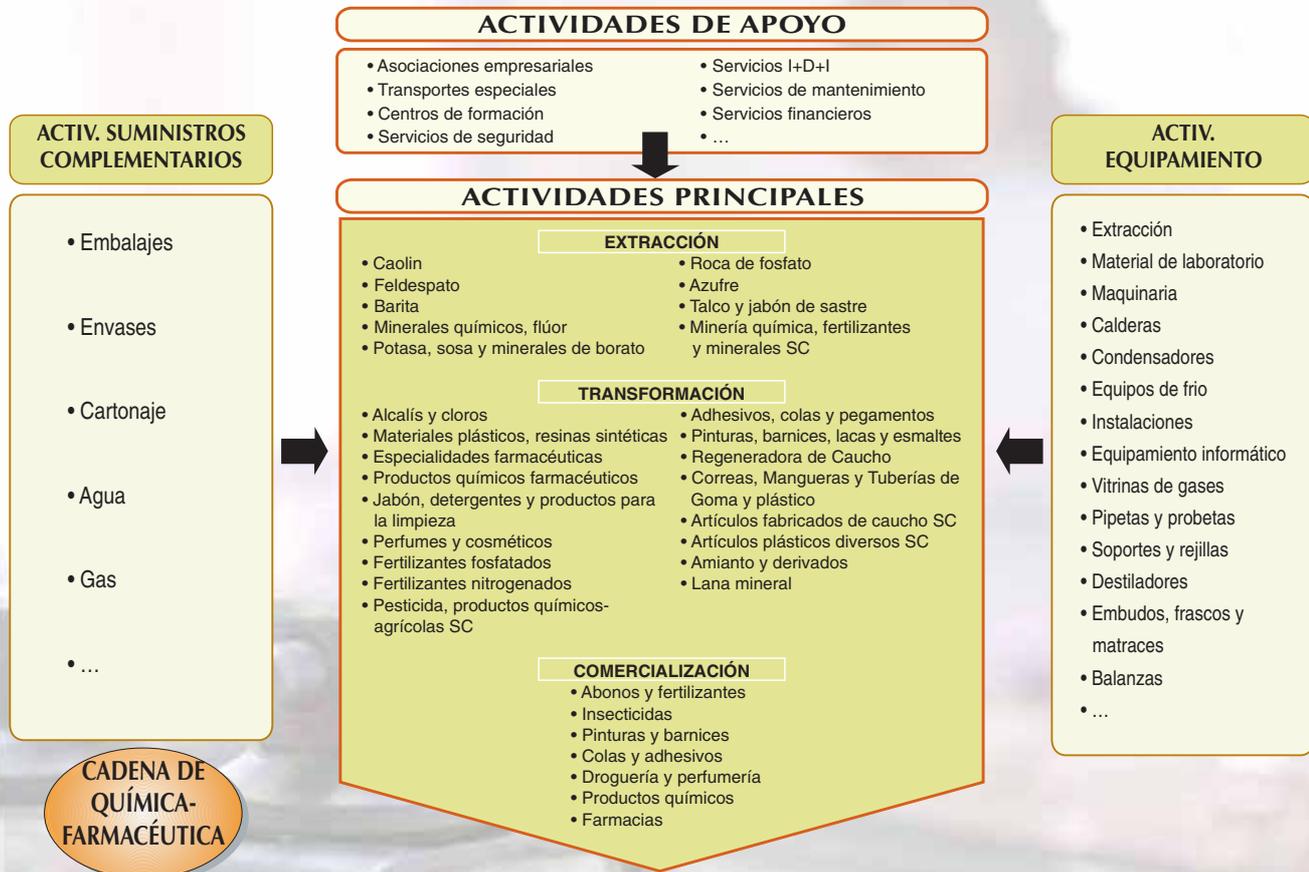
- IMPULSO Y DESARROLLO DE UN PROCESO DINÁMICO DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y PROPUESTAS PARA LA MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL DE GALICIA ANTE UN ENTORNO GLOBALIZADO CON MAYOR INTENSIDAD DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES.
- FORMACIÓN Y DESARROLLO DE REDES DE EMPRESAS QUE PROPICIE UN PROCESO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

1.2. Estructura y composición de las mesas de trabajo

Estructura general de la cadena de química - farmacéutica



Estructura de actividades seleccionadas para el panel de expertos





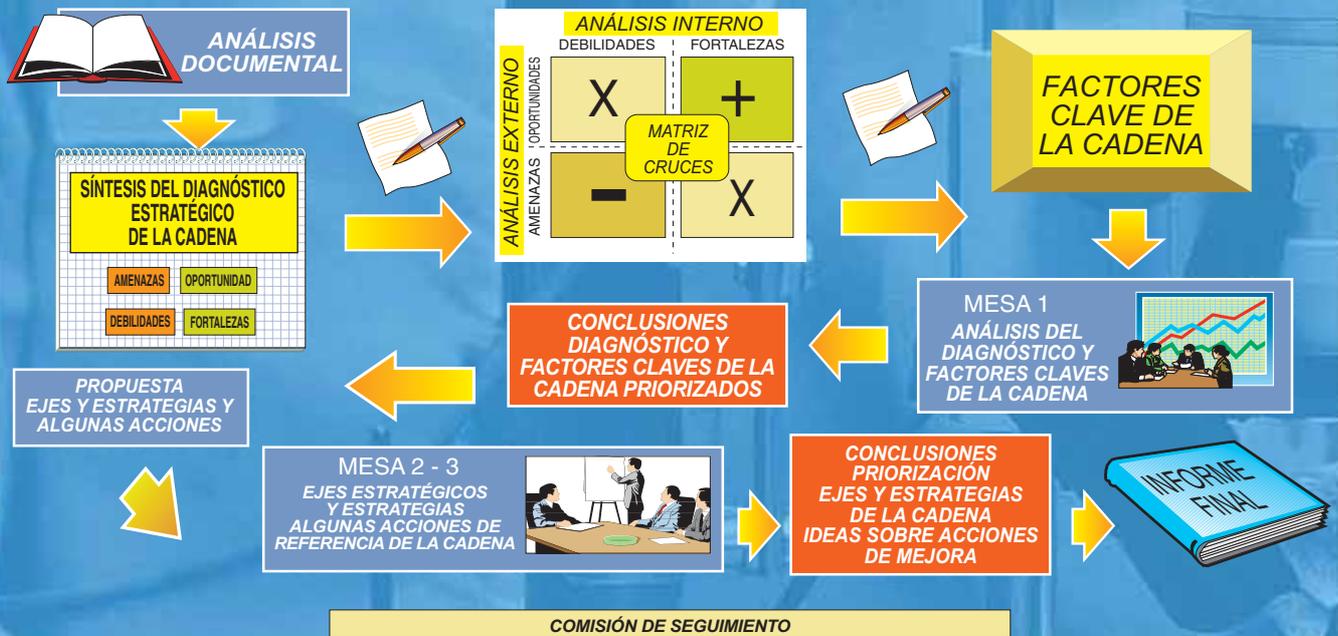
1.3. Trazabilidad y desarrollo de las mesas de trabajo

Manteniendo la premisa siempre considerada a la hora de convocar estas mesas de trabajo, de incluir representación del mayor número posible de actividades incluidas en esta cadena productiva y, a la vez, no superar un número de participantes que impida una participación de todos los asistentes, se ha realizado una selección de empresas y representantes que supusieran un cierto equilibrio entre actividades incluidas en la cadena principal y actividades de las cadenas laterales y de apoyo.

A la hora de convocatoria de las mesas de trabajo, cada reunión ha ido precedida del envío de un informe elaborado por el equipo técnico, que ha servido de base para los trabajos realizados durante cada una de las sesiones de trabajo, apuntándose durante éstas, aportaciones, sugerencias y comentarios complementarios que han completado el informe inicial y se han integrado en un informe de conclusiones.

Tal y como se refleja en el cuadro siguiente, se diferencian dos fases en todo el proceso de trabajo realizado por las mesas de expertos. En una primera fase, el objetivo es la realización de un diagnóstico estratégico y la evaluación y priorización de los denominados “factores clave”. Tomando en consideración dicha selección y priorización, en la segunda fase, y sobre el documento técnico inicial remitido, la reunión se han centrado en la evaluación de unos ejes estratégicos así como en la priorización de unas estrategias para, posteriormente, realizar propuestas de actuaciones y orientaciones que se consideran necesarias llevar a cabo según el criterio de todos los participantes.

Visión Integral del Proceso-Trazabilidad



FACTORES CLAVE

2.1. Fortalezas y Debilidades

2.1.1. Estructura, dimensión y cultura empresarial

DEBILIDADES

- D1.** Existencia de una importante heterogeneidad interna en la estructura de la cadena, concurriendo actividades controladas por grandes grupos de ámbito nacional e internacional y otras donde predominan las pequeñas empresas de carácter local.
- D2.** Limitado peso de la industria química y farmacéutica gallega en el ámbito estatal, suponiendo un porcentaje de participación muy poco relevante sobre el volumen de negocio y el número de empresas total de estas actividades en España.
- D3.** Escasa presencia de recursos naturales que favorezcan el desarrollo de actividades extractivas de productos químicos en Galicia, que provocan una importante dependencia de aprovisionamiento de materias primas básicas procedentes de mercados exteriores.
- D4.** Insuficiente grado de integración vertical y horizontal en las actividades de química-farmacéutica en Galicia, que dificulta el aprovechamiento de sinergias y economías de escala que incremente la competitividad del tejido empresarial de la cadena.
- D5.** Bajo nivel de asociacionismo en el ámbito de las actividades de química y farmacéutica en Galicia, que dificultan la transferencia de conocimiento y la difusión de mejores prácticas para impulsar el crecimiento de la cadena a nivel autonómico.
- D6.** Insuficiente relevancia de la cooperación entre empresas de la cadena principal que permita generar sinergias y economías de escala, además de favorecer la transferencia de tecnología y saber hacer.
- D7.** Insuficiente nivel de cooperación entre empresas de la cadena y entidades de I+D+I relevantes en el ámbito de las actividades de química-farmacéutica para impulsar la innovación y el desarrollo tecnológico de las empresas.
- D8.** Insuficiente cultura empresarial orientada a la I+D+I en las actividades de la cadena en Galicia en comparación con el volumen de inversión en actividades de investigación alcanzado por las empresas de otras zonas de España y especialmente de la UE, EEUU y Japón.

FORTALEZAS

- F1.** Existencia en Galicia de algunas empresas de dimensión relevante o pertenecientes a grupos multinacionales con peso específico que pueden actuar como motor de arrastre, dinamizando el conjunto de las actividades de química y farmacia, si bien sus centros de decisión se encuentran en buena medida fuera del territorio gallego.
- F2.** Existencia de un creciente tejido empresarial en las actividades de transformación de productos químicos-farmacéuticos en Galicia, que favorecen el incremento del valor añadido generado por la cadena a nivel autonómico.
- F3.** Existencia de algunos ejemplos de fusiones, adquisiciones y joint-ventures entre empresas de las actividades de la cadena principal, que puede indicar el inicio de una tendencia más generalizada para alcanzar una adecuada dimensión que permita potenciar la competitividad de la industria química y farmacéutica gallega, incrementando su orientación hacia las actividades de I+D+I.
- F4.** Tendencia creciente a consolidar una cultura empresarial orientada a la calidad, la prevención de riesgos laborales, la gestión medioambiental y a la valoración de los recursos humanos como elemento clave en el desarrollo de ventajas competitivas y mejora del posicionamiento competitivo de las empresas gallegas en el marco de un mercado globalizado.
- F5.** Existencia de una importante industria química en Galicia ligada a cadenas empresariales de gran relevancia en el sistema productivo gallego como la automoción (plásticos), la madera (colas, barnices,...), la construcción (pinturas) o la agricultura y ganadería (envases y embalajes), entre otros.
- F6.** Cierta peso relativo de la industria biotecnológica gallega en el conjunto de España, ocupando el séptimo puesto en dimensión de tejido empresarial dedicado a estas actividades, si bien todavía muy lejos del peso de Madrid, Cataluña y Andalucía.
- F7.** Existencia de una cierta concentración de volumen de negocio y empresas de la cadena en ciertas zonas geográficas de Galicia (aprox. el 44% del VAB total se genera en el área metropolitana de Vigo), favoreciendo el aprovechamiento de sinergias y la creación de conglomerados empresariales que impulsen el desarrollo competitivo de la cadena.
- F8.** Elevada capacidad de generación de riqueza de la cadena de química-farmacéutica en Galicia, medida como la relación entre el VAB y la facturación (en el área metropolitana de Vigo esta tasa es de un 32,5% aproximadamente), si bien se trata de una cadena con un bajo peso relativo en la generación de VAB en Galicia, suponiendo algo más de un 2% del total del sistema productivo gallego.

2.1.2. Productos / servicios

DEBILIDADES

- D9.** Escasa orientación a la obtención de patentes y otras herramientas de protección de la propiedad industrial de las innovaciones desarrolladas por las empresas gallegas de la cadena que les otorguen un elemento de diferenciación frente a la competencia.
- D10.** Insuficiente desarrollo de servicios postventa de atención al cliente e información sobre la composición y la aplicación de los productos por parte de las empresas gallegas de la cadena, incluyendo etiquetas informativas sobre la toxicidad o normas de utilización de los mismos, entre otros aspectos.
- D11.** Insuficiente potenciación de la marca como elemento de diferenciación frente a la competencia por parte de las empresas gallegas de la cadena, así como un atributo que aporta un mayor valor añadido al producto y potencia la creación de una imagen propia en el mercado.
- D12.** Importante peso de productos con un ciclo de vida en fase de madurez en el volumen de negocio total de las empresas gallegas de la cadena, derivado de la insuficiente orientación estratégica de la mayoría del tejido empresarial de la cadena al desarrollo de actividades de investigación e innovación.
- D13.** Insuficiente grado de aprovechamiento de los residuos generados por las empresas gallegas de la cadena, potenciando su reutilización y puesta en valor para comercializarlos como subproductos.

FORTALEZAS

- F9.** Creciente tendencia a la innovación de productos por parte de las empresas gallegas de la cadena (desarrollo de nuevas aplicaciones, uso de nuevas materias primas,...), favoreciendo una mayor renovación de las carteras de productos de las empresas, así como un incremento del valor añadido de los mismos.
- F10.** Importante grado de desarrollo de la industria del plástico en Galicia, como consecuencia de la incorporación de nuevos productos derivados del plástico en sustitución de los tradicionales elaborados en otros materiales, como el acero en el caso de la industria de la automoción o de la construcción naval, entre otros.
- F11.** Existencia de un importante potencial para el desarrollo de productos químicos y plásticos en Galicia relacionados con la industria agroalimentaria y de productos transformados del mar, como productos plásticos para el envase y embalaje de alimentos, productos para sellar herméticamente envases de productos de alimentación y bebidas, entre otros.
- F12.** Creciente orientación de las empresas gallegas al desarrollo de nuevos productos "ecológicos" en pinturas, resinas, adhesivos, lubricantes, entre otros, sustituyendo la utilización de disolventes orgánicos por productos de base acuosa, por ejemplo, para reducir los niveles de toxicidad y contaminación ambiental.
- F13.** Importante potencial para el desarrollo de productos por parte de la industria química, farmacéutica y veterinaria en Galicia aplicables a actividades empresariales de gran importancia en el sistema productivo de Galicia como la madera, la pesca, la construcción, la agricultura, la ganadería, la construcción naval o la automoción, entre otros.
- F14.** Creciente tendencia a la diversificación de la oferta de productos en las farmacias gallegas, incrementando la presencia de productos de perfumería y estética, óptica, y productos de parafarmacia, entre otros, derivado del incremento de la superficie media de los establecimientos y de un mejor acondicionamiento de sus instalaciones.



2.1.3. Proveedores y clientes

DEBILIDADES

- D14.** Reducido nivel de penetración en mercados exteriores y falta de planes de internacionalización en la mayor parte de las empresas gallegas de la cadena, con excepción de algunas empresas de mayor dimensión de la industria farmacéutica y química.
- D15.** Insuficiente implantación de sistemas integrados de gestión de pedidos, producción y distribución, si bien en algunas actividades, como las de plásticos vinculadas a la automoción o las farmacias se ha producido un desarrollo importante, reduciendo el volumen de stocks necesarios, aproximándose a modelos Just in Time.
- D16.** Insuficiente orientación de las empresas gallegas de la cadena a participar en acuerdos de cooperación y alianzas estratégicas con empresas de las industrias clientes, proveedores y empresas de logística/transporte, para impulsar la innovación de productos y adaptarlos a las necesidades y exigencias del mercado.
- D17.** Insuficiente desarrollo de la red de proveedores de materias primas y suministros complementarios en Galicia para las actividades de la cadena química-farmacéutica, suponiendo un freno para la creación de nuevas empresas y el crecimiento de las existentes.
- D18.** Escaso desarrollo de actividades de fabricación de equipamiento y maquinaria especializada para la industria química-farmacéutica en Galicia, existiendo una importante dependencia de la tecnología procedente de otras zonas geográficas de España y, especialmente, de los mercados internacionales a través de importadores y distribuidores autorizados.

