

Inventemos el futuro juntos

instituto de desarrollo caixanova

5
enero 2005

Foro caixanova de estrategias empresariales

Cadena de actividades de Bienes de equipo e Industria auxiliar no específica

Reflexiones sobre:

- Diagnóstico estratégico
- Factores clave
- Estrategias
- Actuaciones

Universidade de Vigo

G4+

instituto de desarrollo caixanova

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 BIENES DE EQUIPO E INDUSTRIA AUXILIAR NO ESPECÍFICA 7

2.1. Fortalezas y Debilidades 7

2.1.1. Estrategias actuales y tendencias, sistema de dirección y cultura empresarial 7

2.1.2. Mercados de aprovisionamiento 8

2.1.3. Mercados de venta y canales de distribución 9

2.1.4. Productos/servicios 10

2.1.5. Recursos humanos, técnicos y económico-financieros 11

2.2. Oportunidades y Amenazas 12

2.2.1. Mercados, proveedores y clientes 12

2.2.2. Competencia y barreras de entrada/salida 13

2.2.3. Situación socio-económica y cultural 14

2.2.4. Innovación y tecnología 14

2.2.5. Universo público 15

3. PRIORIZACIÓN DE FACTORES CLAVE DE LA CADENA BIENES DE EQUIPO E INDUSTRIA AUXILIAR NO ESPECÍFICA 16

3.1. Metodología de obtención de los Factores Clave 16

3.2. Algunos comentarios de la sesión de la Mesa 1 de trabajo 17

3.3. Priorización de los Factores Clave de la Cadena de Bienes de Equipo e Industria Auxiliar no Específica 22

4. DISEÑO DE EJES ESTRATÉGICOS, ESTRATEGIAS Y ACTUACIONES FUNDAMENTALES DE LA CADENA DE BIENES DE EQUIPO E INDUSTRIA AUXILIAR NO ESPECÍFICA 26

4.1. Metodología de obtención y definición de Ejes Estratégicos y propuesta de Estrategias 26

4.2. Principales comentarios de la Mesa 2-3 de trabajo 33

4.3. Priorización de Estrategias y propuesta de algunas orientaciones sobre actuaciones fundamentales para la Cadena de Bienes de Equipo e Industria Auxiliar no Específica 38

EQUIPO TÉCNICO UNIVERSIDADE DE VIGO:

DIRECCIÓN
Jorge González Gurriarán

COORDINACIÓN
Pedro Figueroa Dorrego

COLABORADORES
Miguel González Loureiro
José A. Telleria Couñago
Natalia Abalo Araújo
Antonio Monteagudo Cabaleiro
Alba Valdés Rodríguez
Jacobo Otero García

EQUIPO INSTITUTO DE DESARROLLO CAIXANOVA:

DIRECCIÓN
Carlos Palleiro Álvarez

COLABORADORES
María Jesús Corvo Román
David Orza Pérez

Patrocina:
fundación caixanova

Edita:
Instituto de Desarrollo Caixanova

Realización:
Ecovigo Publicidad

Impresión:
Alfer Artes Gráficas

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

© Todos los derechos.





Editorial



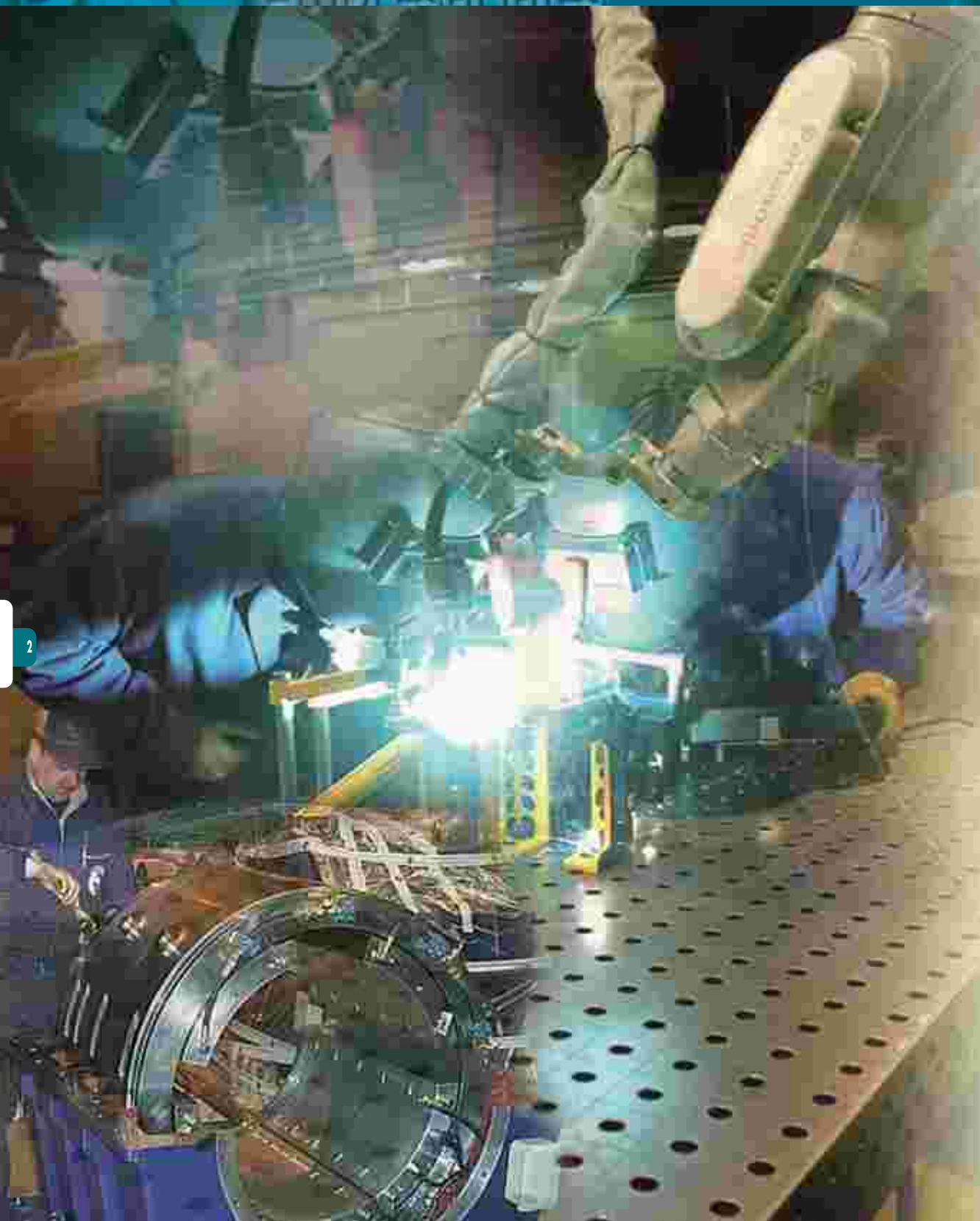
En el marco del "Foro Caixanova de Estrategias Empresariales", culminamos el año 2004 con los trabajos desarrollados en el análisis y elaboración de propuestas de competitividad para unas actividades, como son los productores de bienes de equipo y las dedicadas a la industria auxiliar no específicamente enmarcadas en otra cadena productiva, por constituir por sí mismas un núcleo de actividad económico-productiva y de generación de empleo relevante en el sector industrial gallego y son una pieza fundamental para que otros sectores y otras cadenas productivas puedan desarrollar sus procesos en términos de competitividad.

La actividad desarrollada por el colectivo de estas empresas hacía necesario dar un paso adelante por parte del Foro Caixanova de Estrategias Empresariales con respecto a esta cadena, conocedores de su gran capacidad de influencia en otras cadenas y, sobre todo, también conocedores de las amplias posibilidades de mejora que precisan ámbitos como la cooperación interempresarial y la difusión de las innovaciones.

Respetando la metodología de cadenas productivas diseñada desde el equipo técnico de la Universidad de Vigo, y no considerando las empresas de industria auxiliar directamente asociada a otras cadenas productivas, en torno a las mesas de trabajo desarrolladas, se ha contado con las aportaciones de empresarios y responsables de directivos que comercializan sus bienes o servicios a múltiples sectores y actividades económicas y, por lo tanto, pueden dar una visión global bastante objetiva sobre las prioridades de actuación que son necesarias tanto para sus propias empresas como en apoyo de las empresas clientes que son su razón de ser. También hemos contado con la colaboración de directivos de instituciones que, con su apoyo en términos de infraestructuras y servicios, aportan una óptica realista sobre las posibilidades, términos y plazos en su papel de acompañamiento al desarrollo empresarial.