FORTALEZAS

- F15.** Creciente tendencia a la subcontratación de actividades en las empresas de la cadena, especialmente en servicios de transporte y distribución, mantenimiento, seguridad,...
- F16.** Continuo crecimiento de las ventas en los mercados internacionales en la mayoría de los subsectores de la cadena, tanto en valor de las ventas como en volumen de producción, siendo especialmente relevante el aumento en el mercado norteamericano y en la UE, en menor medida.
- F17.** Elevado gasto farmacéutico per cápita en Galicia, siendo la comunidad autónoma con un mayor gasto en productos farmacéuticos de España, lo que favorece el crecimiento de los distribuidores y comercializadores de estos productos en Galicia.
- F18.** Favorable evolución y crecimiento del mercado vinculado a la rama veterinaria en Galicia, debido a la existencia de una importante actividad ganadera en Galicia (vacuno, porcino, ovino, equino, avícola,...), así como a una creciente sensibilización social sobre el cuidado, la salud y la higiene de los animales de compañía.
- F19.** Importante capacidad de crecimiento del mercado de las empresas relacionadas con la fabricación y comercialización de pinturas, barnices o recubrimientos, entre otros, derivado fundamentalmente de la favorable evolución en Galicia durante los últimos años de industrias clientes de gran relevancia como la construcción y promoción inmobiliaria o la construcción naval.
- F20.** Importante desarrollo en Galicia de los canales de comercialización específicos de productos de la cadena, especialmente de la industria farmacéutica, con un aceptable equilibrio en el número de almacenes y distribuidores mayoristas en relación a los puntos de venta minoristas existentes.
- F21.** Importante capacidad para desarrollar servicios de apoyo por parte de los departamentos y grupos de investigación de las universidades gallegas, así como para participar en proyectos de I+D+I conjuntos con las empresas de la cadena en el ámbito de las actividades de la industria química-farmacéutica.

mercados internacionales

SERVICIOS DE APOYO

2.1.4. Recursos humanos, técnicos y económico-financieros

DEBILIDADES

- D19.** Insuficiente nivel de profesionalización de los niveles directivos y mandos intermedios de las pymes y microempresas de química y farmacéutica, con insuficiente visión estratégica del negocio y formación adecuada para impulsar el crecimiento de la empresa bajo criterios sostenibles.
- D20.** Insuficiente grado de actualización de la cualificación profesional de técnicos y operarios de la mayoría de las empresas de la cadena para adaptarse al aumento del uso de maquinarias más sofisticadas y automatizadas y al desarrollo tecnológico de las empresas.
- D21.** Insuficiente orientación a la realización de actividades de I+D+I conjuntamente con empresas de cadenas clientes, que permitan desarrollar innovaciones de productos (en pinturas, barnices, colas, envases y embalajes, sellantes, entre otros) que atiendan a necesidades concretas del mercado e incrementen su valor añadido.
- D22.** Insuficiente capacidad financiera de la mayoría de las empresas gallegas de la cadena para destinar a proyectos de I+D+I derivada de su reducida dimensión empresarial y del insuficiente apoyo e inversión por parte de sociedades de capital riesgo en actividades químicas y farmacéuticas.
- D23.** Reducción de los márgenes comerciales de las empresas gallegas de la cadena derivados del mayor poder negociador de grandes clientes (administraciones públicas, industria del automóvil,...), la presión de los canales de distribución y el incremento de los costes de aprovisionamiento de materias primas y suministros complementarios.

FORTALEZAS

- F22.** Existencia de un considerable número de profesionales científicos técnicos con una adecuada cualificación en las empresas de las actividades de la industria farmacéutica y biotecnológica en Galicia, que permitirían un mayor desarrollo de proyectos de I+D+I.
- F23.** Reducidos niveles de siniestralidad laboral en las actividades de la cadena, muy por debajo de la media industrial, a pesar de estar en contacto con materiales y procesos industriales de gran peligrosidad, debido al cumplimiento de los procedimientos y protocolos en materia de prevención de riesgos laborales por parte de los trabajadores.
- F24.** Incremento de la importancia concedida a la formación continua de los recursos humanos y a la cooperación entre las empresas y otros agentes como sindicatos para mejorar la cualificación profesional del personal en todos los niveles de la organización.
- F25.** Importante nivel de modernización tecnológica de equipamientos e instalaciones por parte de la industria química-farmacéutica en Galicia en los últimos años, favoreciendo un incremento de la productividad y eficiencia de los procesos productivos.
- F26.** Tendencia a la mejora de las instalaciones de los puntos de venta, con un mejor acondicionamiento y una mayor amplitud que permite incrementar la calidad del servicio de atención al cliente, así como a incrementar el número de farmacias existentes en Galicia, posibilitando una mayor accesibilidad de la sociedad a los medicamentos y productos sanitarios.
- F27.** Importante ritmo de crecimiento de las inversiones en I+D+I en las empresas gallegas de la cadena en los últimos años, si bien gran parte de las mismas están concentradas en unas pocas empresas, siendo además todavía insuficientes para alcanzar el nivel medio de inversión en investigación y desarrollo de las principales áreas de España y la UE.



2.1.5. Sistemas de dirección, estrategias actuales y tendencias

DEBILIDADES

- D24.** Insuficiente visión estratégica y grado de proactividad por parte de un amplio porcentaje de empresas gallegas de la cadena para competir en un mercado globalizado, siendo más frecuentes las estrategias de adaptación/reacción a los cambios del entorno frente a las proactivas.
- D25.** Escaso desarrollo de una adecuada planificación de marketing en las empresas de la cadena que permitan incrementar la notoriedad de sus marcas y su imagen en el mercado.
- D26.** Insuficiente grado de desarrollo de estrategias de crecimiento en nuevos mercados internacionales por parte de las empresas gallegas, en el marco de unas actividades empresariales que compiten en un mercado globalizado dominado por grandes multinacionales.
- D27.** Insuficiente desarrollo de los sistemas de información en las empresas de la cadena que permitan mejorar la capacidad de comunicación interna y con el entorno para incrementar el grado de flexibilidad y reducir el plazo de respuesta a las necesidades del mercado.
- D28.** Escasa existencia de informes y estadísticas públicas sobre la situación de la industria química-farmacéutica en Galicia, que facilite la toma de decisiones por parte de las empresas de la cadena.
- D29.** Insuficiente desarrollo de sistemas de gestión de recursos humanos orientados a potenciar la creatividad y la innovación del personal en las actividades de la cadena en Galicia, si bien se percibe una creciente tendencia por parte de las empresas a valorar el capital humano como elemento clave para el desarrollo de ventajas competitivas en el mercado.

FORTALEZAS

- F28.** Tendencia creciente en la implantación de sistemas integrales de gestión de calidad en las empresas de la cadena, promoviendo la homologación y certificación de los mismos por parte de los organismos autorizados, favoreciendo también una mejora de la organización y eficiencia interna de todo el proceso productivo.
- F29.** Creciente concienciación sobre la importancia del I+D+I como factor clave de la competitividad de las empresas y como base para el desarrollo de estrategias de diferenciación.
- F30.** Creciente preocupación de las empresas por el “cuidado responsable” en prevención de riesgos laborales y gestión medioambiental, para impulsar una mejora de los niveles de seguridad, higiene y salud en el trabajo de los recursos humanos.
- F31.** Incremento de la sensibilización sobre la importancia de la implantación de sistemas de gestión de residuos y subproductos para reducir el impacto ambiental y favorecer la valorización y aprovechamiento posterior de los mismos.
- F32.** Creciente sensibilización de las empresas sobre el desarrollo de programas de responsabilidad social corporativa (RSC), conscientes de la repercusión en el mercado y sobre su imagen social de las políticas de conciliación de crecimiento económico y competitivo con la preocupación social y medioambiental.



2.2. Oportunidades y Amenazas

2.2.1. Situación económica general

AMENAZAS

- A1. Incremento del precio de los combustibles y los costes energéticos a nivel internacional, teniendo en cuenta la importancia del petróleo y sus derivados como materia prima básica de las actividades de la cadena.
- A2. Incidencia de los ciclos económicos sobre la evolución del volumen de negocio de las actividades de la cadena, al tratarse en gran medida de una industria proveedora de materias primas para otras actividades empresariales de carácter cíclico.
- A3. Tendencia a la progresiva reducción de las deducciones por inversión en I+D en el impuesto de sociedades, hasta su total eliminación, lo que supone un importante freno para el conjunto de una cadena donde el porcentaje de reinversión de los beneficios en actividades de investigación e innovación es muy elevado.
- A4. Tendencia creciente de los tipos de interés en la zona euro en los últimos meses, que previsiblemente continuará en el futuro a corto plazo, lo que supondrá un incremento de los costes de financiación de las inversiones en activos fijos y en programas de I+D+I.
- A5. Negativa evolución del tipo de cambio del euro respecto al dólar, que perjudica a la industria química-farmacéutica europea frente a la americana, haciendo más competitivas sus exportaciones en los mercados internacionales, si bien, por otro lado, favorece una reducción del coste energético de la industria europea al fijarse el precio del combustible en dólares en los mercados internacionales.

OPORTUNIDADES

- O 1. Importante aportación de las actividades de química-farmacéutica al comercio exterior de España, siendo una de las mayores exportadoras de la economía española, si bien en Galicia esa aportación no es tan relevante y el saldo de la balanza comercial a nivel autonómico es negativo.
- O 2. Progresiva liberalización de los mercados energéticos en la UE que favorece la reducción de los costes de aprovisionamiento de gas, electricidad,..., con un importante peso en una cadena con un alto consumo energético, si bien en España todavía no existe en la práctica una liberalización efectiva del mercado.
- O 3. Importancia de la industria química y farmacéutica desde el punto de vista económico y social, como generadora de VAB, empleo y mejora de la calidad de vida de la sociedad, así como por su importancia estratégica como proveedora básica de otras muchas actividades empresariales del sistema productivo.
- O 4. Elevado ritmo de crecimiento sostenido del sector de la construcción en los últimos años, lo que favorece el desarrollo de productos de la cadena directamente relacionados con el mismo como pinturas, barnices, recubrimientos, entre otros.



2.2.2. Aspectos socioculturales

AMENAZAS

- A6. Existencia de una cierta imagen social negativa de las actividades de química y farmacia, asociada a la problemática de la contaminación del medioambiente, el dopaje en el deporte de élite o la insuficiente colaboración internacional para la distribución de medicamentos en el tercer mundo, entre otros aspectos.
- A7. Existencia de una importante división social sobre el desarrollo de líneas de investigación innovadoras en la industria farmacéutica y biotecnológica, como el uso de células madre, por ejemplo, para la búsqueda de soluciones para enfermedades crónicas, hereditarias o la recuperación de tejidos y órganos dañados.
- A8. Existencia de una cierta controversia sobre la aplicación de la biotecnología en los procesos de mejora genética de cultivos vegetales y cría de razas animales ganaderas y su posible repercusión sobre la salud de los consumidores de productos alimentarios elaborados a partir de esas materias primas.
- A9. Mantenimiento de una tendencia social todavía relevante a la automedicación por parte de los consumidores, que pueden generar casos de intoxicación o efectos no deseados sobre la salud por falta de conocimiento e información especializada sobre el consumo incontrolado de medicamentos.
- A10. Insuficiente percepción social de los farmacéuticos como profesionales de la salud, que dificulta el desarrollo de los servicios de prescripción, información y asesoramiento sobre posibles tratamientos y modos de empleo más adecuados de los medicamentos y productos sanitarios, si bien en los últimos años parece existir una tendencia creciente a valorar ese papel por parte de los clientes.

OPORTUNIDADES

- O5. Progresivo envejecimiento de la población e incremento de la esperanza media de vida de la sociedad española, siendo el segmento de población de mayor edad un importante consumidor de productos farmacéuticos.
- O6. Tendencia demográfica a reducir el tamaño medio de las familias, lo que implica una mayor posibilidad de diversificación de la gama de productos de las empresas, innovando en nuevas presentaciones y formatos de productos de menor tamaño, como formatos "monodosis", entre otros.
- O7. Creciente tendencia social favorable a la sustitución de materiales tradicionales (acero, madera, cristal,...) por productos derivados de procesos químicos, lo que permite una continua expansión de la cadena hacia nuevos segmentos de mercado y nuevos productos.
- O8. Reconocimiento sobre la implicación y el compromiso de la industria química con el desarrollo sostenible y la protección del medio ambiente, por parte de numerosos organismos a nivel nacional e internacional, si bien todavía esa valoración no se ha trasladado suficientemente a los consumidores finales.
- O9. Incremento de la calidad de vida y poder adquisitivo medio de las familias en España durante los últimos años, favoreciendo un incremento de la demanda de determinados productos de la cadena con una importante correlación positiva con el nivel de ingresos de la sociedad, como productos de perfumería y cosmética, entre otros.
- O10. Incremento de la preocupación social por la salud, la estética y la imagen, incidiendo de forma positiva en el desarrollo de productos innovadores orientados a atender la creciente demanda de mercado en esos segmentos.
- O11. Creciente sensibilización social sobre la salud, la higiene y el cuidado de los animales, tanto de aquellos con una utilidad desde el punto de vista productivo como de los animales de compañía, favoreciendo el desarrollo de las actividades relacionadas con los servicios veterinarios y la comercialización de productos para el tratamiento, cuidado, alimentación y limpieza de animales.



2.2.3. Innovación y tecnología

AMENAZAS

- A11. Elevados costes financieros implícitos en los programas de I+D+I de las actividades de la cadena que limitan la capacidad innovadora de las empresas de menor dimensión.
- A12. Tendencia a la ralentización en el volumen de inversiones en la industria química-farmacéutica desde 2002, teniendo en cuenta la necesidad de invertir en nuevas tecnologías y equipamientos para cumplir con las exigencias técnicas, medioambientales y de seguridad derivadas de la normativa comunitaria (reglamento REACH).
- A13. Limitado peso de la iniciativa privada en las actividades de I+D+I en España, siendo el sector público el principal motor de la innovación, mientras que en otros países de la UE, EEUU o Japón su papel es limitado frente a la participación de las empresas en los proyectos de innovación.
- A14. Reducido nivel de inversión por parte de las sociedades de capital riesgo y de garantía recíproca en los proyectos de investigación en el ámbito de las actividades de la cadena, especialmente en las relacionadas con la biotecnología.
- A15. Importante brecha entre la generación de conocimiento científico y la producción de aplicaciones patentables en la industria química-farmacéutica española, siendo en algún caso aprovechado ese conocimiento como base par el desarrollo de patentes por parte de otras empresas internacionales.

OPORTUNIDADES

- O12. Importante crecimiento del volumen de inversión en actividades de I+D+I por parte de las empresas de la cadena en Galicia y España en los últimos años, si bien todavía por debajo de la media de la UE, EEUU y Japón.
- O13. Importancia estratégica de las actividades de química-farmacéutica en España, manteniendo un elevado peso del gasto en I+D+I de forma continuada y sostenible en los últimos años, suponiendo aproximadamente una cuarta parte del volumen total de gasto en I+D+I de la industria española, si bien en los dos últimos años se percibe una cierta ralentización y pérdida de peso.
- O14. Creciente orientación de la investigación hacia el desarrollo de productos biodegradables que favorezcan el cuidado del medioambiente, atendiendo a la creciente demanda de estos productos por parte de la sociedad.
- O15. Tendencia creciente en el desarrollo de innovaciones en el ámbito de la tecnología de materiales como la nanotecnología y la biotecnología para su aplicación en nuevos productos en las empresas de la cadena, compatibles también con las exigencias medioambientales.
- O16. Tendencia creciente a la externalización de las actividades de I+D+I ante la falta de capacidad interna de las empresas para mantener departamentos de I+D+I propios, favoreciendo la aparición de empresas y centros de investigación especializados en actividades de química-farmacéutica.
- O17. Tendencia generalizada a la automatización del proceso productivo para minimizar los costes operativos, reducir el impacto sobre el medioambiente y mejorar la seguridad e higiene en el trabajo.
- O18. Creación de importantes consorcios de investigación, especialmente en las actividades de biotecnología, aprovechando la existencia de proyectos como el programa CENIT (Consortios Estratégicos Nacionales de Investigación Técnica), entre otros.
- O19. Importante desarrollo de la biotecnología para favorecer la aparición de nuevas vacunas y fármacos que permitan avanzar en el tratamiento de enfermedades e infecciones, tanto en seres humanos como en animales.

investigación

DESARROLLO BIOTECNOLÓGICO

2.2.4. Universo público

AMENAZAS

- A16.** Incidencia del papel de las administraciones públicas en la regulación del mercado, la fijación de precios de los medicamentos o el impulso de productos genéricos, que provoca una importante disparidad de precios en los países de la UE y dificulta la creación de una imagen de marca propia de los productos.
- A17.** Incidencia del proyecto de ley del medicamento sobre las perspectivas futuras de la industria farmacéutica en España, que genera incertidumbres sobre la capacidad competitiva de las empresas de menor dimensión.
- A18.** Insuficiente nivel de coordinación entre las universidades y el ámbito empresarial para colaborar en el desarrollo de proyectos de investigación aplicada a las necesidades del mercado.
- A19.** Existencia de numerosas trabas burocráticas que frenan la inversión en I+D+I por parte de las empresas, por ejemplo, en la concesión de autorizaciones y permisos para ensayos clínicos, entre otros.
- A20.** Posible incidencia negativa del reglamento REACH sobre la competitividad de las pyme's de la industria química-farmacéutica en la UE, ya que supondrá un importante incremento de los costes de producción y pérdida de competitividad frente a las grandes empresas, si bien también supone un importante potencial de crecimiento para las empresas más innovadoras y dinámicas del mercado.
- A21.** Escasa vigilancia y aplicación de medidas sancionadoras por parte de las administraciones públicas sobre el incumplimiento de los derechos de propiedad industrial sobre los productos innovadores desarrollados por las empresas de la cadena.
- A22.** Falta de un marco legal estable, transparente y armonizado en el conjunto de la UE, que limita la capacidad de crecimiento de la industria química-farmacéutica y su competitividad frente a otros competidores de EE.UU. y Japón, incrementando además el nivel de riesgo e incertidumbre en las empresas al dificultar los procesos de planificación de sus proyectos.
- A23.** Falta de suelo empresarial adecuado a las necesidades de las empresas de la cadena en Galicia, tanto en cuanto a servicios disponibles como a instalaciones y equipamientos existentes.
- A24.** Inadecuada dotación de infraestructuras y equipamientos para mejorar el transporte ferroviario en Galicia, dificultando la utilización de este medio como alternativa para la logística y distribución de mercancías y productos de la industria química-farmacéutica gallega.