Tras las reuniones mantenidas y con los documentos técnicos elaborados, desde Caixanova hemos publicado esta síntesis, disponible en la web del Instituto de Desarrollo, con el objetivo de hacerla llegar a los cientos de empresas que también se integran en esta cadena de actividades, así como a las entidades y organizaciones que, con su trabajo y apoyo, pueden incorporar elementos que ayuden a mejorar su competitividad. Con este documento de síntesis confiamos en que se aporten vías de ayuda a todas las empresas en sus carencias de utilización de herramientas de planificación estratégica, favorecedoras de una visión de medio y largo plazo de las actividades productivas. También confiamos que estas reflexiones sirvan de punto de apoyo para la potenciación de una mayor cultura de cooperación entre las empresas de esta cadena, así como para alentar nuevas iniciativas en el ámbito de la fabricación de bienes de equipo y la industria auxiliar. El conjunto de los sectores productivos gallegos así se lo demanda.

Julio Fernández Gayoso
Director General Caixanova



1.1.- Antecedentes y objetivos del proyecto.

La confluencia de intereses y objetivos entre Caixanova y el equipo técnico de la Universidad de Vigo, queriendo desarrollar un marco en el que se aborden los ámbitos estratégicos básicos del sistema productivo gallego, definidos éstos como:

- modernización de los sistemas de dirección y gestión de las empresas,
- potenciar la implantación de sistemas de información estratégica y de comunicación,
- mejora de la formación para adecuar el capital humano a las necesidades del sistema productivo,
- propiciar una mayor orientación al marketing,
- realzar el valor de la cooperación, como factor básico de competitividad de cualquier sistema productivo integrado en una economía internacionalizada,
- mejorar el equipamiento, las infraestructuras y los servicios públicos con el objeto de optimizar las condiciones del territorio para producir y vivir,

han tomado como vía de desarrollo el denominado "Foro Caixanova de Estrategias Empresariales" y como metodología de trabajo, la que considera el ámbito de las cadenas productivas y la combinación de análisis documental, con la opinión y valoración de los responsables directivos implicados. Como resultado final, se obtiene no sólo un diagnóstico estratégico, por sí mismo de gran utilidad y practicidad, sinó también la definición de unas estrategias, una propuesta de priorización en la puesta en marcha de las mismas y, adicionalmente, la aportación de posibles actuaciones concretas a realizar por las empresas consideradas individualmente, por las empresas consideradas de manera colectiva y, por las administraciones públicas, en su co-responsabilidad como favorecedoras de unas condiciones y entorno propicio.

En el caso concreto de las empresas que hemos integrado en la cadena de "bienes de equipo e industria auxiliar no específica" hemos partido del prácticamente, desconocimiento mutuo existente entre todas las empresas integradas y su falta de percepción sobre la gran importancia de su papel, globalmente consideradas, en el conjunto productivo empresarial gallego. A pesar de que no les une la óptica de un sector o actividad concreta (puesto que sus suministros y servicios son para actividades muy diversas), sí que se han descubierto grandes posibilidades de mejora en los ámbitos de cooperación y difusión de innovaciones.

El resultado de todo el proceso seguido se describe en las páginas siguientes, teniendo en todo momento una especial significación, consideración y relevancia las aportaciones realizadas por los propios directivos de las empresas e instituciones participantes.

Justificación

ÁMBITOS ESTRATÉGICOS BÁSICOS COMUNES DEL SISTEMA PRODUCTIVO

- MODERNIZACIÓN DE LOS SISTEMAS DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE LAS EMPRESAS
- PROPICIAR UNA MAYOR ORIENTACIÓN AL MARKETING
- POTENCIAR LA IMPLANTACIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN ESTRATÉGICA Y COMUNICACIÓN
- COOPERACIÓN COMO FACTOR BÁSICO DE COMPETITIVIDAD DEL SISTEMA PRODUCTIVO EN UNA ECONOMÍA INTERNACIONALIZADA
- MEJORA DE LA FORMACIÓN PARA ADECUAR EL CAPITAL HUMANO A LAS NECESIDADES DEL SISTEMA PRODUCTIVO
- MEJORAR EL EQUIPAMIENTO, LAS INFRAESTRUCTURAS Y LOS SERVICIOS PÚBLICOS CON OBJETO DE OPTIMIZAR LAS CONDICIONES DEL TERRITORIO PARA PRODUCIR Y VIVIR

Objetivos Generales y Alcance

OBJETIVOS GENERALES

- IMPULSO Y DESARROLLO DE UN PROCESO DINÁMICO DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y PROPUESTAS PARA LA MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL DE GALICIA ANTE UN HORIZONTE CRÍTICO EN UN MARCO GLOBALIZADO.
- FORMACIÓN Y DESARROLLO DE REDES DE EMPRESAS QUE PROPICIE UN PROCESO DE DESARROLLO ENDÓGENO Y DE CAMBIO ESTRUCTURAL, POTENCIANDO LA COOPERACIÓN Y LA INTERNACIONALIZACIÓN, EL SURGIMIENTO Y CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS, LA DIFUSIÓN DE LAS INNOVACIONES Y LA GENERACIÓN DE UNA DINÁMICA DE APRENDIZAJE COLECTIVO.
- LIDERAZGO DEL PROCESO POR EL INSTITUTO DE DESARROLLO CAIXANOVA (AMBIENTACIÓN, MOTIVACIÓN, ESTIMULACIÓN SÍNTESIS, PUBLICACIÓN Y DIFUSIÓN).

ALCANCE EN LA PRESENTE EDICIÓN

- SISTEMA EMPRESARIAL DE GALICIA COMO MARCO DE REFERENCIA.
- ACTIVIDADES EMPRESARIALES:
  ACTIVIDADES DE BIENES DE EQUIPO E INDUSTRIA AUXILIAR NO ESPECÍFICA.

1.2 Estructura y composición de las mesas de trabajo

Estructura general de la cadena de bienes de equipo e industria auxiliar no específica

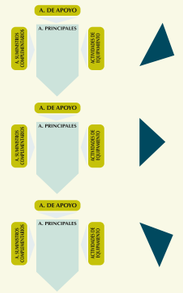
CADENA DE BIENES DE EQUIPO E INDUSTRIA AUXILIAR NO ESPECÍFICA

A. DE APOYO
A. PRINCIPALES
A. SUMINISTROS CONSUMIDOS

ACTIVIDADES DE EQUIPAMIENTO

- Productos básicos de hierro, acero y ferro-aleaciones
- Laminación y trefilado en frío
- Producción y primera transformación de aluminio
- Fundición de metales, metales ligeros y otros metales no férreos
- Fundición de hierro y acero
- Carpintería y estructuras metálicas y sus partes
- Cisternas, grandes depósitos y contenedores de metal
- Radiadores y calderas para calefacción central
- Forja, estampación y embutición de metales metalúrgicos de polvo
- Tratamiento y revestimiento de metales
- Herramientas y útiles intercambiables máquina herramienta
- Cerraduras y herrajes
- Envases y embalajes ligeros en metal
- Pernos, tornillos, cadenas, muelles y otros productos metálicos
- Motores y turbinas, excepto destinadas a aeronaves, vehículos, ciclomotores
- Bombas, compresores y sistemas hidráulicos
- Maquinaria de elevación, manipulación, ventilación y refrigeración no doméstica
- Maquinaria para industria metalúrgica, industrias extractivas y construcción
- Maquinaria para industria alimentación, bebidas y tabaco
- Maquinaria para industria textil, confección y cuero
- Maquinaria para la industria del papel y del cartón
- Otra maquinaria para usos específicos y generales
- Motores eléctricos, transformadores, generadores, hilos y cableseléctricos
- Válvulas, tubos y otros componentes electrónicos
- Aparatos de recepción, grabación y reproducción sonido e imagenInstrumentos y aparatos de medida, verificación, control
- .....

Particularidades metodológicas en la definición de la cadena de bienes de equipo e industria auxiliar no específica



CADENA PRINCIPAL DE BIENES DE EQUIPO E INDUSTRIA AUXILIAR NO ESPECÍFICA

ACTIVIDADES DE EQUIPAMIENTO
GENERAL Y ESPECÍFICA

INDUSTRIA AUXILIAR
NO ESPECÍFICA

- Se trata de un conjunto de actividades que en la metodología de análisis de cadenas empresariales se incluyen como una **cadena lateral**, constituyendo el bloque de **actividades de equipamiento.**
- Sin embargo, a su vez, toda la variedad y tipología de actividades que la integran, permiten que sea analizada una **cadena principal.**
- Dentro de esa cadena principal existen dos grandes **grupos de actividades**claramente diferenciadas:
  - Actividades de **fabricación y comercialización de equipamiento y maquinaria.** Aquí se engloban tanto las que están especializadas en la fabricación de maquinaria para un determinado tipo de actividades como aquellas cuyos productos tienen una utilizacióngenérica para una amplia variedad de actividades.
  - Actividades de la **industria auxiliar no específica.** En este caso, la industria auxiliar específica no se contempla, ya que formaría parte la cadena empresarial con laque se relaciona directamente (subcontratistas de la construcción naval, de la construcción, de la automoción, …).

Estructura de actividades seleccionadas para la cadena de bienes de equipo e industria auxiliar no específica



A. PRINCIPALES

- Estructuras metálicas y calderería
- Tuberías, chimeneas y moldes
- Ingeniería y automatización de sistemas
- Grúas, remolques y ascensores
- Sistemas hidráulicos y de pesaje
- Ingeniería aeronáutica
- Instalaciones y reparaciones eléctricas
- Maquinaria para usos industriales (naval, rocas ornamentales,...)

A. DE APOYO

- Centros de investigación tecnológica
- Otras actividades de apoyo a la cadena
- Entidades financieras

1.3 Trazabilidad y desarrollo de las mesas de trabajo

La convocatoria de expertos se ha realizado entre un número de empresas que se ha considerado suficientemente significativo y representativo de las actividades que engloban esta cadena, tratando de mantener un equilibrio entre las diferentes líneas de negocio, con objeto de que las ópticas de análisis de los temas a tratar tuvieran la mayor amplitud posible.

Una vez consensuada la composición de las mesas de trabajo, previamente a cada reunión, se ha remitido a todos y cada uno de los miembros, un informe, que se ha sometido al análisis, discusión, valoración e incorporación de modificaciones, durante cada sesión de trabajo. También cada reunión ha ido seguida del envío a cada uno de los asistentes de un informe de lo acordado en dicha sesión.

Durante el proceso de reuniones seguido, se distinguen dos fases diferenciadas. Una primera fase tiene como objetivo fundamental la realización de un diagnóstico estratégico y la evaluación y priorización de los denominados "Factores Clave". En una segunda fase, los trabajos de los expertos convocados tienen como objetivos fundamentales la evaluación de unas propuestas de Estrategias que, una vez priorizadas, determinan la realización de las propuestas de actuaciones y orientaciones que se consideran necesarias llevar a cabo según el criterio de cada uno de los asistentes.

Visión integral del proceso-trazabilidad



2. Síntesis del diagnóstico estratégico de la cadena de bienes de equipo e industria auxiliar no específica

En línea con el proceso ya definido en el anterior apartado, en la mesa de trabajo se realizaron valoraciones y sugerencias sobre un primer documento remitido por el equipo técnico. Aún con las diferentes ópticas defendidas por cada uno de los asistentes, se aceptó como suficientemente representativa la síntesis de diagnóstico que seguidamente se expone.



2.1. Fortalezas y debilidades

2.1.1. Estrategias actuales y tendencias, sistema de dirección y cultura empresarial.

DEBILIDADES	FORTALEZAS
D1. Elevado grado de atomización empresarial, especialmente en la industria auxiliar, que en muchos casos implica no alcanzar el tamaño mínimo eficiente para una adecuada optimización del proceso productivo, si bien esa dimensión le confiere una mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del entorno	**F 1.** **Creciente orientación al desarrollo de acuerdos de cooperación con otras empresas de la cadena, especialmente en temas de I+D**, que permitan incrementar los niveles de innovación de sus productos y adecuarlos a las exigencias tecnológicas demandadas por los clientes finales.
D2. **Falta de visión estratégica y planteamiento de las actividades a largo plazo** por parte de la mayoría de las empresas de la cadena, con un escaso uso de herramientas de dirección estratégica.	**F 2.** **Favorable predisposición de las empresas de la cadena a participar en acuerdos de cooperación comercial** para aprovechar sinergias en aspectos como la comercialización conjunta, desarrollo de consorcios de exportación, entre otras.
D3. **Insuficiente desarrollo de estrategias de marketing y comunicación al mercado**, especialmente necesario en el caso de los mercados internacionales donde la intensidad competitiva es muy elevada.	**F 3.** **Posibilidad de desarrollar acuerdos de cooperación con empresas de otras cadenas empresariales** relevantes en el área como automoción, pesca y transformados del mar, naval, rocas ornamentales, entre otras, para diseñar conjuntamente equipos y maquinaria que cubran sus necesidades fundamentales.
D4. **Insuficiente definición de una estrategia global** que permita el desarrollo y crecimiento de empresas dedicadas a la fabricación de bienes de equipo, teniendo en cuenta las posibilidades y condiciones que la industria en Galicia presenta para este conjunto de actividades.	**F 4.** **Creciente interés por el desarrollo de estrategias de crecimiento a través de la diversificación de la cartera de clientes** hacia nuevas cadenas empresariales, reduciendo así la dependencia de los sectores tradicionales como la automoción, el naval o los transformados del mar, entre otros.
D5. **Escasa utilización de acuerdos de cooperación en producción** que permitan incrementar la eficiencia de las empresas, así como adecuar la capacidad productiva para asumir pedidos de mayor volumen, en competencia con grupos relevantes a nivel nacional e internacional.	**F 5.** **Creciente cultura e interés por el desarrollo de actividades empresariales en el área de la industria auxiliar específica y no específica**, existiendo algunas experiencias innovadoras con resultados muy favorables que pueden servir de estímulo para el surgimiento de nuevas iniciativas.
D6. **Predominio de estructuras organizativas poco profesionalizadas y con un bajo nivel de formalización en las empresas que componen la cadena**, suponiendo una pérdida de eficiencia y productividad de los recursos disponibles que reducen su competitividad.	

Estrategias de integración vertical

2.1.1. Estrategias actuales y tendencias, sistema de dirección y cultura empresarial. (continuación)

DEBILIDADES	FORTALEZAS
D7. **Insuficiente importancia concedida a la implantación de sistemas de gestión medioambiental** que minimicen el impacto medioambiental derivado de la generación de residuos sólidos en los procesos productivos, así como de las emisiones gaseosas a la atmósfera.	**F 6.** **Mejora de la consideración sobre la importancia de la calidad como variable fundamental para desarrollar estrategias de diferenciación de los productos e incrementar su valor añadido**, reflejado en el incremento en las solicitudes para obtener certificaciones para los procesos productivos de las empresas de la cadena (ISO, EFQM, ASME,…).
D8. **Insuficiente modernización de los sistemas de dirección y gestión de la producción** en las empresas de la cadena que favorezcan la implantación de modelos más avanzados próximos al Just in Time y sistemas de "calidad total".	**F 7.** **Creciente concienciación de la necesidad de contar con avanzados sistemas de prevención de riesgos laborales** en las empresas de la cadena que garanticen unos óptimos niveles de seguridad y salud de los trabajadores en los procesos productivos, mejorando además los índices de productividad y rendimiento en sus tareas.
D9. **Insuficiente importancia estratégica concedida a la gestión de los costes logísticos y de transporte**, que en muchos casos supone un elevado porcentaje del coste total del producto, si se tiene en cuenta la necesidad de contratar servicios de transporte especiales y la gran dimensión de algunos de los productos fabricados por las empresas de la cadena.	**F 8.** **Mayor preocupación por la incorporación de las nuevas tecnologías de la información para modernización de los sistemas de información y comunicación de las empresas**, como pueden ser el comercio electrónico o las páginas web como elemento de promoción y comunicación con el mercado, entre otras.