OPORTUNIDADES

- O20.** Implantación de una legislación comunitaria para regular la producción y uso de productos químicos en los países de la UE, favoreciendo una mayor transparencia al mercado.
- O21.** Existencia de iniciativas públicas y mixtas (público-privadas), como NEOTEC, Biofocus FCR o Unifondo, entre otras, para favorecer la puesta en marcha de empresas innovadoras en el ámbito de la biotecnología.
- O22.** Importante aportación del sistema público de I+D a la generación de nuevas empresas innovadoras, a través de spin offs, así como a la transferencia de tecnología y conocimiento al tejido empresarial español.
- O23.** Progresiva armonización de los procesos de registro de nuevos productos y protección de derechos de propiedad a través de patentes en España con las del resto de países de la UE, que afecta positivamente a las empresas de la cadena.
- O24.** Existencia de numerosas ayudas públicas a nivel autonómico, nacional y europeo para apoyar el desarrollo de proyectos de I+D+I y la modernización de equipamientos e instalaciones del tejido empresarial, si bien existe una importante falta de información sobre las mismas que permita un mayor aprovechamiento por parte de las empresas.
- O25.** Importante mejora de la red principal y secundaria de transporte por carretera en Galicia, así como la conexión con el resto de España y de la UE, favoreciendo una mayor flexibilidad y rapidez en los procesos de aprovisionamiento y distribución de productos hasta el consumidor final.
- O26.** Existencia en Galicia de una amplia oferta de titulaciones universitarias y ciclos de formación profesional vinculadas con la cadena, como farmacia, veterinaria, química, biología, técnicos de laboratorio y anatomía patológica, entre otros, que favorecen el acceso de las empresas a recursos humanos con una adecuada formación académica.

2.2.5. Expectativas de mercados, competencia y barreras

AMENAZAS

- A25. Elevada repercusión de los costes energéticos en la estructura de costes de las empresas de la cadena, ya que se trata de actividades con un consumo masivo de energía.
- A26. Elevado peso de grandes multinacionales de capital extranjero en el mercado español de la industria química y farmacéutica, centralizando el poder de decisión en sus países de origen, si bien también suponen un incremento de las inversiones exteriores en España y una mayor accesibilidad a las innovaciones tecnológicas.
- A27. Elevado grado de intensidad competitiva a nivel nacional e internacional en la industria química y farmacéutica, que dificulta el traslado del incremento de los costes a los precios de los productos.
- A28. Elevado grado de sustituibilidad entre los productos de la cadena, pudiendo utilizarse distintas materias primas para el mismo producto y distintos productos para una misma aplicación.
- A29. Reducción de los márgenes comerciales en algunos segmentos de la industria química (detergentes, productos de limpieza,...) derivados del elevado poder de negociación de las cadenas y superficies comerciales y el desarrollo de marcas blancas.
- A30. Necesidad de reformular la mayoría de los productos de la cadena destinados al consumidor final como consecuencia de la adaptación y cumplimiento del reglamento REACH, que provocará un incremento del precio de los productos, un ciclo de vida de los mismos más corto, si bien también permitirá incrementar sus prestaciones y el valor añadido del producto.
- A31. Estancamiento de la producción química en Europa, con una pérdida progresiva de competitividad de la industria química de la UE frente a los competidores de EEUU y Japón.

OPORTUNIDADES

- O27. Gran diversidad de la cartera de productos, especialmente en la industria química, que favorece la aparición de nuevas empresas especializadas en aquellos segmentos de mercado menos saturados o con más capacidad de crecimiento futuro.
- O28. Tendencia creciente al desplazamiento geográfico de las plantas de producción hacia países en desarrollo con costes más favorables y un importante grado de desarrollo tecnológico.
- O29. Importancia de los productos de la industria química como productos intermedios para otras industrias (agricultura, alimentación, construcción, transporte, madera,...)
- O30. Tendencia al desarrollo de nuevos productos basados en materias primas de origen vegetal, así como a la disminución del uso del petróleo y sus derivados en la producción de lubricantes y aceites, entre otros.
- O31. Tendencia creciente al desarrollo de nuevas líneas de productos innovadores aplicando la biotecnología, por ejemplo, en el ámbito de la alimentación, para relanzar mercados maduros (leches enriquecidas, productos bajos en grasa,...)
- O32. Creciente aplicación de la biotecnología, por parte de la industria alimentaria para garantizar la calidad, trazabilidad y seguridad alimentaria de sus productos y procesos productivos.
- O33. Importante nivel de desarrollo y comercialización de nuevos productos en España en los últimos años, especialmente en lo referente a especialidades farmacéuticas.
- O34. Favorable evolución de las ventas totales y las exportaciones de la industria química española en comparación con los principales países de la UE, así como EE.UU. y Japón, con tasas de crecimiento superiores a las de estos países.

2.2.5. Expectativas de mercados, competencia y barreras (continuación)

AMENAZAS

- A32. Tendencia a la deslocalización de la producción química hacia nuevas plantas en países fuera de la UE, más permisivos en cuanto a gestión medioambiental.
- A33. Incidencia de los medicamentos genéricos sobre la imagen de los productos con marca propia, que puede suponer un incremento de la dificultad de las empresas de la cadena para diferenciarse de sus competidores.
- A34. Imposición a los laboratorios farmacéuticos de un importante descuento por volumen de ventas al Sistema Nacional de Salud, que suponen una significativa disminución del margen comercial para las empresas de la industria farmacéutica.

OPORTUNIDADES

- O35. Progresivo cambio en la estructura de la producción de la industria química-farmacéutica en España, existiendo en la actualidad un reparto más equilibrado entre las distintas subactividades que integran la cadena, percibiéndose un continuo descenso de la química básica en favor de la química para la industria y el consumidor final y, especialmente, de la química para la salud humana, animal y vegetal.
- O36. Tendencia creciente en el desarrollo de las parafarmacias como canal de distribución para productos de la cadena distintos a los medicamentos, como productos sanitarios, cosméticos, perfumería, entre otros, lo que permite una mayor capacidad de crecimiento del mercado.
- O37. Importante grado de implicación con el cumplimiento de los objetivos del protocolo de Kyoto por parte de la industria química en España, reduciendo considerablemente el volumen de vertidos y emisiones contaminantes, así como de los residuos generados por los procesos de producción de la industria química en España.
- O38. Creciente implicación de las empresas farmacéuticas en el desarrollo de campañas de comunicación y publicidad sobre la existencia y utilización de los puntos SIGRE para la protección del medioambiente o sobre los posibles efectos negativos de la automedicación por parte de los consumidores sin prescripción médica o farmacéutica.
- O39. Incidencia de la regulación medioambiental como barrera de entrada al mercado de la UE para aquellos productos de terceros países que no garanticen su adecuación a la normativa vigente en dicho ámbito.

3.1. Metodología de obtención de los Factores Clave

La síntesis del diagnóstico estratégico realizado, reflejado en el epígrafe anterior, ha incluido 73 aspectos relacionados con el entorno (39 oportunidades y 34 amenazas) y 61 aspectos considerados de índole interna de las empresas de la cadena (32 fortalezas y 29 debilidades). Con objeto de favorecer el tratamiento de todos los aspectos considerados en dicho diagnóstico, y ante la enorme dificultad que supone trabajar con tantas variables, el equipo técnico ha deducido un total de 23 factores, considerados “claves” para esta cadena productiva, a través de un proceso de reflexión estratégica y matrices de cruce. Estos “factores clave”, normalmente se definen en un sentido “neutro” (con posibles interpretaciones tanto positivas como negativas para la competitividad de la cadena en general y de las empresas en particular) y se constituyen como una síntesis de las inter-relaciones existentes entre el análisis interno y el análisis externo de dicho diagnóstico. Durante el proceso de desarrollo de la primera mesa de trabajo se sometió a la evaluación de los expertos empresariales la consideración de 23 factores clave.

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

ESTRUCTURA DE LA CADENA Y COOPERACIÓN

FCQ1, FCQ2
FCQ3, FCQ4
FCQ5, FCQ6

- Cultura empresarial: orientación a la cooperación y a la I+D+I
- Papel de asociaciones empresariales
- Empresas y grupos de dimensión relevante: capacidad innovadora, dinamismo, motor de arrastre

- Heterogeneidad interna de la estructura de la cadena
- Cooperación entre empresas de la cadena principal: especialización, aprovisionamiento y economías de escala
- Cooperación con industrias clientes relevantes
- Cooperación entre empresas y entidades de I+D+I
- ...

ORIENTACIÓN AL MERCADO

FCQ6, FCQ7
FCQ8, FCQ9
FCQ12, FCQ17

- Competidores de otras zonas geográficas
- Globalización del mercado e intensidad competitiva
- Estrategias de internacionalización: deslocalización e inversión en Galicia de grandes multinacionales
- Ventajas competitivas y diferenciación basadas en la innovación
- Innovación de productos: nuevas materias primas, nuevas aplicaciones, relanzamiento de productos

- Estadísticas e información de tendencias de mercado
- Coste energético y precio de materias primas: dificultad de traslado de costes al precio final del producto
- Orientación al marketing
- Marcas propias como elemento diferenciador
- Campañas de comunicación: imagen social
- ...

SISTEMAS DE DIRECCIÓN Y RECURSOS

FCQ10, FCQ11
FCQ12, FCQ13
FCQ14, FCQ15
FCQ16, FCQ18
FCQ19

- Sistemas de gestión medioambiental: emisiones contaminantes y residuos generados, puesta en valor y reutilización como subproductos
- Sistemas integrales de gestión de calidad: trazabilidad
- Sistemas de información: toma de decisiones
- Sistemas de prevención de riesgos laborales: toxicidad y peligrosidad de los materiales

- Profesionalización de niveles directivos y cuadros intermedios: planificación y gestión estratégica
- Cualificación del personal técnico y operativo: formación continua para actualizar conocimientos
- Valoración del capital humano como activo estratégico
- Red de centros de formación existentes
- Capacidad financiera del tejido empresarial: inversión en I+D+I
- ...

UNIVERSO PÚBLICO

FCQ19, FCQ20
FCQ21, FCQ22
FCQ23

- Apoyo de sociedades de capital riesgo
- Ayudas públicas orientadas a la innovación y modernización tecnológica
- Regulación del mercado de medicamentos: fijación de precios, productos genéricos, poder negociador del sistema público de salud
- Incidencia de normativas públicas sobre la competitividad de las empresas

- Complejidad de trámites burocráticos: registro de productos, permisos y licencias, protección de la propiedad
- Infraestructuras públicas de comunicación
- Oferta de suelo empresarial: equipamiento para tratamiento de residuos en parques empresariales
- ...



Estructura de la cadena y cooperación

Bajo este enfoque, los asistentes fueron exponiendo de forma sintética en numerosas intervenciones los aspectos que en su opinión tenían una mayor incidencia y relevancia en cada uno de los bloques temáticos para el conjunto de las actividades que componen la cadena de Química-Farmacéutica, que seguidamente sintetizamos.

Entre los aspectos relacionados con la estructura y dimensión de la cadena en Galicia, los asistentes señalaron que, en la actualidad, “si lo comparamos con la importancia que la industria química-farmacéutica alcanza en otras zonas geográficas de España como Cataluña, por ejemplo, las actividades de esta cadena tienen un peso específico menos relevante en la economía gallega.”. Al contrario de lo que ocurre en otras zonas, en Galicia “además de no existir una suficiente tradición y cultura empresarial en el ámbito de la industria química-farmacéutica, tampoco se ha potenciado suficientemente una red de entidades de apoyo (universidades, centros tecnológicos y de investigación,...) que favorezcan el desarrollo del tejido empresarial en las actividades de la cadena”.

La industria química-farmacéutica gallega se caracteriza por una importante heterogeneidad y dispersión del tejido empresarial, donde “coexisten algunas empresas de dimensión relevante, muy dinámicas y con vocación internacional, con un gran número de pymes muy orientadas al mercado local/nacional, ya que no disponen de los recursos y medios necesarios para desarrollar su capacidad competitiva en el marco de un mercado globalizado”. En ese sentido, los asistentes manifestaron la “insuficiente orientación y apoyo operativo a las pymes desarrollada por las asociaciones empresariales vinculadas a la cadena, las cuales deben actuar como elementos integradores, impulsando estrategias de cooperación entre sus asociados que permitan alcanzar una masa crítica para actuar conjuntamente ante las administraciones públicas, para desarrollar proyectos de I+D+I de mayor envergadura o para acceder a mercados internacionales, entre otros aspectos”.

Asimismo, es necesario impulsar una mayor sensibilización sobre la importancia de la cooperación para potenciar el desarrollo de la industria química-farmacéutica gallega. “Se debe promover un cambio en la cultura empresarial para favorecer una mayor orientación a la cooperación en las empresas gallegas de la cadena que les permita mejorar su nivel competitivo y su posicionamiento en el mercado”. En la actualidad, por ejemplo, no se desarrolla suficientemente la cooperación como opción estratégica para “aprovechar la heterogeneidad y la amplia variedad de materias primas y productos finales desarrollados por la industria química-farmacéutica existente en Galicia”. Así, en lugar de percibir esta situación como un freno a su desarrollo competitivo, “las empresas deben promover acuerdos de cooperación para aunar la oferta de productos complementarios, generando sinergias que mejoren la competitividad del conjunto de la cadena en Galicia”.

Otra posible línea de actuación de la industria química-farmacéutica gallega es la relacionada con la cooperación con los clientes, teniendo en cuenta la importancia que estas actividades tienen como motor de desarrollo de industrias de gran importancia estratégica en el sistema productivo gallego. “No existe una suficiente conexión de las empresas de la cadena, especialmente las pymes, con empresas clientes de actividades como el naval, la automoción, la agricultura, la pesca o la construcción, entre otras, para potenciar acuerdos de cooperación que favorezcan el desarrollo de nuevos productos y nuevas aplicaciones orientados a cubrir las tendencias del mercado y las necesidades de la demanda”.

Por otra parte, los asistentes destacaron la importancia de incrementar la conexión entre el mundo empresarial y las entidades de I+D+I para potenciar la realización de acuerdos de cooperación que impulsen nuevas actividades investigadoras conjuntas. “Las empresas no están aprovechando el potencial existente en las universidades y los centros tecnológicos para incrementar la capacidad innovadora de la cadena y, en su caso, favorecer la creación de nuevas empresas de base tecnológica a partir de spin-offs”. Los grupos de investigación universitarios “son una alternativa muy útil para impulsar la innovación, ya que disponen de un importante número de investigadores y personal cualificado para desarrollar servicios de apoyo a las empresas, especialmente a aquellas de pequeña dimensión que no disponen de los recursos necesarios para asumir internamente todo el desarrollo de proyectos de I+D+I”. Un factor que frena la externalización de actividades de I+D+I por parte de las empresas es “la problemática de la confidencialidad sobre las innovaciones y los proyectos de investigación realizados conjuntamente con las entidades de I+D+I”.

Orientación de mercado

En relación con la imagen de la industria química-farmacéutica en la sociedad, los asistentes consideran que “además de un tradicional componente histórico, en la actualidad, el conjunto de la cadena sufre un importante deterioro de su imagen social, existiendo una opinión pública muy sensibilizada con incidentes puntuales ocasionados por la industria química-farmacéutica, como el impacto sobre el medioambiente o el incumplimiento de las normativas que regulan sus actividades, entre otros”. En ese sentido, las empresas de la cadena “no han sabido difundir en el mercado y, en general, en la sociedad el importante esfuerzo realizado para adaptarse a la legislación vigente, en materias como la gestión de residuos y la reducción de niveles de contaminación medioambiental”.

Por otro lado, la industria química-farmacéutica gallega debe afrontar una importante amenaza derivada del proceso de globalización del mercado en estas actividades empresariales, que supone un continuo incremento del nivel de intensidad competitiva. **“Además de la amenaza que supone una creciente presencia de nuevos competidores procedentes de países emergentes muy competitivos en costes, también se debe considerar la entrada de grandes multinacionales de países desarrollados con una importante capacidad innovadora”**. Sin embargo, los asistentes consideran que el tejido empresarial gallego tiene **“una importante capacidad de adaptación que le permite superar ese incremento del nivel de competencia, favoreciendo el crecimiento de la industria química-farmacéutica en Galicia”**.

Desde ese punto de vista, la innovación de productos se presenta como **“un aspecto fundamental como elemento de diferenciación frente a la competencia, favoreciendo la consolidación de una imagen de marca propia en los mercados que posibilite un mayor grado de fidelización de los clientes”**. La creciente tendencia a la innovación de productos por parte de la industria gallega de la cadena, utilizando nuevas materias primas y desarrollando nuevas aplicaciones **“supone un incremento del valor añadido de los mismos, potenciando la diferenciación también en cuanto a calidad, marca o packaging, entre otros aspectos”**.

En referencia a los canales de distribución, los procesos de concentración de la distribución a nivel internacional también tienen una importante incidencia sobre la competitividad de las empresas gallegas de la cadena. **“El crecimiento de grandes grupos de compras y cadenas de distribución a nivel internacional ha supuesto un incremento del poder de negociación de estos clientes frente a las empresas química-farmacéutica de menor dimensión, desarrollando planteamientos agresivos en cuanto a márgenes comerciales, periodos de pago y gama de productos, entre otros aspectos”**. Además, las empresas tienen **“importantes dificultades para posicionar los productos y hacerlos llegar hasta el cliente final, derivadas de problemas logísticos como la regulación del transporte o la recuperación de envases”**.

Por otra parte, ese incremento del poder negociador de los grandes clientes **“impide que las empresas gallegas de la cadena puedan repercutir en el precio del producto final los incrementos experimentados en los costes de aprovisionamiento de las principales materias primas de estas actividades, reduciendo todavía más sus ya estrechos márgenes comerciales, suponiendo en algunos casos un importante problema para alcanzar el umbral de rentabilidad mínimo para garantizar su viabilidad y continuidad en el mercado”**.

Otro de los aspectos relacionados con el incremento del poder negociador de los canales de distribución al que deben enfrentarse las empresas de la cadena es el relativo a la problemática de la comercialización de productos bajo marca propia o bajo marca blanca. Así, **“ante el interés de la distribución por utilizar marcas blancas, las empresas deben buscar un equilibrio entre el interés por potenciar su imagen a través de marcas propias para favorecer su diferenciación con la necesidad de optimizar la eficiencia de sus proceso productivo, fabricando productos bajo marca blanca para los distribuidores”**. En ese sentido, en opinión de los asistentes, **“las marcas blancas en buena medida son una exigencia del mercado por la necesidad de las empresas de crecer y optimizar sus niveles de productividad, por lo que las empresas deben hacer un mayor esfuerzo en marketing para promocionar sus marcas propias e incrementar el grado de fidelización de sus clientes a la marca”**.