2.1.2. Mercados de aprovisionamiento

DEBILIDADES	FORTALEZAS
D10. **Fuerte dependencia de la importación de materias primas procedentes de mercados exteriores**, especialmente importante en las actividades transformadoras de metales (aceros al carbono, inoxidables, aceros especiales, aluminio, cobre, entre otros).	**F 9.** **Creciente interés por el aprovechamiento de las chatarras y residuos** que se puede reincorporar al proceso productivo tras su reciclaje, especialmente en la industria metalúrgica y siderúrgica.
D11. **Escasa capacidad y dimensión empresarial, que limitan de forma significativa el poder de negociación de las empresas con los proveedores de materias primas y otros suministros** relevantes en el coste total del producto, cuyos precios vienen determinados por la evolución de la oferta y la demanda en los mercados internacionales o la intervención de las administraciones públicas.	**F10.** **Importante desarrollo de actividades de servicios de apoyo** para las actividades de la cadena, como pueden ser servicios de transporte y logística especializados, centros de investigación e innovación, entre otros, que favorecen la mejora de la eficacia global de las actividades.
D12. **Escaso desarrollo en el mercado local de una industria de aprovisionamientos básicos y complementarios** para las actividades de equipamiento, como equipos y elementos electrónicos, hidráulicos, entre otros, que reducen las posibilidades de incrementar el valor añadido de los productos.	**F11.** **Tendencia a incrementar los recursos humanos especializados en la gestión de compras y aprovisionamientos** en los mercados exteriores, dado el importante peso de dichas compras sobre el volumen total de costes de las empresas.
D13. **Insuficiente desarrollo de los servicios de ingeniería especializados en la realización de funciones de diseño y creación de proyectos**, teniendo que realizar la contratación de dichas tareas a empresas de ámbito nacional o internacional, limitando así el valor añadido generado en el mercado local.	**F12.** **Posibilidades para desarrollar con proveedores locales redes de subcontratación y especialización de la producción a largo plazo**, adecuando modelos existentes en otras cadenas como automoción, donde existen proveedores de diferentes niveles.
	F13. **Importante capacidad de algunos servicios de apoyo en el mercado gallego**, como actividades de ingeniería y diseño, para el desarrollo y ejecución de proyectos, facilitando la cooperación y adecuación a las necesidades del cliente.

estrategias de diferenciación

orientación al desarrollo de acuerdos de cooperación

2.1.3. Mercados de venta y canales de distribución

DEBILIDADES	FORTALEZAS
D14. **Tendencia a la concentración empresarial en las principales industrias clientes de las actividades de equipamiento**, como la automoción o la construcción, entre otras, lo que unido a su pequeña dimensión empresarial implica un escaso poder de negociación con los clientes por parte de las empresas de la cadena, reduciendo así su competitividad en el mercado.	**F14.** **Creciente atención prestada a los mercados internacionales de venta** por parte de las empresas de la cadena, como vía para desarrollar estrategias de crecimiento ante el incremento de la competencia y el grado de madurez de los mercados local y nacional.
D15. **Insuficiente desarrollo de las redes comerciales propias de las empresas en los mercados exteriores** que permitan obtener información y estar en contacto directo con todos los agentes del mercado, así como ofrecer un adecuado servicio técnico a los clientes.	**F15.** **Elevado grado de flexibilidad y capacidad de adaptación** por parte de las empresas de la cadena a las necesidades de los clientes y a los cambios del entorno, por lo cual esa proximidad al mercado supone una potencial ventaja competitiva.
D16. **Insuficiente presencia de las empresas de la cadena en actividades de promoción** como asistencia a ferias internacionales, misiones comerciales o jornadas técnicas, entre otras, que ayuden a difundir su imagen en los mercados potenciales y dar a conocer su oferta en el ámbito internacional.	**F16.** **Importante mejora de los servicios de atención al cliente, capacidad de adaptación y periodo de respuesta**, entre otros, para conseguir mayores niveles de fidelización de clientes en determinados nichos de mercado, si bien el nivel alcanzado es todavía relativamente bajo.
D17. **Escaso aprovechamiento de la imagen favorable** derivada de trabajar con cadenas empresariales de gran relevancia y prestigio como automoción, naval, transformados del mar, con un nivel de avance tecnológico, calidad y exigencia muy significativo, la cual puede ser aprovechada para mejorar su posicionamiento en otros mercados potenciales relevantes.	**F17.** **Tendencia a incrementar la cooperación entre las empresas fabricantes de bienes de equipo y sus clientes**, con el fin de incrementar la coordinación desde el diseño hasta la producción final, tratando de maximizar las prestaciones y productividad de la máquina de acuerdo con las condiciones específicas deseadas por el propio usuario.
D18. **Excesiva dependencia de la actuación de agentes y distribuidores externos** para la comercialización en mercados internacionales donde la empresa no cuenta con su propia red de agentes, que pueden disponer de una cartera de "clientes cautivos" fieles al distribuidor y no a la marca o empresa fabricante de las máquinas y equipos.	**F18.** **Concienciación por parte de las empresas de la importancia del cumplimiento de los plazos de entrega** como una de las variables clave para lograr una posición destacada en el mercado, aprovechando las ventajas de su flexibilidad y capacidad de adaptación.
	F19. **Organización en el mercado local de ferias y otros eventos** que favorecen el acercamiento a potenciales clientes, proveedores y el acceso a las últimas novedades tecnológicas de las actividades.

DESARROLLO DE ACTIVIDADES DE SERVICIOS DE APOYO

capacidad de adaptación

2.1.4. Productos / servicios

DEBILIDADES	FORTALEZAS
D19. **Insuficiente concienciación de la importancia de contar con un mayor desarrollo de los servicios de atención al cliente** como variable fundamental de fidelización de los clientes, favoreciendo la mayor adaptación posible a las necesidades específicas del cliente en materia de calidad, prestaciones, flexibilidad, entre otras.	**F20.** **Existencia de algunas empresas con un elevado grado de especialización productiva en bienes de equipo** para cadenas empresariales específicas (automoción, alimentación, madera,…) que permite alcanzar un unos niveles de calidad de los bienes de equipo locales muy competitivos, permitiendo además un mayor aprovechamiento de sinergias y economías de escala que mejoren la eficiencia del proceso productivo.
D20. **Escasa orientación de las empresas a incluir en su oferta servicios de mantenimiento y reparación de los bienes de equipo y maquinaria fabricados**, que permitan incrementar el valor añadido de los mismos y mejorar su productividad, permitiendo además detectar más fácilmente las deficiencias para su posterior corrección en los nuevas piezas fabricadas.	**F21.** **Concienciación por parte de las empresas de la importancia de incorporar a sus productos mayores niveles de innovación y nuevas tecnologías** para incrementar el valor añadido de los productos y mejorar su posición competitiva frente a otros competidores más orientados hacia la competencia en precios.
D21. **Insuficiente desarrollo de los productos de la actividad de bienes de equipo en Galicia**, incluso en el caso de aquellos productos demandados por empresas de las cadenas más importantes del mercado local y que constituyen el principal grupo de clientes de las empresas de la cadena, si bien se están produciendo ciertos avances en ese sentido por parte de algunas empresas, con expectativas favorables.	**F22.** **Buena relación calidad/precio de los bienes de equipo y maquinaria gallegos**, que les proporciona una posición atractiva para competir en los mercados más desarrollados ya que ofrecen productos con un nivel de innovación y calidad similares a los de dichos mercados a unos precios inferiores.
	F23. **Incremento de la variedad y posibilidades de aplicación de los productos de las actividades de la industria auxiliar específica y no específica** como consecuencia de la intensificación de los procesos de externalización de actividades por parte de algunas de las cadenas principales más relevantes.
	F24. **Mayor utilización y aprovechamiento de nuevos materiales sustitutivos de los metales** que confieren a los productos mayores prestaciones para su uso por parte de los consumidores, favoreciendo en algunos casos el desarrollo de estrategias de diferenciación.
	F25. **Mejora de los niveles de calidad, fiabilidad y resistencia de los productos** a partir de la utilización de nuevos tratamientos superficiales y recubrimientos, especialmente en actividades de ferretería, cerrajería y fabricación de otras piezas metálicas.

ventas en los mercados locales

mayor nivel de innovación y tecnología

APROVECHAMIENTO DE NUEVOS MATERIALES SUSTITUTIVOS

2.1.5. Recursos humanos, técnicos y económico- financieros

DEBILIDADES	FORTALEZAS
D22. **Cierta carencia de jóvenes con una adecuada cualificación profesional** para desempeñar oficios como operarios de máquina-herramienta, caldereros y soldadores, tuberos, electricistas o matriceros, entre otros, que con su incorporación a las actividades de la cadena favorezcan el relevo generacional y rejuvenecimiento de las plantillas de las empresas, actualmente con una media de edad bastante elevada.	**F26.** **Consideración de la importancia de potenciar la formación continua para disponer de un capital humano con una amplia formación y cualificación profesional** que permitan mejorar los índices de productividad, así como favorecer estrategias de diferenciación basados en la calidad de los productos/servicios ofertados por las empresas de la cadena.
D23. **Insuficiente nivel de cualificación y profesionalización en los niveles directivos de las empresas**, especialmente en aquellas de menor dimensión y de origen familiar, manteniendo a menudo los métodos tradicionales de trabajo y retrasando la modernización de los procesos productivos.	**F27.** **Importante mejora del nivel de cualificación en los cuadros intermedios de las empresas de la cadena**, a los que se incorporan ingenieros, licenciados, diplomados e incluso técnicos de FP **II** especializados.
D24. **Falta de formación en temas operativos relacionados con el comercio exterior** y los idiomas, además de una falta de actitud favorable por parte del personal al desplazamiento para potenciar el acceso a los mercados de venta internacionales.	**F28.** **Tendencia a una mayor implicación por parte de las empresas en el desarrollo de programas integrales** que traten de formar y sensibilizar a sus recursos humanos para que estos contribuyan a mejorar los sistemas de calidad, gestión medioambiental y prevención de riesgos laborales.
D25. **Escaso conocimiento por parte de las empresas de la cadena, de la existencia de programas de formación subvencionados específicos** para la industria de bienes de equipo, que permitan mejorar la cualificación de su personal a nivel operativo en el manejo de nuevas tecnologías y maquinaria más avanzada.	**F29.** **Importante esfuerzo inversor desarrollado para la modernización de las plantas de fabricación por parte de las empresas de mayor dimensión**, incorporando las tecnologías más avanzadas que permitan incrementar su competitividad y obtener mayores economías de escala.
D26. **Insuficientes niveles de desarrollo tecnológico en los procesos productivos de las empresas de la cadena**, manteniendo todavía un importante grado de métodos tradicionales de forma manual, limitando así su capacidad competitiva frente a otros competidores internacionales.	**F30.** **Importante desarrollo en la utilización de sistemas CAD-CAM y programas de simulación** que permiten una mayor eficiencia del proceso de diseño y fabricación de los productos, así como la incorporación de software específico para el manejo de los equipos y su mantenimiento.
D27. **Ciertas dificultades en la generación de tesorería y liquidez** derivada de la necesidad de conceder largos periodos de cobro y tener que aceptar formas de pago mucho más inmediatas.	**F31.** **Procesos productivos altamente flexibles** derivados de la reducida dimensión de la mayoría de las empresas, que permiten una importante capacidad de adaptación y flexibilidad para adecuarse a los cambios del entorno y a las necesidades del cliente.
D27. **Existencia de ciertas dificultades económico-financieras por parte de las empresas de menor dimensión de la cadena para hacer frente a inversiones** que permitan modernizar los procesos productivos, incorporando equipos que limiten el impacto medioambiental y la generación de residuos.	

formación continua

modernización de las plantas

ESFUERZO INVERSOR

2.2. Oportunidades y Amenazas

2.2.1. Mercados, proveedores y clientes.

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
A1. **Escaso poder de negociación de las industrias transformadoras ante la evolución de los precios de las materias primas en los mercados internacionales**, especialmente relevante en el caso de la industria siderúrgica ante la evolución del precio del acero.	**O1.** **Posibilidad de incorporar a los procesos productivos materia prima obtenida de la recuperación y reciclaje** que reduzcan la dependencia de las compras procedentes de mercados exteriores.
A2. **Desfavorables perspectivas para las actividades de transporte y logística** de las materias primas hasta Galicia, así como el propio proceso de fabricación y comercialización del producto final, derivadas de la negativa evolución de los precios energéticos, representando ciertas desventajas competitivas en los procesos de aprovisionamiento y venta.	**O2.** **Aparición de nuevos materiales que favorecen el desarrollo de nuevos productos** con unas características más favorables para su utilización en cuanto a peso, apariencia, ergonomicidad y seguridad en su manejo por parte de los operarios.
A3. **Elevado carácter cíclico de la demanda de bienes de equipo**, derivado del alto grado de interdependencia de la actividad de la cadena con la evolución de las cadenas empresariales clientes, cuyas decisiones de inversión se ven influenciadas por el ciclo económico.	**O3.** **Importantes posibilidades de negocio en mercados internacionales emergentes**, con unas elevadas tasas de crecimiento en el volumen de inversiones destinadas a bienes de equipo y maquinaria, como los países asiáticos o del Este de Europa.
A4. **Incremento de las demandas y exigencias de los consumidores sobre la calidad y tecnología de los productos**, que hacen que las empresas deban apostar por la innovación, replanteándose sus estrategias para adecuarse a esas nuevas condiciones del mercado.	**O4.** **Favorable posicionamiento de la industria española de maquinaria y herramienta a nivel internacional**, especialmente la vasca, que por el efecto arrastre puede ser aprovechada por las empresas gallegas para penetrar en nuevos mercados internacionales.
A5. **Elevado nivel de saturación del mercado nacional**, con una capacidad productiva y de oferta muy superior a la demanda real del mercado, lo cual hace que sea fundamental una mayor penetración en mercados internacionales actuales y el acceso a nuevos mercados para continuar creciendo.	**O5.** **Creciente interés por parte de los consumidores en variables como la calidad, la tecnología o el servicio postventa**, en detrimento del precio, a la hora de realizar inversiones en equipamiento y maquinaria, buscando una mayor fiabilidad y seguridad de las mismas.
A6. **Incremento de los procesos de concentración en los canales de distribución**, potenciándose la creación de grandes superficies y cadenas especializadas en la distribución de bienes de equipo y maquinaria, reduciéndose el poder de negociación de las empresas fabricantes.	**O6.** **Automatización y estandarización de los procesos productivos en gran parte de las actividades empresariales de Galicia** que conforman el núcleo principal de clientes de la cadena de bienes de equipo e industria auxiliar.
A7. **Escaso poder de negociación de las empresas de la cadena frente a algunos clientes**, empresas internacionales de gran dimensión ante los que las pequeñas y medianas empresas que componen esta cadena tienen una escasa capacidad de negociación.	**O7.** **Mayor preocupación por parte de las empresas clientes por la incorporación de equipamientos y maquinarias y la modernización de sus instalaciones** que les permitan ser más competitivos en un mercado globalizado.
A8. **Incremento en la tendencia a la deslocalización de las actividades de subcontratación** hacia otras zonas geográficas con mayores ventajas en costes, reduciendo así el mercado para las empresas de la industria auxiliar del mercado local.	**O8.** **Tendencia creciente por parte de las principales industrias clientes a potenciar la subcontratación y externalización** de algunas fases de sus procesos productivos, favoreciendo así las posibilidades de desarrollo de la industria auxiliar.
	O9. **Favorables perspectivas para el desarrollo de una importante industria de bienes de equipo vinculados a algunas cadenas empresariales con un peso creciente en Galicia como el textil, las rocas ornamentales o la madera**, que en la actualidad demandan una red de proveedores de equipamiento en el mercado local más potente.
	O10. **Posibilidades de crecimiento de nuevas actividades empresariales de equipamiento y de la industria auxiliar especializadas en la industria aeronáutica o la eólica**, entre otras, de incipiente desarrollo en la economía gallega y con un futuro prometedor, siendo además actividades que generan un gran valor añadido.

2.2.2. Competencia y barreras de entrada/salida

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
A 9. **Creciente importancia de nuevos productos elaborados en base a materiales sustitutivos** que compiten directamente con los productos tradicionales, incluso mejorando su fiabilidad y sus prestaciones al consumidor final.	**O11.** **Elevado grado de competitividad en los mercados internacionales** de algunas de las empresas de la cadena, con unos niveles de calidad e innovación importantes que les permiten disponer de una posición competitiva favorable para incrementar su presencia en esos mercados.
A10. **Incremento de la competencia procedente de los países asiáticos**, especialmente en actividades como los bienes de equipo simples, la ferretería, cerrajería o las herramientas de mano, con productos muy competitivos en precios si bien con una calidad y diseño todavía inferiores a la de los países más desarrollados.	**O12.** **Existencia de ciertos nichos de mercado que demandan producciones muy especializadas** y adaptadas a las necesidades de los clientes, a los que la estructura y capacidad de las empresas locales se adecuan perfectamente, ante la falta de dimensión y capacidad productiva para ser competitivos en la fabricación de grandes series de productos estandarizados que pueden alcanzar otros competidores.
A11. **Elevado grado de concentración de la competencia en la U.E.**, representando Alemania, Francia, Italia y Reino Unido los países que acaparan la gran mayoría de la capacidad productiva de estas actividades, si bien las empresas españolas han ganado peso en los últimos años.	**O13.** **Existencia de elementos facilitadores o contrabarreras vinculadas al capital relacional derivado de la proximidad geográfica de importantes actividades internacionalizadas** que generan una amplia demanda de bienes de equipo y de industria auxiliar, como la automoción, la construcción naval o las productos transformados del mar, entre otros.
A12. **Incremento de las barreras tecnológicas y medidas restrictivas al libre comercio impuestas por determinados países** para defender su mercado interior y frenar el volumen de las importaciones.	