Sistemas de dirección y recursos

En el ámbito de los sistemas de dirección, los asistentes hicieron referencia al insuficiente grado de desarrollo de los sistemas de gestión medioambiental por parte de las empresas gallegas de la cadena. **“Aunque en los últimos años se han producido importantes avances, todavía es reducido el grado de implantación de sistemas de gestión medioambiental que permitan, por un lado, alcanzar un mayor aprovechamiento de los subproductos y residuos generados por la industria química-farmacéutica y, por otro lado, reducir el volumen de emisiones contaminantes que deterioran el entorno”**.

Asimismo, también es necesario desarrollar una mayor orientación hacia la implantación de sistemas de gestión de calidad. En ese sentido, **“la homologación y certificación de productos también representa una importante barrera de entrada para los productos de menor calidad procedentes de mercados exteriores, especialmente de aquellos con origen en países emergentes”**.

Además, entre el tejido empresarial gallego de la cadena existe un insuficiente desarrollo de los sistemas de información y comunicación. **“En general, las empresas gallegas de menor dimensión carecen de un adecuado sistema de información y comunicación, tanto a nivel interno como de conexión con el entorno”**.

En relación con los recursos humanos, los asistentes manifestaron la **“importante necesidad de conocimiento y cualificación profesional en las actividades de la cadena, donde un elevado porcentaje de los puestos de trabajo están orientados hacia personas con estudios universitarios”**. Sin embargo, en la actualidad existe un claro **“desequilibrio entre la oferta formativa y las necesidades de recursos humanos existentes en las empresas que genera un problema de escasa disponibilidad de personal técnico-operativo y falta de motivación del capital humano en el desempeño de sus tareas y responsabilidades”**.

Ante la falta de adaptación de la formación reglada, tanto a nivel universitario como de formación profesional, las empresas han desarrollado una “mayor orientación hacia la formación interna, favorecido también por un incremento de una cultura empresarial que considera el capital humano como un activo estratégico clave en el nivel de competitividad de las empresas de la cadena en el mercado”. Así, la formación continua es considerada como un elemento de gran importancia para potenciar “la actualización de los conocimientos sobre las últimas novedades y avances en el ámbito de la industria química-farmacéutica”.

Por lo que respecta a los recursos financieros, los asistentes analizaron la problemática de las dificultades a las que se enfrentan las empresas gallegas de la cadena dado el escaso grado de autonomía financiera que le permiten su reducida dimensión. “No existe un suficiente desarrollo de productos financieros específicos adaptados a las necesidades de las empresas de la cadena, ni un adecuado apoyo por parte de entidades financieras, sociedades de capital riesgo o sociedades de garantía recíproca para impulsar proyectos de I+D+I o procesos de modernización tecnológica de equipamientos e instalaciones, entre otros aspectos”. Además, los asistentes también comentaron “las dificultades para capitalizar el conocimiento e incluir en el patrimonio de la empresa el valor intangible derivado de patentes, marcas, imagen, entre otros, como elementos de garantía a la hora de solicitar los apoyos financieros necesarios para acometer procesos de inversiones y mejora en las empresas”.

Universo público

Desde el punto de vista del papel desempeñado por el universo público en el desarrollo y competitividad de la industria química-farmacéutica gallega, los asistentes señalaron que “en el marco de unas actividades empresariales con un importante grado de regulación pública, en los últimos años se ha producido un incremento de las normativas y medidas legisladoras procedentes de la UE en su mayor parte, que han supuesto un aumento de los costes para las empresas de la zona, reduciendo el grado de competitividad de la industria europea frente a competidores procedentes de otros ámbitos geográficos”.

Además, asociado a la problemática del excesivo desarrollo legislativo que afecta a la industria química-farmacéutica, “existen importantes dificultades para homogeneizar los criterios de valoración a la hora de aplicar la legislación”. En aspectos como las normativas medioambientales o sanitarias específicas para la industria química-farmacéutica, “no existe una clara definición de los criterios que debe seguir el personal de la administración pública para valorar el cumplimiento o no de esas medidas por parte de las empresas”.

Así, los asistentes consideran que “en la mayoría de los casos, el personal de la administración no tiene una suficiente formación y conocimiento para interpretar y aplicar los criterios de valoración de forma homogénea, evitando incurrir en posibles errores que puedan generar situaciones de competencia desleal en el mercado”. Por ejemplo, en el ámbito de la homologación de productos, “se imponen restricciones para el uso de ciertos productos por parte de empresas gallegas de la cadena que no afectan a los productos procedentes de mercados exteriores, no existiendo además un adecuado sistema de control de la calidad de los productos con origen en terceros países”.

Por otro lado, los asistentes destacaron “las dificultades derivadas de la enorme complejidad de las exigencias y trámites burocráticos necesarios para la creación de nuevas empresas en la cadena de química-farmacéutica, en gran parte condicionados por la negativa imagen de estas actividades en la sociedad, sin tener en cuenta su importancia como motor de desarrollo de otras industrias de gran relevancia estratégica en el sistema productivo gallego”.

Asimismo, las importantes exigencias y la complejidad burocrática actúan como un freno para impulsar un mayor registro de la propiedad industrial e intelectual de innovaciones por parte de las empresas de la cadena. “Debido a los requerimientos exigidos para obtener una patente sobre una innovación, en algunos casos, las empresas prefieren no registrar sus innovaciones para evitar dar pistas sobre los requisitos técnicos y atributos diferenciadores de su innovación, dificultando así la copia/imitación de su producto por parte de los competidores”.

En relación con el sistema educativo, se señaló la insuficiente orientación práctica de la formación reglada en la actualidad y la escasa visión empresarial del conjunto del sistema educativo. “No existe un suficiente contenido práctico en las titulaciones universitarias y en los ciclos de formación profesional que faciliten el acceso al mercado laboral y permitan a las empresas disponer de recursos humanos con cierta experiencia en el ámbito de las actividades de la cadena”.

La importancia de las infraestructuras públicas de comunicación y la disponibilidad de suelo empresarial son otros aspectos relacionados con la administración pública que fueron analizados por los asistentes. “En los últimos años se ha producido un importante avance en las infraestructuras de comunicación, especialmente por carretera y en transporte marítimo, sin embargo, es todavía insuficiente y debe extenderse a otras vías como el ferrocarril o el transporte aéreo” Asimismo, “la escasa disponibilidad de suelo empresarial, con una buena red de comunicaciones y un adecuado equipamiento y desarrollo de servicios supone un importante freno para el desarrollo de la industria química-farmacéutica en Galicia, impidiendo además la inversión de grandes multinacionales con capacidad innovadora y know-how que faciliten el crecimiento de la cadena en el territorio gallego”.

3.3.- Priorización de los Factores Clave de la Cadena

Una vez finalizado el coloquio sobre los aspectos tratados, los asistentes propusieron la ampliación de uno de los factores clave propuestos (FCQ 22), referido a la problemática de la complejidad burocrática para la obtención de licencias para proyectos de I+D+I y el registro de nuevos productos garantizando los derechos de propiedad industrial e intelectual. Este factor clave se completó con la incidencia de la formación del personal de la administración pública para interpretar la normativa vigente y aplicar criterios de valoración homogéneos. A continuación, los participantes en el Foro priorizaron los 23 Factores Clave identificados para la Cadena de Química-Farmacéutica, teniendo que valorarlos en un escala de 5 (más prioritario) a 1 (menos prioritario).

La priorización final obtenida se recoge en la siguiente tabla, en la cual aparecen ordenados por orden de mayor a menor importancia los 23 Factores Clave. En general, la valoración de los factores clave es elevada, siendo la valoración media del conjunto de los 23 factores clave de 3,55 puntos, observándose, una distribución bastante homogénea entre los más prioritarios y los menos prioritarios. Así, dos factores claves obtienen una valoración por encima de 4, considerándose aspectos muy prioritarios por parte de los asistentes.

Factores Clave de la Cadena priorizados

5= más prioritario
1= menos prioritario

CÓDIGO FC	FACTOR CLAVE	VALOR
FCQ 5	IMPORTANCIA DE LA COOPERACIÓN ENTRE EMPRESAS/ENTIDADES DE I+D, DADO EL POTENCIAL EXISTENTE EN GALICIA, PARA IMPULSAR UN MAYOR DESARROLLO DE ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN CONJUNTAS, QUE PERMITAN A LAS EMPRESAS INCREMENTAR SU CAPACIDAD COMPETITIVA EN BASE A LA INNOVACIÓN.	4,33
FCQ 1	IMPORTANCIA DE UNA CULTURA EMPRESARIAL ORIENTADA A LA COOPERACIÓN ENTRE LAS DISTINTAS ACTIVIDADES QUE INTEGRAN LA CADENA, INCREMENTANDO EL PROTAGONISMO DE LAS ASOCIACIONES EMPRESARIALES, QUE DIFICULTA LA CREACIÓN DE UNA IMAGEN INTEGRADA Y CONJUNTA DE LA CADENA.	4,25
FCQ 17	TENDENCIA A POTENCIAR LA INNOVACIÓN DE PRODUCTOS, INCREMENTANDO EL USO DE NUEVAS MATERIAS PRIMAS Y DESARROLLANDO NUEVAS APLICACIONES, BASADAS EN ALGUNOS CASOS EN LA BIOTECNOLOGÍA, PARA RELANZAR PRODUCTOS EN FASE DE MADUREZ QUE PERMITAN UNA RENOVACIÓN CONTINUA DE LAS CARTERAS DE PRODUCTOS DE LAS EMPRESAS.	3,92
FCQ 18	PROGRESIVO GRADO DE MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA DE EQUIPAMIENTOS E INSTALACIONES EN LAS EMPRESAS DE LA CADENA DURANTE LOS ÚLTIMOS AÑOS, POTENCIANDO LA INNOVACIÓN DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS, QUE PERMITE UN INCREMENTO DE LOS NIVELES DE EFICIENCIA EN LAS ACTIVIDADES EMPRESARIALES.	3,92
FCQ 6	RELEVANCIA DE LA CONSOLIDACIÓN DE UNA CULTURA EMPRESARIAL ORIENTADA A LA I+D+I EN LAS EMPRESAS GALLEGAS DE LA CADENA, PARA INCREMENTAR EL GRADO DE COMPETITIVIDAD EN RELACIÓN A LOS COMPETIDORES DE OTRAS ZONAS GEOGRÁFICAS EN EL MARCO DE UNAS ACTIVIDADES DONDE LA INNOVACIÓN ES CLAVE PARA LOGRAR VENTAJAS COMPETITIVAS Y DESARROLLAR ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN.	3,92
FCQ 19	PROBLEMÁTICA DE LA FALTA DE CAPACIDAD FINANCIERA DEL TEJIDO EMPRESARIAL DE LA CADENA PARA INCREMENTAR SU INVERSIÓN EN I+D+I E INSUFICIENTE APOYO POR PARTE DE SOCIEDADES DE CAPITAL RIESGO, ASÍ COMO DE LA FALTA DE INFORMACIÓN Y UTILIZACIÓN DE LAS NUMEROSAS AYUDAS PÚBLICAS ORIENTADAS A POTENCIAR LA INNOVACIÓN, EN GENERAL, Y LA MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA, EN PARTICULAR, DE LAS EMPRESAS DE LA CADENA.	3,83
FCQ 23	INCIDENCIA DE LA MEJORA DE LAS INFRAESTRUCTURAS PÚBLICAS DE COMUNICACIÓN Y DE LA OFERTA DE SUELO EMPRESARIAL ADECUADO A LAS NECESIDADES DE LAS EMPRESAS DE LA CADENA, ASÍ COMO DE LOS EQUIPAMIENTOS PARA EL TRATAMIENTO DE RESIDUOS EN PARQUES EMPRESARIALES Y POLÍGONOS INDUSTRIALES.	3,83
FCQ 10	CRECIENTE SENSIBILIZACIÓN SOBRE LA IMPORTANCIA DE LA MEJORA DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL EN LAS EMPRESAS QUÍMICAS Y FARMACÉUTICAS, FAVORECIENDO LA REDUCCIÓN DE EMISIONES CONTAMINANTES Y RESIDUOS GENERADOS, ASÍ COMO SU PUESTA EN VALOR Y REUTILIZACIÓN COMO SUBPRODUCTOS.	3,75

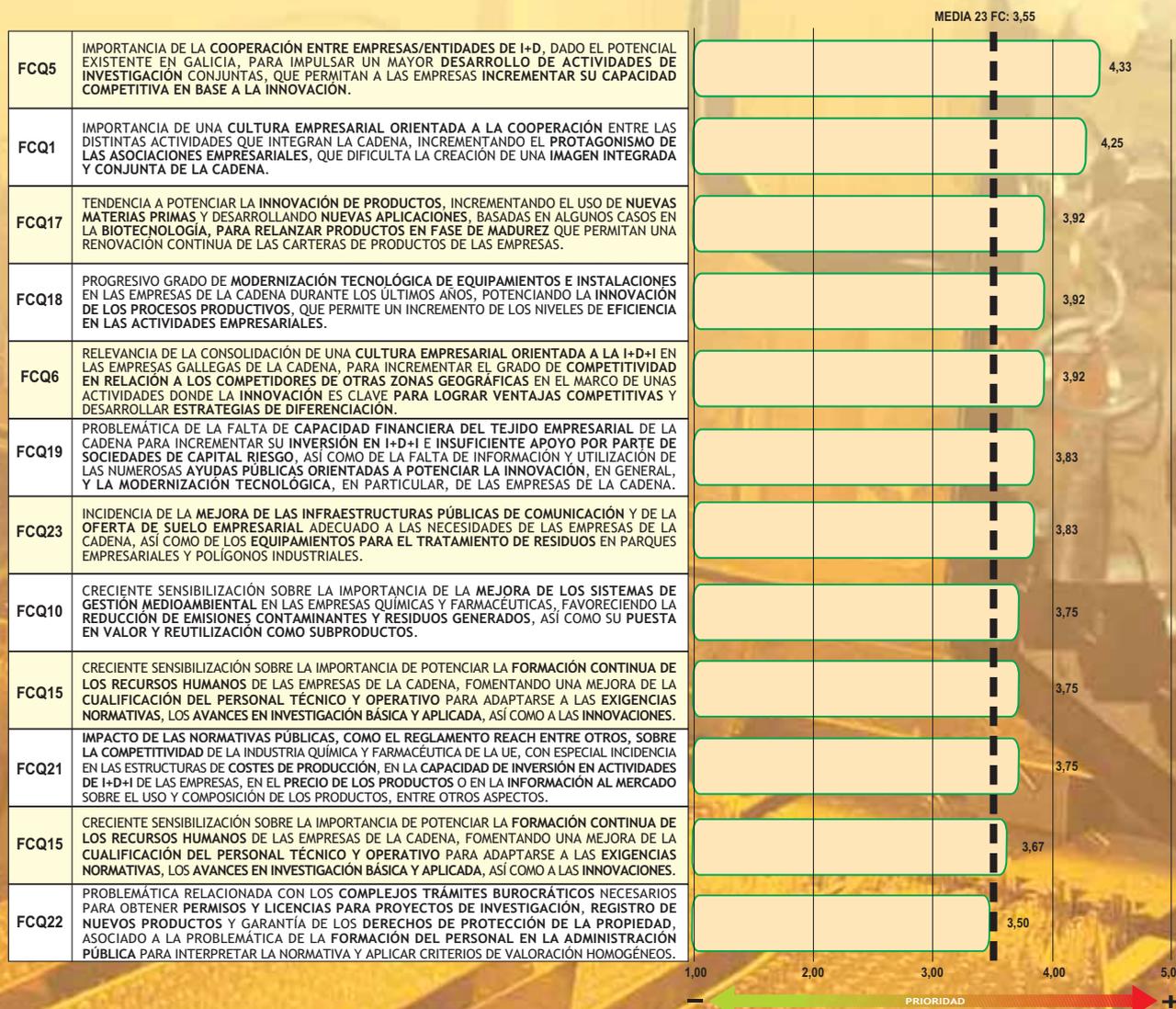
Factores Clave de la Cadena priorizados (cont.)

5= más prioritario
1= menos prioritario

CÓDIGO FC	FACTOR CLAVE	VALOR
FCQ 15	CRECIENTE SENSIBILIZACIÓN SOBRE LA IMPORTANCIA DE POTENCIAR LA FORMACIÓN CONTINUA DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LAS EMPRESAS DE LA CADENA, FOMENTANDO UNA MEJORA DE LA CUALIFICACIÓN DEL PERSONAL TÉCNICO Y OPERATIVO PARA ADAPTARSE A LAS EXIGENCIAS NORMATIVAS, LOS AVANCES EN INVESTIGACIÓN BÁSICA Y APLICADA, ASÍ COMO A LAS INNOVACIONES.	3,75
FCQ 21	IMPACTO DE LAS NORMATIVAS PÚBLICAS, COMO EL REGLAMENTO REACH ENTRE OTROS, SOBRE LA COMPETITIVIDAD DE LA INDUSTRIA QUÍMICA Y FARMACÉUTICA DE LA UE, CON ESPECIAL INCIDENCIA EN LAS ESTRUCTURAS DE COSTES DE PRODUCCIÓN , EN LA CAPACIDAD DE INVERSIÓN EN ACTIVIDADES DE I+D+I DE LAS EMPRESAS, EN EL PRECIO DE LOS PRODUCTOS O EN LA INFORMACIÓN AL MERCADO SOBRE EL USO Y COMPOSICIÓN DE LOS PRODUCTOS, ENTRE OTROS ASPECTOS.	3,75
FCQ 16	CRECIENTE VALORACIÓN DEL CAPITAL HUMANO COMO ACTIVOS ESTRATÉGICOS , POTENCIANDO SU CREATIVIDAD Y CAPACIDAD INNOVADORA PARA FAVORECER EL DESARROLLO DE VENTAJAS COMPETITIVAS DE LAS EMPRESAS Y EL INCREMENTO DEL VALOR AÑADIDO DE LOS PRODUCTOS DE LA CADENA, APROVECHANDO LA RED DE CENTROS DE FORMACIÓN EXISTENTES EN GALICIA.	3,67
FCQ 22	PROBLEMÁTICA RELACIONADA CON LOS COMPLEJOS TRÁMITES BUROCRÁTICOS NECESARIOS PARA OBTENER PERMISOS Y LICENCIAS PARA PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN, REGISTRO DE NUEVOS PRODUCTOS Y GARANTÍA DE LOS DERECHOS DE PROTECCIÓN DE LA PROPIEDAD , ASOCIADO A LA PROBLEMÁTICA DE LA FORMACIÓN DEL PERSONAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA PARA INTERPRETAR LA NORMATIVA Y APLICAR CRITERIOS DE VALORACIÓN HOMOGÉNEOS .	3,50
FCQ14	IMPORTANCIA DE LA PROFESIONALIZACIÓN DE LOS NIVELES DIRECTIVOS Y CUADROS INTERMEDIOS DE LAS EMPRESAS DE MENOR DIMENSIÓN DE LA CADENA PARA IMPULSAR SISTEMAS DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA DE SU ACTIVIDAD QUE LES PERMITAN CRECER Y MEJORAR SU POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO .	3,42
FCQ 8	REPERCUSIÓN DEL INCREMENTO DE LOS COSTES ENERGÉTICOS Y DEL PRECIO DE LAS MATERIAS PRIMAS SOBRE LAS MÁRGENES COMERCIALES Y CUENTAS DE RESULTADOS DE LAS EMPRESAS DE LA CADENA, ANTE LA ESCASA CAPACIDAD PARA TRASLADAR ESE INCREMENTO DE COSTES ENERGÉTICOS AL PRECIO FINAL DE LOS PRODUCTOS.	3,42
FCQ 13	IMPORTANCIA DE LA MEJORA CONTINUA DE LOS SISTEMAS DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES PARA INCREMENTAR LA SEGURIDAD EN EL PUESTO DE TRABAJO , TENIENDO EN CUENTA QUE A MENUDO SE MANEJAN MATERIALES Y PRODUCTOS DE RELEVANTE TOXICIDAD Y PELIGROSIDAD .	3,33
FCQ 7	INCIDENCIA DE LA ORIENTACIÓN AL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN Y CRECIMIENTO EN NUEVOS MERCADOS POR PARTE DE LAS EMPRESAS GALLEGAS DE LA CADENA, EN EL ÁMBITO DE UN MERCADO GLOBALIZADO DE GRAN INTENSIDAD COMPETITIVA Y CON UNA CLARA TENDENCIA A POTENCIAR LAS ESTRATEGIAS DE DESLOCALIZACIÓN , POSIBILITANDO LA INVERSIÓN EN GALICIA DE GRANDES MULTINACIONALES DE LA CADENA .	3,33
FCQ 11	IMPORTANCIA DE LA IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS INTEGRALES DE GESTIÓN DE CALIDAD ENTRE TODOS LOS ESLABONES DE LA CADENA DE PRODUCCIÓN , FAVORECIENDO LA TRAZABILIDAD DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS Y LA MEJORA DEL FUNCIONAMIENTO INTEGRADO DE LOS SUBSISTEMAS EMPRESARIALES .	3,25
FCQ 4	IMPORTANCIA DE LA INDUSTRIA QUÍMICA-FARMACÉUTICA COMO PROVEEDORA DE ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS DEL SISTEMA PRODUCTIVO GALLEGO, FAVORECIENDO UN MAYOR IMPULSO DE LA COOPERACIÓN CON CLIENTES PERTENECIENTES A OTRAS CADENAS EMPRESARIALES DE GRAN RELEVANCIA ESTRATÉGICA EN GALICIA.	3,25
FCQ 9	ESCASA ORIENTACIÓN AL MARKETING POR PARTE DE LAS EMPRESAS GALLEGAS DE LA CADENA, CON UN DÉBIL POSICIONAMIENTO DE LAS MARCAS PROPIAS COMO ELEMENTO DIFERENCIADOR , ASÍ COMO UNA INSUFICIENTE INVERSIÓN EN CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN PARA MEJORAR LA IMAGEN SOCIAL VINCULADA A LAS ACTIVIDADES DE LA CADENA .	3,25
FCQ 12	IMPORTANCIA DEL DESARROLLO DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN EN LAS EMPRESAS QUE POSIBILITEN MEJORAS EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES EMPRESARIALES Y DE POLÍTICAS PÚBLICAS , PERMITIENDO CONOCER LA EVOLUCIÓN Y PRINCIPALES TENDENCIAS DEL MERCADO , ASÍ COMO DISPONER DE INFORMACIÓN ESTADÍSTICA Y ESTUDIOS SOBRE LA SITUACIÓN COMPETITIVA DE LA CADENA EN GALICIA .	3,17
FCQ 2	PRESENCIA EN EL MERCADO GALLEGO DE EMPRESAS Y GRUPOS DE DIMENSIÓN RELEVANTE , CON UNA GRAN CAPACIDAD DE INNOVACIÓN Y DINAMISMO , QUE PUEDEN ACTUAR COMO MOTOR DE ARRASTRE PARA EL DESARROLLO COMPETITIVO DE LAS ACTIVIDADES QUÍMICAS Y FARMACÉUTICAS EN GALICIA .	3,17
FCQ 20	IMPORTANCIA DEL PAPEL DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS EN LA REGULACIÓN DEL MERCADO DE LOS MEDICAMENTOS Y LA FIJACIÓN DE PRECIOS , POTENCIANDO EL DESARROLLO DEL MERCADO DE PRODUCTOS GENÉRICOS , ASÍ COMO POR EL ELEVADO PODER NEGOCIADOR DEL SISTEMA PÚBLICO DE SALUD COMO CLIENTE PRINCIPAL DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA .	2,83
FCQ 3	IMPORTANTE HETEROGENEIDAD INTERNA EN LA ESTRUCTURA DE LA CADENA Y ESCASA ORIENTACIÓN DE LAS EMPRESAS DE LA CADENA PRINCIPAL A DESARROLLAR ESTRATEGIAS DE COOPERACIÓN BASADAS EN LA ESPECIALIZACIÓN Y EL APROVISIONAMIENTO DE ACTIVIDADES QUE PERMITAN GENERAR ECONOMÍAS DE ESCALA .	2,83

De forma gráfica, en la figura siguiente se ilustran los 12 Factores Clave más prioritarios para los asistentes de los 23 Factores Clave propuestos.

PRINCIPALES FACTORES CLAVE PRIORIZADOS



En general, entre los factores clave más prioritarios se percibe la relación directa con los temas más reiterados en la sesión, percibiéndose bastante equilibrio entre los aspectos relacionados con los distintos bloques temáticos que centraron el coloquio. Los dos factores clave considerados prioritarios por parte de los asistentes están relacionados con la cooperación. Así, el factor clave con una mayor valoración media (4,33) es el relativo a la necesidad de intensificar la cooperación entre las empresas y las entidades de I+D para desarrollar conjuntamente actividades de investigación (FCQ 5). Además, con una valoración media de 4,25, los asistentes consideran prioritario desarrollar una cultura empresarial orientada a la cooperación en toda la cadena, potenciando el papel de las asociaciones empresariales (FCQ1).

A continuación, con una media inferior a 4 pero superior a 3,80, los asistentes valoraron la tendencia a potenciar la innovación de productos utilizando nuevas materias primas o desarrollando nuevas aplicaciones, la necesidad de continuar con la modernización tecnológica de equipamientos e instalaciones para potenciar la innovación de procesos productivos, así como la consolidación de una cultura empresarial orientada a la I+D+I como base para desarrollar estrategias de diferenciación frente a la competencia (FCQ 17, FCQ 18 y FCQ 6, respectivamente). Asimismo, la falta de capacidad financiera del tejido empresarial y el insuficiente apoyo por parte de sociedades de capital riesgo (FCQ19) y la mejora de las infraestructuras públicas de comunicación y la disponibilidad de suelo empresarial debidamente equipado (FCQ 23) son otros aspectos valorados como prioritarios por parte de los asistentes.

DOSIFICACION DE DISOLVENTES

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

Teniendo en cuenta los resultados de la primera mesa de trabajo, el equipo técnico diseñó unos Ejes Estratégicos que agrupan temáticamente las propuestas de Estrategias para la mejora de la competitividad de las empresas gallegas de la Cadena de Química-Farmacéutica. La figura siguiente lustra los 6 Ejes Estratégicos para el conjunto de empresas de la Cadena de Química-Farmacéutica, que agrupan el conjunto de las 28 estrategias propuestas.

Ejes estratégicos para la cadena de rocas ornamentales



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

MERCADO

TECNOLOGÍA



EE 1. CULTURA EMPRESARIAL Y COOPERACIÓN

En el marco de un conjunto de actividades empresariales donde la inversión en I+D+I y el dimensionamiento son de gran importancia, las empresas gallegas de la cadena deben desarrollar una cultura empresarial claramente orientada a potenciar la participación en proyectos de investigación y desarrollo y la cooperación como líneas estratégicas que les permitan superar los frenos derivados de su reducida dimensión en un mercado globalizado donde compiten con grandes multinacionales. Así, las asociaciones empresariales, conjuntamente con las empresas gallegas más relevantes de la cadena, deben desempeñar un papel fundamental como impulsores de una orientación estratégica a la cooperación en las pymes, favoreciendo la subcontratación y la especialización de actividades para mejorar la eficiencia del sistema productivo a través de la generación de economías de escala y del efecto experiencia. Por otro lado, la importante variedad de productos y subactividades que componen esta cadena permiten aprovechar ventajas derivadas de la complementariedad de sus ofertas, obteniendo sinergias que favorecen la mejora de la competitividad del conjunto de la cadena. Asimismo, al tratarse de una industria con una importante orientación al mercado industrial, la cooperación con clientes pertenecientes a cadenas empresariales con un gran peso en el sistema productivo gallego debe permitir una mejora de la capacidad competitiva de ambas partes. Además, es necesario que las empresas desarrollen una mayor vocación para cooperar con universidades y centros tecnológicos para optimizar la capacidad innovadora existente en Galicia relacionada con la industria química-farmacéutica.

- EE 1. E1 Promover el desarrollo de una **cultura empresarial orientada a la cooperación** en la industria química-farmacéutica gallega, generando una mayor **sensibilización sobre la importancia de la cooperación como estratégica básica** para la competitividad de la cadena. Factores clave relacionados: FCQ 1, FCQ 2, FCQ 3, FCQ 4, FCQ 5, FCQ 19
- EE 1. E2 Promover desde las **asociaciones empresariales una mayor orientación a la cooperación dentro de las subactividades de la cadena**, favoreciendo la realización de **acuerdos para actuar conjuntamente ante las administraciones públicas o ante grandes grupos distribuidores** con un elevado poder de negociación, entre otros aspectos. Factores clave relacionados: FCQ 1, FCQ 2, FCQ 3, FCQ 19
- EE 1. E3 Fomentar la **cooperación entre las distintas subactividades que integran la cadena principal** (productos de limpieza, perfumería, pesticidas y fertilizantes, plásticos, farmacia,...), favoreciendo el aprovechamiento de **sinergias y complementariedades** para incrementar su capacidad competitiva en el **mercado**. Factores clave relacionados: FCQ 1, FCQ 2, FCQ 3, FCQ 19
- EE 1. E4 Impulsar un mayor grado de **cooperación de las empresas de la industria química-farmacéutica con otras cadenas empresariales** de gran relevancia en el sistema productivo gallego (naval, automoción, pesca, agricultura y ganadería, madera, textil, logística y transporte...). Factores clave relacionados: FCQ 1, FCQ 4
- EE 1. E5 Potenciar el desarrollo de **acuerdos de cooperación con entidades de I+D+I y las universidades**, favoreciendo un mayor **aprovechamiento del potencial innovador e investigador** existente en Galicia en el ámbito de las actividades de la cadena. Factores clave relacionados: FCQ 1, FCQ 5



EE 2. CUALIFICACIÓN Y DISPONIBILIDAD DEL CAPITAL HUMANO

En el conjunto de las actividades de la industria química-farmacéutica, el factor humano es uno de los pilares fundamentales de la competitividad de las empresas. En ese sentido, es necesario generar en el tejido empresarial una mayor sensibilización sobre la importancia del capital humano como activo estratégico de las empresas. Es importante que tanto los niveles directivos como los cuadros intermedios cuenten con la suficiente cualificación profesional para desarrollar una visión estratégica de sus actividades, facilitando el crecimiento y la mejora de la competitividad de las empresas en un horizonte temporal de medio y largo plazo. Igualmente, la formación de los recursos humanos a nivel técnico-operativo es un aspecto que también debe ser potenciado para alcanzar unos mayores niveles de productividad en el conjunto de la industria química-farmacéutica gallega. Por lo que respecta al sistema educativo, se debe promover un mayor acercamiento entre el mundo académico y el ámbito empresarial, favoreciendo la adaptación de los contenidos y estructuras de las titulaciones universitarias y ciclos de formación profesional a las necesidades de recursos humanos de las empresas de la cadena, tanto en cualificación y experiencia como en cantidad y disponibilidad de personal. De forma complementaria a la mejora de la formación reglada, es necesario generar en las empresas una mayor orientación a la formación continua de su capital humano, favoreciendo la constante actualización de conocimientos y habilidades para desempeñar sus tareas de manera más eficiente y productiva.

- | | |
|----------|--|
| EE 2. E1 | Impulsar en las empresas una mayor sensibilización sobre la importancia del capital humano como activo estratégico clave en la competitividad de la industria química-farmacéutica. Factores clave relacionados: FCQ 13, FCQ 14, FCQ 15, FCQ 16 |
| EE 2. E2 | Fomentar una mejora del nivel de profesionalización en los niveles directivos y cuadros intermedios de las empresas de la cadena, especialmente en las de menor dimensión. Factores clave relacionados: FCQ 14, FCQ 16 |
| EE 2. E3 | Potenciar el nivel de cualificación y formación de los recursos humanos en el ámbito operativo de las empresas de la industria química-farmacéutica gallega (personal de laboratorio, personal de farmacias, operarios de producción, técnicos de mantenimiento,...). Factores clave relacionados: FCQ 13, FCQ 15, FCQ 16 |
| EE 2. E4 | Promover una mayor adecuación del sistema educativo en el ámbito universitario y de formación profesional a las necesidades del mundo empresarial , favoreciendo una mayor disponibilidad, experiencia y cualificación de los recursos humanos . Factores clave relacionados: FCQ 15, FCQ 16 |
| EE 2. E5 | Promover una mayor orientación de las empresas hacia la formación continua del capital humano , favoreciendo una constante actualización de conocimientos y habilidades para adaptarse a la evolución tecnológica y la modernización de los procesos productivos . Factores clave relacionados: FCQ 13, FCQ 14, FCQ 15 |

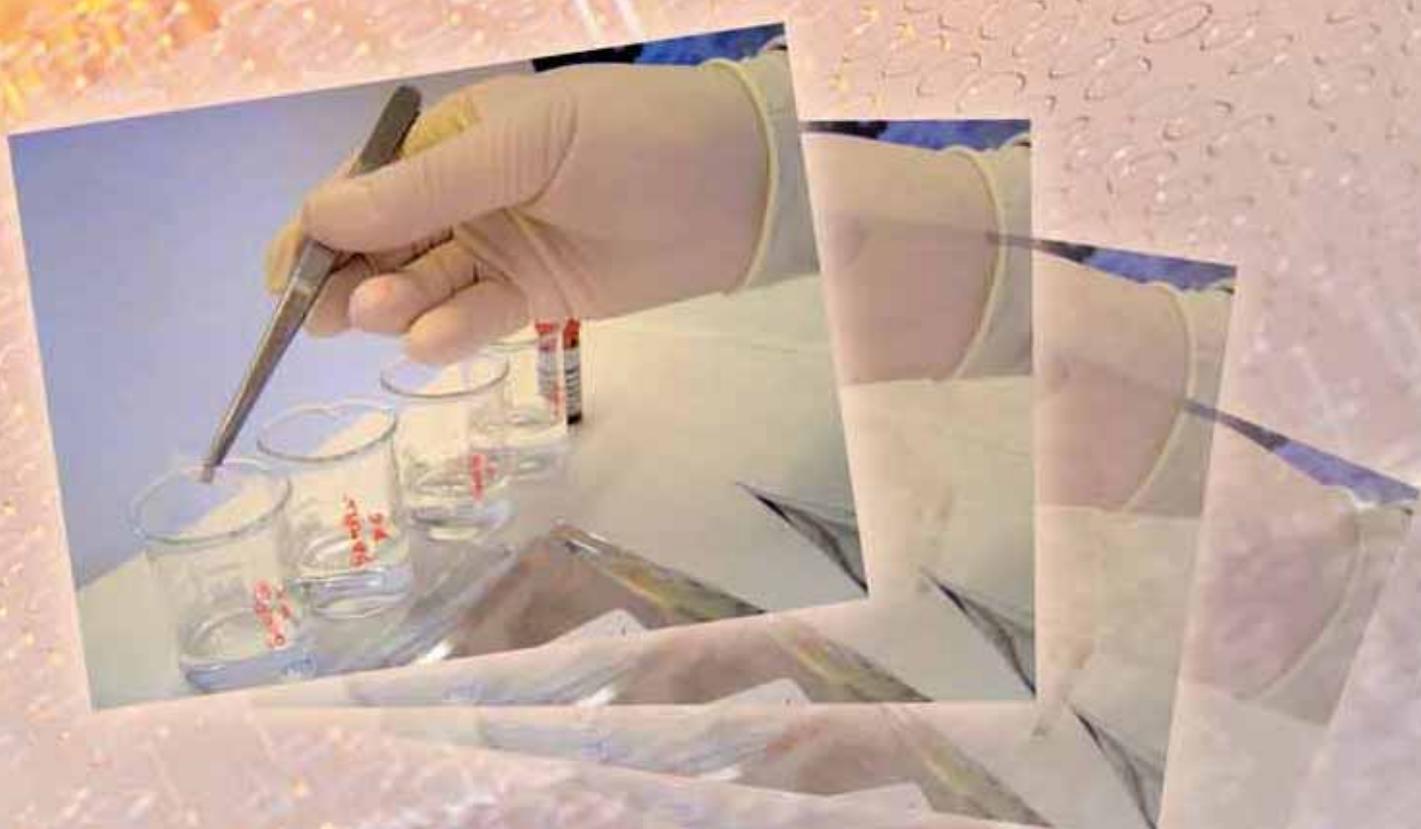




EE 3. VISION ESTRATEGICA Y SISTEMAS DE DIRECCION

El nivel de intensidad competitiva y la globalización de los mercados en el ámbito de las actividades de la cadena de química-farmacéutica, donde cualquier pyme compite en el mercado directamente con grandes multinacionales, obliga a las pequeñas empresas a realizar un importante esfuerzo de planificación estratégica de su negocio para tratar de mantenerse en el mercado y no verse fuera del mercado ante la capacidad financiera e innovadora de esas grandes empresas. Así, la visión estratégica debe complementarse con una actitud proactiva y anticipativa, apoyada en el desarrollo de sistemas de información que permitan a las empresas detectar las tendencias del mercado para tratar de adelantarse a la demanda y obtener ventajas competitivas de esa anticipación. La implantación de sistemas de gestión de calidad, facilitando la homologación y certificación de los productos de las empresas, debe favorecer el desarrollo de estrategias defensivas para enfrentarse a la competencia procedente de otras áreas geográficas. Asimismo, es necesario desarrollar una mayor orientación empresarial hacia la gestión medioambiental, potenciando el tratamiento de subproductos y residuos generados en los procesos de producción y su reutilización posterior, favoreciendo la puesta en valor y la comercialización de los mismos. Por otra parte, para mejorar las condiciones de seguridad e higiene en el puesto de trabajo es necesario que las empresas impulsen una mayor implantación de sistemas de prevención de riesgos laborales que contribuyan a reducir los niveles de siniestralidad laboral en la cadena.