PRODUCCIÓN ALTAMENTE ESPECIALIZADA



materia prima obtenida de la recuperación

INCORPORACIÓN DE EQUIPAMIENTOS

2.2.3. Situación socio-económica y cultural.

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
A13. **Incidencia del proceso de globalización de la economía**, que provoca la entrada de nuevos competidores y procesos de concentración empresariales en busca de mayores sinergias y economías de escala, principalmente en actividades relacionadas con la industria metal-mecánica.	**O14.** **Elevado peso de la industria metalúrgica y de los bienes de equipo en el conjunto de la actividad industrial a nivel español y europeo**, tanto a nivel de empleo creado como de PIB y valor añadido generado.
A14. **Previsión de una evolución al alza en los tipos de interés en la Unión Europea y en EE.UU.**, lo cual puede suponer un freno para el ritmo de inversiones en bienes de equipo y maquinaria por parte de las principales industrias clientes.	**O15.** **Favorables expectativas sobre la evolución de la coyuntura económica a corto y medio plazo** a nivel mundial y europea tras un periodo de desaceleración del crecimiento económico a nivel internacional, con especial atención a Alemania, una de las locomotoras de la cadena en el mercado europeo, tanto en cuanto a consumo como a producción, así como la ampliación de la Unión Europea a los países del Este.
A15. **Importante interdependencia entre la demanda y los ciclos de actividad industrial y económica**, generando un cierto grado de incertidumbre y riesgo sobre la evolución de la cifra de negocios y de beneficios de las empresas.	**O16.** **Creciente concienciación y reconocimiento de la importancia de los sistemas de reciclado** y tratamiento de residuos sólidos por parte de la sociedad, lo cual incrementa las posibilidades de aprovisionamiento del proceso productivo de las empresas.
A16. **Incidencia de la negativa evolución de los precios energéticos durante los últimos meses**, que pueden suponer un freno en las expectativas de crecimiento económico de los países más avanzados, principales inversores en maquinaria y bienes de equipo, así como principales clientes de las empresas de la industria auxiliar.	**O17.** **Importante mejora en la calidad de vida de la sociedad en general**, que favorecen la inversión en equipamientos más modernos y sofisticados, apoyado además por unos mayores niveles de formación que facilitan su manejo y permiten maximizar utilidades.
A17. **Insuficiente cultura y tradición empresarial existente en Galicia orientada a la creación de empresas relacionadas con la fabricación y comercialización de bienes de equipo**, si bien empiezan a percibirse expectativas de mejora en el futuro próximo.	**O18.** **Mayor sensibilización por parte de la sociedad sobre el respeto al medioambiente y una gestión de desarrollo sostenible de los recursos naturales**, incrementando los niveles de exigencia y cumplimiento de los criterios medioambientales de los productos, representando una oportunidad para aquellas empresas que incorporen esos valores en sus productos y servicios.

2.2.4. Innovación y tecnología

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
A18. **Insuficiente importancia concedida a la inversión en nuevas tecnologías** con el fin de mejorar los procesos productivos y las características de los productos y adaptarse a las cada vez más exigentes normativas medioambientales establecidas por la U.E.	**O19.** **Importante grado de innovación y desarrollo tecnológico** experimentado durante los últimos años relacionado con las actividades de la cadena, especialmente en las cadenas empresariales demandantes de bienes de equipo, que permiten incorporar un mayor valor añadido a los productos.
A19. **Elevado grado de desconocimiento de las ventajas derivadas de la utilización de maquinarias más innovadoras y avanzadas tecnológicamente** frente a los procesos productivos basados en equipamientos y métodos tradicionales.	**O20.** **Importante orientación hacia el desarrollo de innovaciones** que permitan el uso de tecnologías más limpias y con un menor gasto energético, mejorando las prestaciones de la maquinaria y los equipamientos incorporadas a los procesos productivos de las empresas.
A20. **Reducidos niveles de inversión y gasto en I+D+i en España**, comparados con los presupuestos dedicados a las actividades de investigación e innovación en los principales países de la U.E., que además son los países en los que se localiza la mayor parte de la competencia en la cadena de bienes de equipo e industria auxiliar.	**O21.** **Existencia de amplias posibilidades para potenciar la innovación en las empresas** derivado de la importante participación e involucración de las administraciones públicas en el desarrollo de políticas que promuevan y dinamicen las actividades de investigación y desarrollo.
A21. **Menor utilización de las nuevas tecnologías como herramientas de marketing y comunicación por parte de las empresas españolas** en comparación con otros países desarrollados del entorno, como páginas web o portales sectoriales, comercio electrónico, entre otros, lo que supone una desventaja competitiva frente a otros competidores internacionales.	**O22.** **Generalización de la utilización de avances tecnológicos como el láser en los procesos productivos**, que mejoran la eficiencia de los mismos, además de suponer un mayor aprovechamiento de los materiales y una menor generación de residuos en las actividades industriales de la cadena.
A22. **Insuficiente atención prestada a la innovación en su sentido más amplio**, incluyendo ámbitos como las estructuras organizativas, las estrategias, el marketing o la innovación de mercados, entre otros, limitando la idea de innovación a la modernización tecnológica o la innovación de productos.	**O23.** **Importante avance en el desarrollo de las tecnologías de la información**, que permiten mejorar el control de los procesos para garantizar el máximo nivel de calidad y fiabilidad de los productos con un mínimo coste para las empresas y favorece el desarrollo de servicios de mantenimiento on-line.
A23. **Insuficiente implicación de los agentes privados en actividades de I+D+i**, existiendo un excesivo peso del gasto e inversión en dichas actividades por parte de las administraciones y organismos públicos.	**O24.** **Tendencia creciente a la sustitución de los métodos de producción tradicionales, con un mayor componente artesanal, por modernos sistemas de producción**, más mecanizados y sistematizados, que mejoren los niveles de eficiencia y productividad de la cadena.

2.2.5. Universo público.

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
A24. **Inadecuada oferta formativa de titulaciones de formación profesional** en ciertos oficios clave para la fabricación de maquinaria y bienes de equipo, agravado por la falta de cultura para la dedicación profesional en dichos oficios.	**O25.** **Existencia de una importante red de centros tecnológicos y de investigación**, tanto públicos como privados, que pueden favorecer la cooperación con las empresas para el diseño de nuevos productos y aplicaciones, favoreciendo la difusión de las innovaciones y su aplicación práctica en el ámbito empresarial.
A25. **Insuficiente apoyo por parte de la administración para que los centros de formación tanto a nivel universitario como de formación profesional mejoren la adaptación de sus programas de estudio** a las necesidades y carencias detectadas por las empresas en sus plantillas, como la adaptación a las nuevas tecnologías, entre otras.	**O26.** **Importantes avances en el desarrollo de programas de ayudas en materia de formación** específicos para las actividades industriales relacionadas con el metal y los bienes de equipo financiados por la administración nacional y la U.E.
A26. **Insuficiente información sobre ayudas** por parte de las administraciones públicas para potenciar la aspectos claves como la I+D en las empresas o acometer procesos de modernización tecnológica de las instalaciones.	**O27.** **Existencia de numerosas titulaciones universitarias vinculadas con las actividades de la cadena de bienes de equipo y la industria auxiliar**, tanto en la Universidad de Vigo como en el resto de Galicia, que favorecen la disponibilidad de mano de obra cualificada, especialmente en los niveles directivos y de cuadros intermedios.
A27. **Incremento de las exigencias por parte de las administraciones públicas en cuanto a normativas sobre consumos de energía y niveles de contaminación** originados por las actividades industriales, como el cumplimiento de las disposiciones aprobadas en el protocolo de Kioto sobre la emisión de gases a la atmósfera, entre otros.	**028.** **Homogeneización de las leyes y normativas relacionadas con la fabricación y comercialización de maquinaria** en todos los países miembros de la U.E. bajo el logotipo CE, favoreciendo la estandarización de la producción y un mayor aprovechamiento de economías de escala.
A28. **Incremento de las exigencias y endurecimiento de las normativas en materia de prevención de riesgos laborales** que regulan las actividades de la industria auxiliar, así como la fabricación de bienes de equipo y maquinaria, que suponen un incremento de los costes productivos de las empresas de la cadena.	**029.** **Incremento de las iniciativas orientadas a apoyar el desarrollo de estructuras empresariales** basadas en la cooperación con otras empresas, favoreciendo la transferencia de conocimientos y tecnología al conjunto de la industria gallega.
A29. **Escasa accesibilidad a las áreas portuarias e inadecuados cinturones de circunvalación en los núcleos urbanos**, que dificultan y encarecen las funciones de logística y transporte de los productos para hacerlos llegar a su destino, suponiendo además un problema añadido para el cumplimiento de los plazos de entrega.	**030.** **Existencia de algunos colectivos y asociaciones que pueden actuar como dinamizadores de la actividad de la cadena**, así como defender sus intereses y objetivos ante otros agentes e instituciones públicas, como AIMEN o ASIME, entre otras.
A30. **Deficiente desarrollo de las infraestructuras de comunicación por ferrocarril, así como una insuficiente utilización del transporte aéreo de mercancías**, limitándose las alternativas disponibles para el transporte de los productos de las empresas locales.	**031.** **Importancia de las infraestructuras y servicios existentes para el transporte marítimo** como alternativa logística para la comercialización de los productos en los mercados internacionales.