- EE 3. E1 Fomentar entre las empresas de la cadena una mayor **visión estratégica en el desarrollo de sus actividades**, incrementando el grado de **planificación y utilización de herramientas de gestión**. Factores clave relacionados: FCQ 10, FCQ 11, FCQ 13, FCQ 14
- EE 3. E2 Fomentar un mayor desarrollo de **sistemas de información y comunicación** en las empresas, favoreciendo una mayor accesibilidad a la **información sobre la evolución y tendencias del mercado**, así como una mayor **coordinación a nivel interno**. Factores clave relacionados: FCQ 7, FCQ 12
- EE 3. E3 Impulsar una mayor orientación a la implantación de **sistemas integrales de gestión de calidad**, favoreciendo la **certificación y homologación de productos** como estrategia frente a la **competencia vía precios de países emergentes** (química básica, química para la industria y el consumo,...). Factores clave relacionados: FCQ 11, FCQ 17
- EE 3. E4 Potenciar la implantación de **sistemas de gestión medioambiental** en las empresas de la cadena, fomentando un mayor **aprovechamiento y puesta en valor de subproductos y residuos generados** en el proceso productivo. Factores clave relacionados: FCQ 9, FCQ 10
- EE 3. E5 Promover una mayor **sensibilización** sobre la importancia de desarrollar **sistemas de prevención de riesgos laborales**, mejorando las condiciones de **seguridad e higiene laboral** en las empresas de la industria química-farmacéutica (laboratorios de ensayo, manipulación de materias primas y productos tóxicos y reactivos,...). Factores clave relacionados: FCQ 13, FCQ 16



EE 4. IMAGEN SOCIAL Y MARKETING

La problemática de la negativa imagen social de la industria química-farmacéutica es un aspecto que las empresas deben tratar de mejorar a través del desarrollo de campañas de comunicación orientadas a generar un cambio en la percepción social sobre la imagen de estas actividades empresariales, potenciando su implicación con el desarrollo sostenible, el respeto al medioambiente y la mejora de la calidad de vida de la sociedad. Por otra parte, las empresas deben impulsar estrategias de marketing en base a atributos de sus productos como la calidad o la imagen de marca, entre otros, que supongan un incremento del valor añadido de los mismos y favorezcan su diferenciación frente a otros competidores. Además, es necesario potenciar la capacidad de adaptación de las empresas para afrontar el reto de la internacionalización, la tendencia creciente a la globalización en el conjunto de la cadena y el incremento de la intensidad competitiva en los mercados. En ese sentido, la industria química-farmacéutica gallega debe apostar por un mayor desarrollo de estrategias de internacionalización, incrementando su participación en mercados exteriores de compra y venta. Asimismo, la orientación internacional debe favorecer un incremento del volumen de inversiones en mercados internacionales por parte de empresas gallegas de la cadena para desarrollar nuevos procesos productivos y además, facilitar la implantación en Galicia de grandes multinacionales que supongan un mayor acceso a las nuevas tecnologías y la transferencia de conocimientos.

EE 4. E1 Desarrollar campañas de comunicación orientadas a mejorar la imagen social de la industria química-farmacéutica en Galicia, que contribuyan al crecimiento del tejido empresarial relacionado con la cadena. Factores clave relacionados: FCQ 9, FCQ 10

EE 4. E2 Diseñar estrategias de marketing orientadas a potenciar la diferenciación en base a variables como la imagen de marca y la calidad de los productos, favoreciendo un incremento de los márgenes comerciales de las empresas de la cadena (productos de limpieza, pinturas, colas y adhesivos, entre otros). Factores clave relacionados: FCQ 7, FCQ 8, FCQ 9

EE 4. E3 Potenciar la capacidad de adaptación de la industria química-farmacéutica gallega para enfrentarse a los retos de la globalización y el incremento de la intensidad competitiva en los mercados (actividades de química básica y química de la salud, entre otros). Factores clave relacionados: FCQ 6, FCQ 7

EE 4. E4 Fomentar una mayor orientación hacia los procesos de internacionalización empresarial, tanto desde la perspectiva de los mercados de aprovisionamiento y venta como de los procesos de inversión en mercados exteriores, así como la inversión de nuevas empresas internacionales en el mercado gallego (industria farmacéutica y biotecnología,...). Factores clave relacionados: FCQ 6, FCQ 7, FCQ 8

EE 5. ORIENTACIÓN A LA I+D+I

En el conjunto de las actividades de la industria química-farmacéutica, la inversión en I+D+I es un elemento clave para la competitividad de las empresas de la cadena, siendo la base para el desarrollo de ventajas competitivas y el incremento del valor añadido de los productos. La utilización de nuevas tecnologías o materias primas, así como el desarrollo de nuevas aplicaciones deben aportar una importante capacidad para la innovación de productos por parte de las empresas gallegas de la cadena. En ese sentido, también es importante generar en el tejido empresarial gallego una mayor sensibilización sobre la importancia de potenciar la utilización de herramientas de protección de la propiedad industrial e intelectual de las innovaciones (patentes, modelos de utilidad, licencias,...). Por otro lado, es necesario insistir en la importancia de la modernización de equipamientos e instalaciones y la potenciación de la innovación de los procesos productivos, favoreciendo un incremento de la productividad y la eficiencia de los recursos disponibles. Para ello, desde las administraciones públicas y las entidades financieras se debe generar una mayor implicación con el crecimiento de la industria química-farmacéutica, desarrollando nuevos productos financieros que se adapten a las necesidades de las empresas para impulsar una mayor inversión en actividades de I+D+I, creación de nuevas empresas o modernización tecnológica de los activos de las empresas.

- EE 5. E1** Fomentar entre las empresas de la cadena una mayor **sensibilización sobre la importancia de la inversión en proyectos de I+D+I para obtener ventajas competitivas** que mejoren su posicionamiento en el mercado. Factores clave relacionados: FCQ 5, FCQ 6, FCQ 19
- EE 5. E2** Potenciar el **incremento del valor añadido de los productos de la cadena en base a la innovación**, impulsando la **utilización de nuevas tecnologías de los materiales o el desarrollo de nuevas posibilidades de aplicación** para los productos actuales. Factores clave relacionados: FCQ 5, FCQ 6, FCQ 7, FCQ 8, FCQ 17
- EE 5. E3** Promover una mayor orientación a la **innovación de procesos**, favoreciendo un descenso de los **costes de producción** que compense el incremento de los **costes de aprovisionamiento de suministros básicos** (principalmente, petróleo y sus derivados y costes energéticos). Factores clave relacionados: FCQ 5, FCQ 6, FCQ 18
- EE 5. E4** Impulsar una mayor utilización de **herramientas de protección de la propiedad industrial e intelectual de las innovaciones**, como patentes, modelos de utilidad, licencias, entre otras, incrementando las garantías sobre los derechos de propiedad de las mismas (industria farmacéutica, cosmética, perfumería,...). Factores clave relacionados: FCQ 5, FCQ 17, FCQ 22
- EE 5. E5** Potenciar una mayor adecuación de los **productos financieros a las necesidades de las empresas para acometer proyectos de creación de nuevas empresas, modernización tecnológica de equipamientos e instalaciones o inversión en proyectos de investigación y desarrollo**. Factores clave relacionados: FCQ 17, FCQ 18, FCQ 19



EE 6. UNIVERSO PÚBLICO Y NORMATIVA

En relación con la incidencia de las administraciones públicas sobre el crecimiento y la competitividad de las empresas de la cadena, se debe promover una importante simplificación de los trámites burocráticos y gestiones necesarios para realizar ensayos de laboratorio, solicitar permisos de actividad o registrar innovaciones, entre otros aspectos. Además, también es importante fomentar una revisión de las normativas públicas que regulan las actividades de la industria química-farmacéutica y que tienen una importante incidencia sobre la viabilidad futura de un gran número de pymes y su competitividad frente a los productos procedentes de otras áreas geográficas. En ese sentido, las administraciones y organismos públicos deben potenciar un incremento de la formación y cualificación del personal, mejorando la capacidad para interpretar la normativa vigente y atender las necesidades específicas de las empresas de la cadena, aplicando criterios homogéneos en los procesos de toma de decisiones. Por lo que respecta a las infraestructuras públicas, es necesario promover una mayor disponibilidad de suelo empresarial para favorecer el crecimiento de la industria química-farmacéutica gallega y la implantación de nuevas empresas de ámbito internacional en el territorio gallego con gran capacidad innovadora y know-how en el ámbito de estas actividades empresariales. Asimismo, se debe dar continuidad al proceso de mejora de las infraestructuras de comunicación y los servicios de apoyo existentes en los parques empresariales y polígonos industriales, para favorecer la implantación de empresas de la cadena en dichas instalaciones.

- EE 6. E1** Promover una **simplificación de los trámites burocráticos** necesarios para realizar la **solicitud de licencias y permisos de actividad, registros de la propiedad industrial e intelectual**, así como en la **concesión de ayudas públicas**. Factores clave relacionados: FCQ 19, FCQ 20, FCQ 21, FCQ 22
- EE 6. E2** Promover una **mayor adecuación de la normativa pública** que regula las actividades de la industria química-farmacéutica a nivel de la UE (por ejemplo, en la **homologación de productos**), para reducir la **pérdida de competitividad en costes frente a competidores procedentes de otras áreas geográficas**. Factores clave relacionados: FCQ 20, FCQ 21, FCQ 22
- EE 6. E3** Impulsar un mayor **conocimiento y formación del personal de la administración pública en el ámbito de las normativas vigentes**, favoreciendo la aplicación de **criterios de valoración homogéneos** en los procesos de decisión. Factores clave relacionados: FCQ 17, FCQ 21, FCQ 22
- EE 6. E4** Impulsar una mayor **disponibilidad de suelo industrial** adecuado a las necesidades de las empresas de la cadena, favoreciendo además la **mejora de las redes de comunicación y los servicios de apoyo** existentes en parques empresariales y polígonos industriales (productos químicos orgánicos e inorgánicos, productos químicos para uso industrial,...). Factores clave relacionados: FCQ 19, FCQ 23

En el siguiente cuadro aparecen representadas todas las relaciones existentes entre los 23 Factores Clave priorizados por los participantes en el foro 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
FCQ1	✓					
FCQ2	✓					
FCQ3	✓					
FCQ4	✓					
FCQ5	✓				✓	
FCQ6				✓	✓	
FCQ7			✓	✓	✓	
FCQ8				✓	✓	
FCQ9			✓	✓		
FCQ10			✓	✓		
FCQ11			✓			
FCQ12			✓			
FCQ13		✓	✓			
FCQ14		✓	✓			
FCQ15		✓				
FCQ16		✓	✓			
FCQ17			✓		✓	✓
FCQ18					✓	
FCQ19	✓				✓	✓
FCQ20						✓
FCQ18						✓
FCQ19					✓	✓
FCQ20						✓

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

El coloquio en el que participaron todos los asistentes generó numerosos comentarios en torno a prácticamente todas las estrategias propuestas. En los apartados que siguen, se presentan de forma sintética y agrupada, en base a los 6 Ejes Estratégicos, los comentarios y conclusiones más relevantes del coloquio.

Cultura empresarial y cooperación

El eje relativo a la cultura empresarial y la cooperación generó una amplia variedad de comentarios por parte de los asistentes. Así, se señaló la importancia de “promover una mayor cultura empresarial orientada a la cooperación entre las actividades empresariales que integran la cadena”. Teniendo en cuenta la situación actual y las tendencias del mercado será fundamental para las empresas gallegas “potenciar el asociacionismo, favoreciendo la búsqueda de soluciones a problemas comunes, así como generar sinergias que mejoren la competitividad del conjunto de la cadena en Galicia”. Asimismo, desde las asociaciones empresariales se debe “impulsar una mayor orientación a las necesidades de sus asociados, prestando servicios de apoyo en aquellos ámbitos de mayor utilidad para las empresas de la cadena, fomentando una mayor iniciativa y proactividad empresarial para anticiparse a la evolución del mercado”.

Los asistentes también apuntaron la necesidad de “impulsar procesos de fusión dentro de la cadena, incrementando los niveles de integración en la industria química-farmacéutica que mejoren la competitividad de las empresas en el marco de un mercado globalizado y con un elevado grado de intensidad competitiva”. Otra alternativa para mejorar el posicionamiento de las empresas de la cadena en el mercado consiste en “impulsar la creación de clusters o mini-clusters para las distintas subactividades que componen la cadena de química-farmacéutica, como pueden ser la biotecnología (ya creado recientemente), los plásticos o los productos farmacéuticos, entre otros”. En ese sentido, “las empresas con una mayor dimensión tienen que desempeñar un papel dinamizador, actuando como motor de arrastre para el desarrollo de las empresas más pequeñas, favoreciendo desde dentro de la propia cadena su crecimiento y la mejora de su capacidad competitiva en el mercado”.

La necesidad de agruparse y cooperar entre las empresas de las actividades química-farmacéuticas debe

orientarse a “atender algunos aspectos comunes al conjunto de la cadena como pueden ser la cooperación para mejorar la desfavorable imagen social de la industria química-farmacéutica, la actuación conjunta ante las administraciones públicas, la participación en proyectos de I+D+I y la solicitud de ayudas europeas, así como la promoción para acceder a nuevos mercados exteriores, entre otros aspectos”.

Además, otro ejemplo en el que la cooperación entre las empresas de la cadena presenta un importante potencial para la mejora de la situación actual es el relacionado con la gestión de residuos. Para que la gestión de residuos sea más eficiente y se mejore la rentabilidad de los procesos productivos “es necesario

promover la cooperación entre las empresas de la cadena para alcanzar una masa crítica suficiente que favorezca la industrialización de la gestión de residuos, apoyando la creación de nuevas empresas especializadas en la recogida, tratamiento y reutilización de los residuos generados por las empresas de la cadena química-farmacéutica”.

Otro ámbito en el que los asistentes consideran que las empresas de la cadena deben potenciar los acuerdos de cooperación hace referencia a la “colaboración con empresas de otras cadenas empresariales clientes que sean relevantes en el sistema productivo gallego, como la automoción, la pesca, la madera, la agricultura y ganadería, entre otros, favoreciendo el desarrollo de nuevos productos, el conocimiento y la adaptación a las necesidades de esas actividades empresariales”. Igualmente, es necesario “impulsar una mayor cooperación con universidades y entidades de I+D+I para desarrollar proyectos de investigación conjuntos, favoreciendo un mayor aprovechamiento de los recursos disponibles en Galicia para potenciar la investigación, el desarrollo y la innovación”.



Cualificación y disponibilidad del capital humano

En relación con el nivel de cualificación del capital humano en las empresas de la cadena y su importancia como activo estratégico fundamental para el desarrollo competitivo de la industria química-farmacéutica gallega, los asistentes señalaron que “si bien existe una creciente sensibilización por parte de las empresas sobre la relevancia del conocimiento y la disponibilidad de recursos humanos con una adecuada cualificación profesional, todavía es necesario promover entre el tejido empresarial la importancia del capital humano como elemento diferencial y activo clave para incrementar la competitividad de las empresas de la cadena”. En ese sentido, para los asistentes la disponibilidad de capital humano altamente cualificado es “la principal fortaleza con la que cuentan la industria farmacéutica y la biotecnología, entre otras, para su desarrollo en Galicia, favoreciendo además la atracción e implantación de nuevas empresas en la zona”.

Así, las empresas gallegas de la cadena, conjuntamente con las administraciones públicas, deben “diseñar programas orientados a potenciar la atracción de “cerebros” que permitan un mayor crecimiento y competitividad de la industria química-farmacéutica gallega”. Además, es necesario “desarrollar planes que ayuden a captar, retener, apoyar y fidelizar a ese capital humano, generando las condiciones laborales

y económicas adecuadas (salario, estabilidad, medios técnicos y equipamientos disponibles,...) para favorecer el desarrollo profesional de los recursos humanos con una visión de medio y largo plazo dentro del sistema productivo gallego”.

Por otro lado, los asistentes señalaron la conveniencia de “impulsar un mayor grado de especialización de los recursos humanos en el ámbito de la I+D+I relacionada con las actividades de la cadena, fomentando la creación de centros de I+D+I especializados que favorezcan la cooperación y la formación del personal de la industria química-farmacéutica gallega”.

También es importante “fomentar ante la administración pública la necesidad de impulsar una

mayor adecuación del sistema educativo a las necesidades profesionales del tejido empresarial”. Así, tanto en el ámbito de las titulaciones universitarias como en los ciclos de formación profesional, es necesario “desarrollar una mayor presencia de contenidos prácticos que favorezcan el contacto de los alumnos con el mundo empresarial, así como una mayor adaptación de los contenidos teóricos a las carencias profesionales existentes entre las empresas gallegas de la cadena, facilitando la disponibilidad de personal con la formación y los conocimientos adecuados para cubrir esas necesidades”.