PROGRAMAS DE FORMACIÓN

centros tecnológicos y de investigación

infraestructuras

innovación y desarrollo tecnológico

Priorización de factores clave de la cadena
de bienes de equipo e industria auxiliar no específica.

3.1. Metodología de obtención de los Factores Clave

Tal y como se ha expuesto anteriormente, la síntesis del Diagnóstico estratégico ha incluido la consideración de 61 aspectos relacionados con el entorno (31 oportunidades y 30 amenazas) y 59 aspectos internos de las empresas de la Cadena (31 fortalezas y 28 debilidades). Con objeto de su tratamiento y posterior definición de las estrategias, dada la dificultad que supondría establecer una priorización de todas las variables consideradas en el mencionado diagnóstico, el equipo técnico ha presentado un documento a la mesa de trabajo, en el que, tras las incorporaciones realizadas por los asistentes a la misma, se han definido los 17 Factores Clave, en los que se considera que se aglutinan el conjunto de los aspectos considerados. Estos denominados "factores clave", normalmente están definidos en un ámbito "neutro" (con posibles interpretaciones tanto positivas como negativas para la competitividad de las empresas de esta cadena), reflejan una síntesis de las inter-relaciones existentes entre el análisis interno y el análisis externo del diagnóstico estratégico y, a su vez, son, por número y definición, unas variables mucho mas "manejables" que lo que supondría operar y priorizar todas las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades consideradas para esta cadena de actividades.

síntesis de las inter-relaciones existentes

síntesis de las inter-relaciones existentes

"factores clave"

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

Tras la presentación, expuestos los objetivos y metodología del proceso y de la sesión, se realizó una exposición general del diagnóstico estratégico y de la propuesta de definición de "factores clave", a la que siguió una ronda de intervenciones por parte de todos los asistentes, en la que cada uno, de forma sintética, expuso cuáles eran los aspectos que en su opinión tenían una mayor incidencia y relevancia para las actividades que componen la cadena de bienes de equipo e industria auxiliar no específica. En base a dichas intervenciones y nuevas intervenciones del equipo técnico, se dio paso a un coloquio entre todos los participantes en los que se matizó o corroboró las aportaciones y valoraciones realizadas.

Los aspectos que, en el curso de las intervenciones de los asistentes, han tenido mayor relevancia son los 6 siguientes:

PRINCIPALES TEMAS TRATADOS EN LA SESIÓN

- **Formación y cualificación del capital humano** de las empresas.
- **Cultura empresarial** y **estructura organizativa** de las empresas.
- **Innovación** y **servicios de apoyo** a las actividades de la cadena.
- Papel de las **administraciones públicas** para impulsar el desarrollo empresarial.
- Incremento de la **competencia** y acceso a los **mercados internacionales**.
- **Estrategias competitivas** y **sistemas de dirección**.





Cultura empresarial y estructura organizativa de las empresas.

Los asistentes a esta mesa han valorado que, "en Galicia, al contrario de lo que ocurre en lugares como el País Vasco, Cataluña o Asturias, entre otros, no existe una tradición empresarial vinculada con la industria de bienes de equipo, lo cual frena su crecimiento actual y futuro, ya que no se desarrollan proyectos emprendedores orientados a este tipo de actividades". Adicionalmente, también se ha considerado que otro aspecto que, en cierta medida, puede limitar el desarrollo de estas actividades industriales es una excesiva cultura de subvenciones, "que condiciona la realización de los proyectos empresariales a la consecución de ayudas y subvenciones como fuentes de financiación". Esto hace que muchos proyectos innovadores y necesarios no se lleven a cabo por la incertidumbre que genera en los empresarios la falta de garantía sobre las ayudas que tendrán disponibles.

En relación con las estructuras organizativas, la característica de las empresas de la cadena más señalada fue la reducida dimensión de las mismas y la excesiva atomización empresarial. "La pequeña dimensión que caracteriza la tipología de empresas predominante en esta cadena supone, en la práctica, una falta de capacidad económico-financiera para hacer frente a procesos de modernización de las instalaciones y proyectos de I+D+i que permitan seguir las exigencias de la demanda". Sin embargo, en sentido positivo, esa reducida dimensión de las empresas, "unida a un alto grado de especialización productiva, representa una elevada capacidad de flexibilidad para adaptarse rápidamente a los cambios de la demanda y de las condiciones del entorno, permitiendo ser competitivos en plazos de entrega frente a otros competidores con una mayor rigidez estructural".

Formación y cualificación del capital humano de las empresas.

Los temas relativos a la formación y profesionalización del capital humano de las empresas en todos sus niveles fue uno de los bloques centrales de la sesión, generando un amplio número de comentarios por parte de los asistentes.



Por un lado, se percibe una escasa profesionalización en los niveles directivos y de técnicos intermedios de las empresas que dificultan su crecimiento y limitan su competitividad en el mercado. "Tanto en los niveles directivos como en los cuadros intermedios, en general, existe un déficit de formación profesional bastante importante que condiciona enormemente las posibilidades de crecimiento de las empresas de la cadena". En parte, ese déficit de profesionales es consecuencia de la falta de cultura empresarial de bienes de equipo comentada anteriormente, que favorece "la fuga de los directivos y técnicos más capacitados hacia otras zonas con unas perspectivas de futuro más favorables".

En cuanto a los niveles operativos, los asistentes mostraron su preocupación ante la falta de mano de obra especializada para desempeñar determinadas tareas básicas en las actividades de bienes de equipo y de la industria auxiliar. "Existe una importante falta de formación de la mano de obra directa y de personal cualificado para desempeñar tareas de soldadura, matricería, calderería, moldes, entre otras". Esa situación está directamente relacionada con la percepción de un cierto desprestigio social hacia los oficios frente a los estudios universitarios. "Actualmente en la sociedad predomina una sensibilidad negativa hacia la imagen del "mono de trabajo", que hace que los jóvenes no se encuentren motivados ni dispuestos a formarse profesionalmente para una actividad con esa imagen".

Adicionalmente, se valora que existe una clara falta de adaptación entre la oferta formativa y las necesidades reales de las empresas. "Los programas formativos, tanto en la formación profesional como a nivel universitario están diseñados sin tener en cuenta las carencias de formación detectadas por las empresas en sus plantillas o en el personal que desean incorporar. Los ciclos formativos oficiales de FP tienen una orientación demasiado teórica, además de no contar con herramientas y maquinaria avanzadas o de última generación para realizar las prácticas.

Por otro lado, también es perceptible una escasa actualización de los propios formadores para seguir el ritmo de los avances tecnológicos y desempeñar esas labores formativas a nivel práctico con una mayor eficiencia". Ante esa situación "muchas empresas tienen que decidir si acudir a otros mercados en busca del personal con la formación adecuada o bien optar por la formación interna para disponer de personal especializado para cubrir las necesidades de esos puestos de trabajo". Otro de los aspectos relacionados con el capital humano de las empresas que, en opinión de los asistentes, tiene una especial importancia es "la necesidad de involucrar a los recursos humanos y a sus colectivos representativos en el desarrollo de los planes y objetivos de las empresas, de tal forma que ambas partes se vean beneficiadas por las consecuencias de esa mayor implicación, en términos de productividad y mejora de las condiciones laborales y estabilidad en los puestos de trabajo".

Innovación y servicios de apoyo a las actividades de la cadena.