Visión estratégica y sistemas de dirección

Por lo que respecta a la visión estratégica y el desarrollo de los sistemas de dirección de las empresas de la cadena, los asistentes comentaron la importancia de “desarrollar una mayor orientación hacia la planificación estratégica, potenciando una visión de medio y largo plazo para evaluar adecuadamente la rentabilidad y competitividad de las empresas, teniendo en cuenta la importancia de la inversión en proyectos de I+D+I y el largo periodo de tiempo necesario para rentabilizar esos proyectos”. En ese sentido, tal como ya se mencionó anteriormente, las empresas gallegas también necesitan “impulsar una mayor cultura de anticipación y proactividad que les permita ser más innovadores en vez de adoptar estrategias de adaptación y reacción a las condiciones cambiantes del entorno”.

Entre los sistemas de dirección, los asistentes señalaron la importancia de “generar en las empresas una mayor orientación hacia la acreditación y la certificación de productos, potenciando los sistemas integrales de gestión de calidad, dada la importancia creciente de la calidad como atributo básico para la competitividad de las empresas en el mercado de la industria química-farmacéutica a nivel internacional”.

Otro de los aspectos relativos a los sistemas de dirección, con una importancia creciente en el conjunto de las actividades de la cadena, es el que hace referencia a la problemática de los sistemas de gestión medioambiental y tratamiento de residuos. Así, dada la

reducida dimensión de la mayoría de las empresas de la cadena en Galicia, “la implantación de sistemas de gestión de residuos en muchos casos suponen un incremento de los costes de producción que no pueden ser trasladados al precio final del producto, reduciendo la rentabilidad de las empresas”. Por ello, los asistentes consideran necesario “tomar como referencia el modelo desarrollado por las farmacias (puntos SIGRE para recogida de medicamentos) para favorecer la recogida, transporte, tratamiento, eliminación y reutilización de

los residuos y subproductos generados por las actividades de la cadena de forma conjunta, como pueden ser plásticos, pinturas, barnices o disolventes, entre otros, con un elevado impacto sobre los niveles de contaminación medioambiental”.

Por otro lado, en relación con los sistemas de prevención de riesgos laborales, “las empresas muestran una

creciente preocupación por el cumplimiento de las normativas en materia de seguridad e higiene laboral, incrementando la orientación hacia la implantación de sistemas de prevención de riesgos laborales para garantizar unas mejores condiciones y un mínimo perjuicio sobre la salud del personal. En ese sentido es necesario “tener en cuenta que en algunos casos, se trata de actividades que exigen la manipulación de productos de cierta toxicidad y la realización de procesos químicos altamente reactivos y peligrosos si no se llevan a cabo bajo las medidas de protección y seguridad adecuadas”.

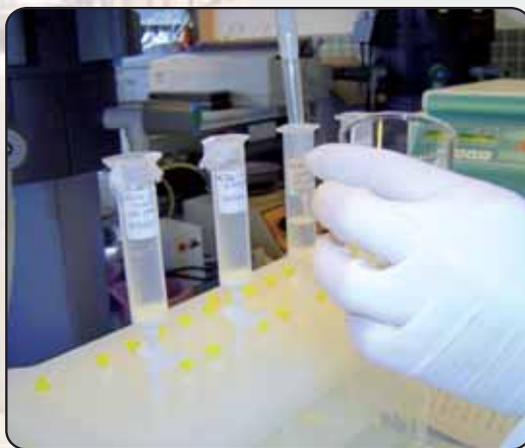


Imagen social y marketing

La problemática de la negativa imagen social del conjunto de la industria química-farmacéutica y la necesidad de poner en marcha estrategias de marketing orientadas a mejorar la percepción social sobre las actividades que componen la cadena fueron temas ampliamente tratados por los asistentes. En ese sentido, es significativo que “incluso actividades como la química biológica y la farmacia, cuyos productos suponen un incremento de la calidad y la esperanza de vida de la sociedad en general, tienen “mala prensa” y son percibidas por la sociedad como actividades problemáticas por su incidencia en el deterioro del medioambiente y el nivel de contaminación industrial”.

Por todo ello, en opinión de los asistentes, es necesario “impulsar desde dentro de la cadena una campaña de comunicación orientada a mejorar la desfavorable imagen social de la industria química-farmacéutica, favoreciendo la difusión al conjunto de la sociedad y las administraciones públicas de los avances en materias como la gestión de residuos y la contaminación ambiental, la prevención de riesgos laborales o el cumplimiento de las normas de calidad de los procesos productivos y los productos, entre otros aspectos”. Asimismo, otro objetivo que se debe buscar con dicha campaña de comunicación es el de “incrementar la concienciación social sobre la importancia de la industria química como base para el desarrollo de muchas otras actividades industriales de gran relevancia en el sistema productivo gallego, favoreciendo la creación de una imagen de cadena empresarial enormemente importante para la generación de riqueza en Galicia y con una gran

presencia y utilidad en el día a día de la sociedad actual”.

También se debatió sobre el papel y la importancia de la marca como factor diferenciador frente a la competencia. “En algunos productos de la cadena la marca supone para los consumidores finales un elemento de garantía sobre la calidad y eficacia de dichos productos, siendo además una variable que favorece

la diferenciación frente a otros competidores más orientados al precio”. Asimismo, teniendo en cuenta la creciente presión de los grandes grupos de distribución, “las empresas deben decidir sobre la conveniencia de desarrollar líneas de producción orientadas a marcas blancas o productos genéricos que le aporten una mayor eficiencia y productividad, sin que ello suponga un impacto negativo sobre la imagen de marca propia de la empresa”.

Por lo que respecta a la necesidad de avanzar en los procesos de internacionalización de las empresas, los asistentes comentaron la importancia de “contar con la suficiente capacidad para adaptarse a las necesidades de los clientes en los mercados internacionales, aprovechando la demanda de esos mercados para potenciar el desarrollo de nuevos productos que se ajusten a las tendencias y gustos de los consumidores”. Además, “el tejido empresarial de la cadena en Galicia debe impulsar una mayor orientación al desarrollo de empresas en nuevos mercados exteriores como alternativa para acceder a los mismos, aprovechando el capital relacional disponible en ese entorno para favorecer el crecimiento y la internacionalización de las empresas”.



Orientación a la I+D+I

En relación con la orientación a la I+D+I de las empresas de la industria química-farmacéutica gallega, los asistentes insistieron en la necesidad de “impulsar la innovación de productos para favorecer el incremento del valor añadido y la diferenciación, fomentando la innovación en polímeros o plásticos, entre otros aspectos”. En el marco de una actividad globalizada y con una creciente intensidad competitiva, “la innovación de productos es cada vez más importante para lograr un favorable posicionamiento en el mercado, si bien las empresas deben tener en cuenta que los procesos de I+D requieren de un periodo de desarrollo muy largo, mientras que el plazo de rentabilización de los mismos es cada vez menor debido a la aparición de productos genéricos y marcas blancas”. Así, “la investigación para el desarrollo de nuevos productos es más complicada en las pymes, centrándose mayoritariamente en las grandes empresas con marcas propias y suficiente capacidad para financiar esos proyectos”.

Los asistentes consideran importante “desarrollar una mayor orientación a la I+D+I para acceder a los mercados internacionales, siendo necesario fomentar la especialización para obtener una característica diferencial para ser competitivo”. Además, a la hora de impulsar la innovación de productos se debe “tener en cuenta la legislación vigente en materias como la

seguridad alimentaria o la gestión medioambiental, entre otros aspectos, para garantizar la adecuación y el cumplimiento de las normativas vigentes”.

Por otro lado, la existencia de entidades de apoyo a la I+D+I es otro aspecto que debe ser potenciado para favorecer la orientación de las empresas de la cadena a la I+D+I. “Se debe potenciar el papel de las universidades y los centros tecnológicos como entidades de apoyo, cuyos servicios en general, están poco desarrollados y adecuados a las necesidades del mundo empresarial, lo que obliga a las empresas a buscar en los mercados internacionales centros y laboratorios que investiguen y desarrollen procesos innovadores”.

Asimismo, los asistentes apuntaron la necesidad de “promover una mayor adecuación de los productos y servicios financieros a las necesidades empresariales para favorecer la creación de nuevas empresas y la modernización tecnológica de los equipamientos e instalaciones que impulsen el crecimiento de la industria química-farmacéutica gallega”. En ese sentido, “para facilitar el acceso a la financiación, tanto pública como privada, los proyectos de I+D+I presentados deben ser coherentes y realistas, existiendo cada vez un mayor número de instrumentos financieros desarrollados para apoyar los proyectos e inversiones planteados en cooperación”.



Universo público y normativa

Por lo que respecta a la incidencia de las administraciones públicas sobre la competitividad de la industria química-farmacéutica gallega, los asistentes indicaron la importancia de “incrementar el grado de coordinación y comunicación entre la administración pública y el mundo empresarial para conocer las necesidades y demandas de las empresas para la mejora de la competitividad del conjunto de la cadena en Galicia”. Así, por ejemplo, es necesario que las administraciones públicas promuevan “actuaciones orientadas a agilizar y facilitar los trámites burocráticos necesarios para el desarrollo de la cadena, como la solicitud y concesión de ayudas públicas, la obtención de permisos de actividad, las licencias para investigación y ensayos o el registro de la propiedad de las innovaciones desarrolladas, entre otros”.

En el ámbito de la normativa y la aplicación de la legislación vigente, es necesario “impulsar una mayor especialización entre el personal de las administraciones, favoreciendo la mejora de la formación y el conocimiento que éstos tienen sobre aspectos con una relevancia específica para las empresas de la cadena de química-farmacéutica”. En ese sentido, es importante “fomentar una mayor homogeneización a la hora de aplicar los criterios de valoración, evitando posibles perjuicios a empresas derivados de la subjetividad o falta de conocimiento por parte de la persona que tramite su expediente”. Por ejemplo, en materias como el transporte de mercancías o la gestión de residuos, “la creciente presión normativa a que se está sometiendo a las

empresas de la cadena, se ve acompañado por el insuficiente conocimiento o la incorrecta interpretación de la normativa por parte de las responsables de la administración, suponiendo un mayor freno para el desarrollo competitivo de la industria química-farmacéutica gallega”.

Se apuntó adicionalmente que “las administraciones públicas deben impulsar la creación de un entorno adecuado que favorezca la localización de nuevas empresas en Galicia (empresas de base, empresas de producto final, clientes, proveedores,...), especialmente grandes multinacionales que puedan actuar como motor de arrastre para el crecimiento y la mejora de la competitividad de las empresas gallegas de la cadena, reduciendo el efecto negativo que supone la situación geográfica alejada de los centros de decisión a nivel europeo”. Así, es necesario “promover una mayor disponibilidad de suelo empresarial adecuado para las necesidades particulares de las empresas de la industria química-farmacéutica, con unos servicios integrales para la recogida y tratamiento de residuos peligrosos, centros tecnológicos o laboratorios para investigación y desarrollo, entre otros”. Asimismo, también es de gran importancia para el desarrollo competitivo de la cadena “contar con unas adecuadas infraestructuras de comunicación que faciliten la intermodalidad y la conexión entre los distintos medios de transporte, favoreciendo la entrada de materias primas y productos de la cadena desde los mercados exteriores, así como la exportación de los mismos a los mercados internacionales”.



4.3. Priorización de Estrategias y propuestas de algunas actuaciones fundamentales para la Cadena de Química-Farmacéutica

La priorización de las Estrategias propuestas se ha realizado en función de la importancia que, para cada uno de los participantes, éstas tuvieran en la competitividad de las empresas de la Cadena de Química-Farmacéutica. Los participantes debían valorar las 28 Estrategias en una escala de entre 5 (más prioritario) y 1 (menos prioritario). En la siguiente tabla se recoge el **resultado final de la priorización**, en la cual aparecen ordenados, **por orden de mayor a menor importancia**, las 28 Estrategias.

Priorización de Estrategias

5= más prioritario
1= menos prioritario

COD	ESTRATEGIA	PRIORIDAD
EE1.E5	Potenciar el desarrollo de acuerdos de cooperación con entidades de I+D+I y las universidades, favoreciendo un mayor aprovechamiento del potencial innovador e investigador existente en Galicia en el ámbito de las actividades de la cadena.	4,50
EE6.E4	Impulsar una mayor disponibilidad de suelo industrial adecuado a las necesidades de las empresas de la cadena, favoreciendo además la mejora de las redes de comunicación y los servicios de apoyo existentes en parques empresariales y polígonos industriales (productos químicos orgánicos e inorgánicos, productos químicos para uso industrial,...).	4,50
EE2.E1	Impulsar en las empresas una mayor sensibilización sobre la importancia del capital humano como activo estratégico clave en la competitividad de la industria química-farmacéutica.	4,33
EE5.E5	Potenciar una mayor adecuación de los productos financieros a las necesidades de las empresas para acometer proyectos de creación de nuevas empresas, modernización tecnológica de equipamientos e instalaciones o inversión en proyectos de investigación y desarrollo.	4,17
EE6.E1	Promover una simplificación de los trámites burocráticos necesarios para realizar la solicitud de licencias y permisos de actividad, registros de la propiedad industrial e intelectual, así como en la concesión de ayudas públicas.	4,17
EE1.E1	Promover el desarrollo de una cultura empresarial orientada a la cooperación en la industria química-farmacéutica gallega, generando una mayor sensibilización sobre la importancia de la cooperación como estratégica básica para la competitividad de la cadena.	4,08
EE2.E4	Promover una mayor adecuación del sistema educativo en el ámbito universitario y de formación profesional a las necesidades del mundo empresarial, favoreciendo una mayor disponibilidad, experiencia y cualificación de los recursos humanos.	4,08
EE5.E2	Potenciar el incremento del valor añadido de los productos de la cadena en base a la innovación, impulsando la utilización de nuevas tecnologías de los materiales o el desarrollo de nuevas posibilidades de aplicación para los productos actuales.	4,08
EE1.E2	Promover desde las asociaciones empresariales una mayor orientación a la cooperación dentro de las subactividades de la cadena, favoreciendo la realización de acuerdos para actuar conjuntamente ante las administraciones públicas o ante grandes grupos distribuidores con un elevado poder de negociación, entre otros aspectos.	4,00
EE3.E4	Potenciar la implantación de sistemas de gestión medioambiental en las empresas de la cadena, fomentando un mayor aprovechamiento y puesta en valor de subproductos y residuos generados en el proceso productivo.	4,00
EE4.E1	Desarrollar campañas de comunicación orientadas a mejorar la imagen social de la industria química-farmacéutica en Galicia, que contribuyan al crecimiento del tejido empresarial relacionado con la cadena.	4,00
EE5.E3	Promover una mayor orientación a la innovación de procesos, favoreciendo un descenso de los costes de producción que compense el incremento de los costes de aprovisionamiento de suministros básicos (principalmente, petróleo y sus derivados y costes energéticos).	4,00
EE6.E3	Impulsar un mayor conocimiento y formación del personal de la administración pública en el ámbito de las normativas vigentes, favoreciendo la aplicación de criterios de valoración homogéneos en los procesos de decisión.	4,00

Priorización de Estrategias (continuación)

5= más prioritario
1= menos prioritario

COD	ESTRATEGIA	PRIORIDAD
EE2.E5	Promover una mayor orientación de las empresas hacia la formación continua del capital humano , favoreciendo una constante actualización de conocimientos y habilidades para adaptarse a la evolución tecnológica y la modernización de los procesos productivos.	3,83
EE6.E2	Promover una mayor adecuación de la normativa pública que regula las actividades de la industria química-farmacéutica a nivel de la UE (por ejemplo, en la homologación de productos), para reducir la pérdida de competitividad en costes frente a competidores procedentes de otras áreas geográficas .	3,83
EE1.E3	Fomentar la cooperación entre las distintas subactividades que integran la cadena principal (productos de limpieza, perfumería, pesticidas y fertilizantes, plásticos, farmacia,...), favoreciendo el aprovechamiento de sinergias y complementariedades para incrementar su capacidad competitiva en el mercado .	3,75
EE3.E1	Fomentar entre las empresas de la cadena una mayor visión estratégica en el desarrollo de sus actividades , incrementando el grado de planificación y utilización de herramientas de gestión .	3,75
EE3.E3	Impulsar una mayor orientación a la implantación de sistemas integrales de gestión de calidad , favoreciendo la certificación y homologación de productos como estrategia frente a la competencia vía precios de países emergentes (química básica, química para la industria y el consumo,...).	3,75
EE4.E2	Diseñar estrategias de marketing orientadas a potenciar la diferenciación en base a variables como la imagen de marca y la calidad de los productos , favoreciendo un incremento de los márgenes comerciales de las empresas de la cadena (productos de limpieza, pinturas, colas y adhesivos, entre otros).	3,75
EE4.E3	Potenciar la capacidad de adaptación de la industria química-farmacéutica gallega para enfrentarse a los retos de la globalización y el incremento de la intensidad competitiva en los mercados (actividades de química básica y química de la salud, entre otros).	3,75
EE5.E1	Fomentar entre las empresas de la cadena una mayor sensibilización sobre la importancia de la inversión en proyectos de I+D+I para obtener ventajas competitivas que mejoren su posicionamiento en el mercado.	3,75
EE2.E3	Potenciar el nivel de cualificación y formación de los recursos humanos en el ámbito operativo de las empresas de la industria química-farmacéutica gallega (personal de laboratorio, personal de farmacias, operarios de producción, técnicos de mantenimiento,...).	3,67
EE3.E5	Promover una mayor sensibilización sobre la importancia de desarrollar sistemas de prevención de riesgos laborales , mejorando las condiciones de seguridad e higiene laboral en las empresas de la industria química-farmacéutica (laboratorios de ensayo, manipulación de materias primas y productos tóxicos y reactivos,...).	3,58
EE1.E4	Impulsar un mayor grado de cooperación de las empresas de la industria química-farmacéutica con otras cadenas empresariales de gran relevancia en el sistema productivo gallego (naval, automoción, pesca, agricultura y ganadería, madera, textil, logística y transporte,...).	3,42
EE2.E2	Fomentar una mejora del nivel de profesionalización en los niveles directivos y cuadros intermedios de las empresas de la cadena, especialmente en las de menor dimensión.	3,42
EE4.E4	Fomentar una mayor orientación hacia los procesos de internacionalización empresarial , tanto desde la perspectiva de los mercados de aprovisionamiento y venta como de los procesos de inversión en mercados exteriores , así como la inversión de nuevas empresas internacionales en el mercado gallego (industria farmacéutica y biotecnología,...).	3,42
EE3.E2	Fomentar un mayor desarrollo de sistemas de información y comunicación en las empresas, favoreciendo una mayor accesibilidad a la información sobre la evolución y tendencias del mercado , así como una mayor coordinación a nivel interno .	3,33
EE5.E4	Impulsar una mayor utilización de herramientas de protección de la propiedad industrial e intelectual de las innovaciones , como patentes, modelos de utilidad, licencias, entre otras, incrementando las garantías sobre los derechos de propiedad de las mismas (industria farmacéutica, cosmética, perfumería,...).	3,33



En conjunto, se percibe un **elevado grado de acuerdo** con las estrategias propuestas, ya que la **valoración media** de todas las estrategias es de **3,87** (sobre un máximo de 5). Además, la **amplitud del rango** en el que se mueven los valores obtenidos es **bastante reducida**, con excepción de las dos estrategias más prioritarias (4,50), destacando que las restantes **26 estrategias** obtienen una valoración que oscila en un punto (entre 4,33 y 3,33).

Así, cabe reseñar que entre las 28 estrategias propuestas, **13 de ellas** alcanzan un valor superior o igual a 4, siendo percibidas por los asistentes como **muy prioritarias** para el desarrollo de la cadena en Galicia. Por su parte, con una valoración inferior a la media global pero por encima del 3,50 se encuentran otras **10 estrategias**, mientras que únicamente 5 estrategias obtienen un valor medio por debajo del 3,50 y por encima del 3,33.

Los ejes **EE1 Cultura empresarial y cooperación**, **EE5 Orientación a la I+D+I** y **EE6 Universo público y normativa**, con tres estrategias cada uno, son los más representados entre las estrategias prioritarias, mientras que el eje **EE2 Cualificación y disponibilidad del capital humano** también está representado con dos estrategias entre las más prioritarias. Por su parte, los ejes **EE3 Visión estratégica y sistemas de dirección** y **EE4 Imagen social y marketing** están presentes entre las estrategias prioritarias con una estrategia, respectivamente. Cabe decir que, por el elevado valor de todas las estrategias propuestas, el hecho de no estar presentes entre las más prioritarias otras consideradas no implica que no sean relevantes para el desarrollo competitivo de la cadena química-farmacéutica en Galicia.

De manera individual y siguiendo un orden de mayor a menor prioridad, como estrategias más prioritarias entre las 28 propuestas, con una valoración media de 4,50, los asistentes señalaron la importancia de desarrollar acuerdos de cooperación con entidades de I+D+I y universidades para aprovechar el potencial existente, así como promover una mayor disponibilidad de suelo industrial debidamente comunicado, equipado y adecuado a las necesidades de la cadena (EE1.EE5 y EE6.E4, respectivamente).

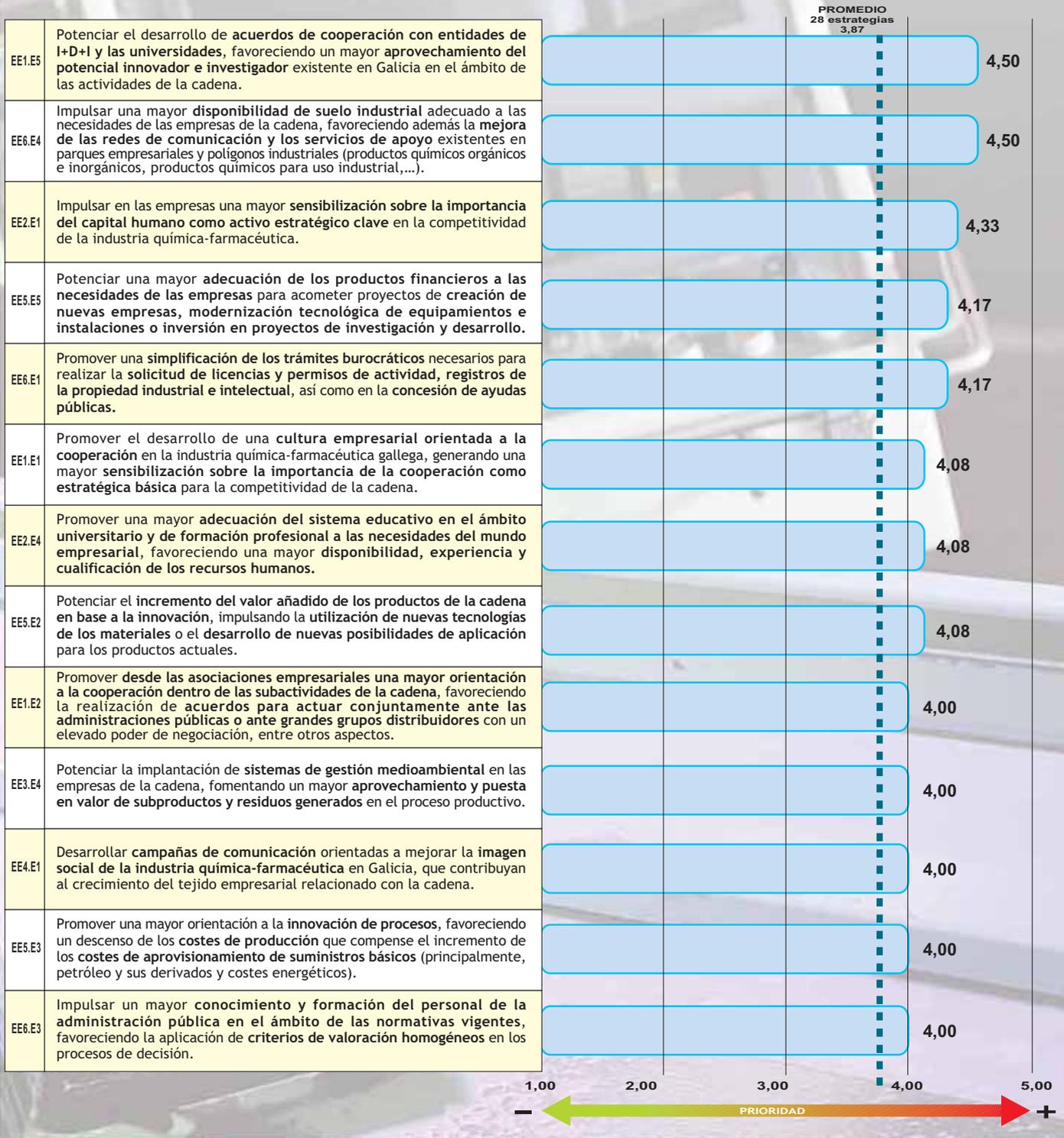
A continuación, con un valor medio inferior a 4,50 y superior a 4,10, se encuentra un bloque de 3 estrategias, que hacen referencia a temas como la necesidad de sensibilización sobre la importancia del capital humano como activo estratégico de las empresas (EE2.E1), la adecuación de los productos financieros a las necesidades de las empresas para desarrollar nuevos proyectos empresariales y modernizar sus equipamientos e instalaciones (EE5.E5), así como también una mayor simplificación de los trámites burocráticos en la solicitud de licencias y permisos, concesión de ayudas y registros de la propiedad, entre otros (EE6.E1).

De forma gráfica, la siguiente figura recoge las valoraciones de las 13 estrategias consideradas como más prioritarias (aquellas con un valor superior a la media global) según la opinión de los asistentes, así como la valoración media de las 28 estrategias presentadas.

Priorización de Estrategias

5= más prioritario
1= menos prioritario

13 ESTRATEGIAS MÁS PRIORITARIAS PARA LA CADENA DE QUÍMICA-FARMACEUTICA (PRIORIDAD SUPERIOR A LA MEDIA)



Tras el análisis de las conclusiones sobre los Ejes Estratégicos y las Estrategias priorizadas con anterioridad, como conclusión del proceso de reflexión y debate, se solicitó a los participantes que indicasen hasta un máximo de 5 actuaciones a desarrollar en cada uno de tres ámbitos: las actuaciones que deben ser impulsadas desde las empresas a título individual, aquellas que deber ser impulsadas desde las empresas de forma conjunta y colaborativa y, por último, aquellas actuaciones que, a favor de la competitividad de esta cadena productiva, deben ser impulsadas por las instituciones públicas.

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



ACTUACIONES QUE DEBEN SER IMPULSADAS DESDE LAS EMPRESAS A TÍTULO INDIVIDUAL

Desarrollar sistemas de motivación e incentivación de los recursos humanos, generando una mayor vinculación con la empresa, evitando la “fuga de cerebros” hacia otras empresas competidoras y posibles conflictos de competencia desleal y confidencialidad de la información

Desarrollar una mayor orientación de la empresa a la realización de acuerdos de cooperación con otras empresas de la cadena, fomentando la integración en asociaciones empresariales que proporcionen servicios relacionados con la imagen global, la gestión de residuos o las relaciones con la administración, entre otros aspectos

Impulsar una mayor orientación a la innovación de productos, utilizando nuevas materias primas de origen vegetal para mejorar la calidad de los productos en materia de respeto al medioambiente (productos ecológicos o biodegradables, disminución de la utilización de disolventes orgánicos, pinturas y productos de base acuosa,...)

Potenciar la inversión en formación continua de los recursos humanos en todos niveles de la organización, con especial atención al manejo de las nuevas tecnologías y a los idiomas, dada la importancia de la internacionalización y globalización en la cadena

Impulsar una mayor modernización de los equipamientos e instalaciones de las empresas de la cadena, favoreciendo una mayor automatización de los procesos productivos y una mejora de la productividad del tejido empresarial de la industria química-farmacéutica gallega (tecnologías de mezcla, dosificación, pesado,...)

Potenciar el desarrollo y la innovación de productos de alto valor añadido, fomentando una mayor adaptación a las necesidades del mercado y la aplicación de nuevas tecnologías (biotecnología, nuevos polímeros, tensoactivos,...)

Incrementar el marketing orientado a los mercados internacionales, promoviendo la adaptación de los productos a las características y necesidades de la demanda de los mercados exteriores y la búsqueda de nichos de mercado especializados donde no compitan las grandes multinacionales

Potenciar la certificación y acreditación de sistemas de gestión de calidad, obteniendo sellos de calidad de productos y servicios que favorecen su diferenciación frente a productos procedentes de mercados de fuera de la UE, más orientados a competir en precios

Desarrollar sistemas de información y vigilancia tecnológica para actualizar los conocimientos sobre los últimos desarrollos tecnológicos y avances científicos en el ámbito de aplicación de las actividades de la industria química-farmacéutica (biotecnología, nuevas aplicaciones de productos, descubrimientos científicos, innovación de procesos productivos,...)

Favorecer la incorporación de las empresas a acuerdos de cooperación con la universidad para la realización de parte del periodo formativo en las empresas, favoreciendo mediante prácticas el contacto de los estudiantes con el mundo empresarial

Mejorar los procesos de selección de personal, favoreciendo la contratación de recursos humanos con una cualificación profesional adecuada para las características y necesidades de cada puesto de trabajo

Promover ante las administraciones públicas una mayor orientación al desarrollo de servicios de logística integral adecuados a las necesidades de las empresas de la cadena, incluyendo suelo, transporte, comunicaciones, electricidad y agua, entre otros

Promover la actualización y modernización de sistemas básicos de información y gestión de las empresas de la cadena, favoreciendo una mejora de la comunicación con el entorno y una mayor visión estratégica de las empresas

Promover las visitas a empresas extranjeras de países más desarrollados con el objeto de conocer procesos productivos y adaptarlas a nuestras necesidades, favoreciendo la transferencia de conocimientos y tecnologías al tejido empresarial gallego

Propiciar la realización de acuerdos de cooperación entre las empresas de mayor dimensión de la cadena existentes en Galicia (farmacéutica, biotecnología, pinturas,...) y otras empresas de la misma subactividad de la industria química-farmacéutica, fomentando a través de acuerdos de subcontratación una mayor especialización de las actividades productivas

ACTUACIONES QUE DEBEN SER IMPULSADAS DESDE LAS EMPRESAS DE FORMA CONJUNTA

Impulsar la realización de una campaña de marketing integral del conjunto de la industria química-farmacéutica para tratar de generar una imagen social más favorable de las empresas de la cadena, destacando la importancia de estas actividades como elemento imprescindible en el desarrollo de la vida diaria de la sociedad actual (productos de limpieza e higiene, perfumería y cosmética, pinturas, adhesivos,...)

Fomentar la cooperación entre empresas para solucionar problemas comunes como la gestión de los residuos, potenciando la creación de una empresa especializada en la recogida, tratamiento y posterior reutilización de subproductos y residuos

Fomentar el asociacionismo de las empresas de la cadena para crear una red de distribución de productos que les permita hacer frente a la competencia de las grandes multinacionales y de las cadenas de distribución, así como para mejorar la capacidad negociadora con los proveedores de materias primas y otros suministros

Promover ante las entidades financieras una mayor implicación en el crecimiento del tejido empresarial de las actividades de la industria química-farmacéutica, desarrollando productos específicos para la creación de nuevas empresas de base tecnológica, reduciendo el grado de exigencia de avales y garantías financieras y dando mayor peso a la viabilidad técnica y de mercado del proyecto

Promover la cooperación entre las empresas de la cadena en el ámbito tecnológico y de la innovación, fomentando la utilización compartida de laboratorios o la creación de un centro de I+D+I que ofrezca servicios globales para todas las empresas de la cadena en temas de investigación y desarrollo

Impulsar la coordinación entre las empresas y los grupos de investigación universitarios, mejorando la información sobre las necesidades de I+D+I del tejido empresarial para favorecer el desarrollo conjunto de nuevos productos e innovaciones tecnológicas que permiten la mejora de la competitividad de las empresas

Impulsar una mayor concienciación en las administraciones públicas sobre la importancia de la homologación de productos para reducir la incidencia de la competencia desleal sobre la competitividad de las empresas de la cadena en Galicia y, en general, en el conjunto de la UE

Promover la cooperación para mejorar la formación de los recursos humanos de las empresas de la cadena, fomentando la realización de cursos especializados orientados a satisfacer las necesidades de personal de las actividades de la industria química-farmacéutica gallega

Promover la realización de mesas de trabajo y foros de debate que permitan a las empresas de la cadena mejorar los canales de comunicación para buscar soluciones comunes, favoreciendo la obtención de sinergias y ventajas competitivas

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

Impulsar una mayor agilización y simplificación de los trámites administrativos, fomentando un mayor aprovechamiento de las nuevas tecnologías para desarrollar servicios burocráticos on-line que reduzcan la complejidad de los procesos de creación de nuevas empresas, solicitud de licencias y permisos o registro de la propiedad industrial e intelectual, entre otros aspectos

Incrementar la disponibilidad de suelo industrial con una adecuada dotación de equipamientos, servicios de apoyo y comunicaciones para favorecer la creación de polígonos empresariales especializados en la industria química-farmacéutica que mejoren la competitividad del conjunto de la cadena

Impulsar un incremento de las ayudas públicas destinadas a fomentar proyectos de I+D+I en las actividades de la cadena, especialmente aquellas orientadas a potenciar la investigación en cooperación entre distintas empresas a través de agrupaciones empresariales innovadoras, así como mejorando los incentivos fiscales a la inversión en actividades de I+D+I

Promover una mejora de la formación del personal de la administración pública en materia normativa, fomentando una mayor especialización del personal en la legislación vigente específica para las empresas de la industria química-farmacéutica, así como una mayor homogeneización de los criterios de valoración aplicados

Mejorar las instalaciones y equipamientos disponibles para favorecer el cumplimiento de las normativas en materia de gestión de residuos por parte de las empresas, facilitando la el transporte y el tratamiento de los residuos generados por las actividades de la industria química-farmacéutica

Mejorar los programas de subvenciones y ayudas públicas para las empresas de la cadena, fomentando una continua adecuación a las necesidades empresariales, con especial atención a las demandas de las pymes para favorecer su desarrollo competitivo

Impulsar desde las administraciones públicas campañas de comunicación orientadas a mejorar la imagen social de la cadena, destacando la importancia de la industria química-farmacéutica en la mejora de la calidad de vida (higiene, perfumería y cosmética,...) y el incremento de la esperanza de vida media de la sociedad actual en Galicia (especialidades farmacéuticas y productos sanitarios)

Mejorar la adaptación de los planes de estudio a nivel universitario y de formación profesional para adecuarlos a las necesidades del mundo empresarial, potenciando la realización de prácticas en empresas y la realización de pruebas y ensayos en laboratorios que mejoren la cualificación y experiencia del capital humano

Promover la mejora de las infraestructuras de comunicación por carretera y ferrocarril desde los polígonos y parques empresariales, favoreciendo la interconexión con las vías de transporte marítimo y aéreo para impulsar la intermodalidad del transporte de productos químicos (líquidos, sólidos o gaseosos).



Foro caixanova de Estrategias Empresariales

Agradecimientos:

En las reuniones mantenidas y en las aportaciones sobre los documentos de trabajo realizados en los que se han basado las conclusiones sintetizadas reflejadas en la presente publicación, en esta ocasión hemos contado con la colaboración de directivos de las siguientes empresas e entidades:

Cienytech
Adhesivos Industriales Dourdin, SL
Colegio Oficial de Farmacéuticos de Pontevedra
Comercial Hospitalaria Grupo 3, SL
Darlim, SL
Drogas Vigo, SA
Industrias Proa, SA
La Artística, Productos Químicos, SA
Lake Oil, SL
Plásticos Revi Tubos, SA
Productos Bituminosos de Galicia, SA
Zelnova, SA

a las que reiteramos nuestro más sincero agradecimiento por su dedicación y esfuerzo. También agradecemos la colaboración recibida por otras muchas empresas que en su momento sirvieron de base para la elaboración por parte del equipo de investigadores de la Universidad de Vigo de los documentos de trabajo y publicaciones que, ahora, han dado como fruto el informe final de este Foro y la síntesis ahora publicada.

Publicaciones anteriores:

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

Estamos preparados para inventar el futuro

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



»»»»EL ESTUDIO.

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

»»»»LA DIFUSIÓN DEL CONOCIMIENTO.

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

»»»»LA PROMOCIÓN EMPRESARIAL.

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

»»»»EL FOMENTO DEL EMPLEO.

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

instituto de desarrollo
caixanova 

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