La falta de dimensión de la mayoría de las empresas de la cadena de bienes de equipo e industria auxiliar no específica en Galicia supone una importante barrera para que éstas puedan por sí solas desarrollar proyectos de I+D de gran relevancia, limitando así su capacidad de innovación y mejora de sus productos y procesos productivos. En ese sentido el papel de los centros tecnológicos, como servicio de apoyo a las empresas en I+D+i, es de especial importancia.

Sin embargo, la relación entre esos centros tecnológicos, los departamentos de investigación de las universidades y las empresas, en opinión de los asistentes, no es la adecuada, no permitiendo aprovechar todo el potencial tecnológico disponible y la capacidad de generar innovación y conocimiento. Las empresas, de forma mayoritaria, consideran que "no hay una adecuación de los centros tecnológicos a las necesidades de las propias empresas", mientras que desde los centros se apunta a que "son las empresas las que no acuden a solicitar el apoyo de los centros tecnológicos y de investigación para desarrollar sus innovaciones por desconfianza sobre su utilidad y porque existe una cultura empresarial poco favorable a la cooperación".

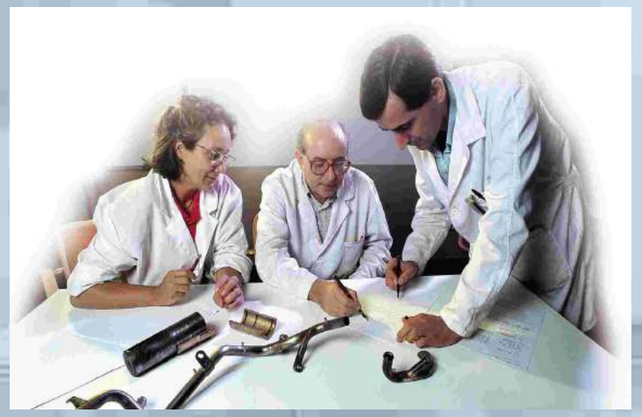
En todo caso, esa relación está experimentando importantes mejoras, toda vez que las empresas son cada vez más conscientes de la necesidad de innovar para mantener su posición competitiva en los mercados en los que están presentes y los centros son más sensibles a responder a las necesidades reales de las empresas. Así, "las empresas cada vez presentan una mayor orientación a incrementar el valor añadido de sus productos/servicios en base a la innovación, incorporando nuevos materiales y nuevas tecnologías".

Los asistentes resaltaron también el escaso desarrollo de otros servicios de apoyo, que inciden de forma negativa en la capacidad innovadora y de investigación de las empresas de la cadena. Por un lado, "no existen productos financieros específicos para las empresas de bienes de equipo que les permitan disponer de unas mejores condiciones para asumir proyectos de investigación con un alto componente de riesgo, teniendo que acudir a productos/servicios financieros de carácter generalista". Por otro lado, "tampoco hay un suficiente oferta de servicios de ingeniería y diseño que faciliten el desarrollo de proyectos de I+D+i complejos e incrementen la capacidad innovadora de las empresas". Otro de los aspectos relacionados con la I+D+i comentados en la sesión fue la "escasa orientación de las empresas gallegas hacia la utilización de herramientas de protección de derechos de la propiedad como las patentes".



Estrategias competitivas y sistemas de dirección.

Los comentarios en torno a los sistemas de dirección y gestión de las empresas de la cadena se refirieron fundamentalmente a la falta de visión estratégica, aspecto muy relacionado con el insuficiente grado de profesionalización en los niveles directivos. "En general, las herramientas de planificación estratégica son poco valoradas por las empresas de la cadena, básicamente por el desconocimiento de los resultados obtenidos con su utilización, limitando de forma significativa sus posibilidades competitivas a largo plazo". Además, esa falta de visión estratégica se ve agravada por "una actitud empresarial básicamente reactiva, por la que las empresas se limitan a imitar o seguir la evolución de las principales empresas competidoras para adaptarse a los cambios".



En cuanto a los sistemas avanzados de gestión, la principal referencia para las empresas de la cadena son los sistemas de gestión de calidad. "Cada vez hay más empresas orientadas a desarrollar sus estrategias en base a una mayor calidad de sus productos/servicios, por lo que conseguir certificaciones de calidad como ISO o EFQM, entre otras, supone un aspecto clave para mejorar sus posiciones competitivas". Precisamente "la calidad de los productos/servicios y la tecnología utilizada, además de la alta especialización y flexibilidad productiva de las empresas, es la base para desarrollar estrategias de diferenciación en nichos de mercado a nivel internacional de gran potencial".

Otro de los ámbitos estratégicos comentados por los asistentes hace referencia a la insuficiente orientación hacia el desarrollo de acuerdos de cooperación de las empresas gallegas. "En general, las empresas de la cadena de bienes de equipo e industria auxiliar están poco integradas y desarrollan pocos acuerdos de cooperación con las industrias clientes. Por ejemplo, hay una falta de colaboración para acceder a nuevos mercados internacionales, desarrollar actividades de I+D conjuntamente o potenciar la fabricación de productos necesarios en los mercados locales". La tendencia de muchas de las industrias clientes a incrementar los procesos de externalización de sus actividades representa una buena oportunidad para que las empresas de la cadena potencien esa cultura de cooperación y obtengan importantes mejoras competitivas y de rentabilidad en sus actividades. "Existen grandes posibilidades de obtener ventajas derivadas de desarrollar acuerdos de cooperación en temas como la subcontratación de la producción, el acceso a nuevos mercados, la logística, etc., pero es necesario que las empresas cambien su mentalidad respecto a las estrategias de cooperación para poder obtener sinergias de las mismas.".

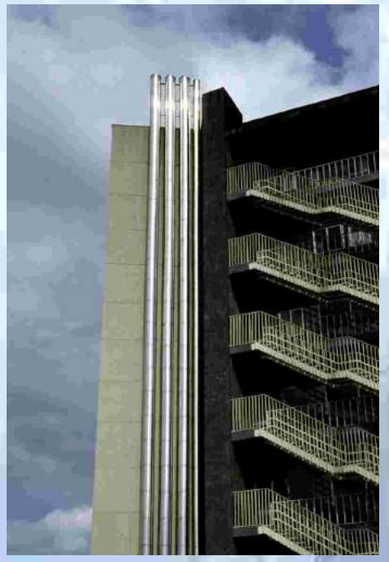
estrategias de cooperación

ámbitos estratégicos

Priorización de factores clave de la cadena
de bienes de equipo e industria auxiliar no específica.

Incrementos de la competencia y acceso a los mercados internacionales.

El importante grado de saturación del mercado nacional, con una oferta bastante superior a la capacidad de la demanda, así como la creciente presencia de nuevos competidores procedentes de Asia y de los países del Este de Europa recientemente integrados en la U.E y con una gran tradición industrial en las actividades de esta cadena, hacen que la búsqueda de nuevos mercados internacionales sea fundamental para mantener el crecimiento de las empresas durante los próximos años. "La gran competencia de empresas del Este de Europa y de Asia obliga a las empresas a salir a buscar nuevas oportunidades de negocio en los mercados exteriores. Además, el acceso a los mercados internacionales exige a las empresas un mayor nivel de calidad y tecnología de sus productos/servicios para poder ser competitivos en dichos mercados, ya que en precio no pueden hacer frente a otros competidores con procesos productivos menos costosos". También debe tenerse en cuenta que "esta cadena no sólo se ve influida por la competencia propia en sus actividades sino por la competencia y la evolución de las otras cadenas empresariales que conforman su base de clientes fundamental".



Sin embargo, entre las empresas gallegas de la cadena predomina una "visión excesivamente localista y con falta de iniciativa para acceder a los mercados internacionales, produciéndose esos movimientos como reacción y no como fruto de una actitud proactiva y estratégica de las empresas". "En general existen importantes reticencias hacia la movilidad geográfica por parte de los recursos humanos, así como una falta de formación en idiomas, dificultando todavía más los intentos de internacionalizarse de las empresas con mayor orientación hacia los mercados exteriores".

Otros aspectos que, en opinión de los asistentes, a menudo frenan la salida a nuevos mercados de las empresas "menos decididas" son, por un lado, la "necesidad de adaptar los productos/servicios a las normativas de los distintos mercados internacionales" y, por otro lado, "la falta de confianza para desarrollar acuerdos de cooperación con socios internacionales, aprovechando la buena imagen y prestigio de muchos productos españoles de esta cadena en los mercados exteriores".

Búsqueda de nuevos mercados internacionales

procesos productivos menos costosos

ACUERDOS DE COOPERACIÓN

Papel de las Administraciones Públicas para impulsar el desarrollo empresarial.

La coordinación entre los diferentes niveles de las administraciones públicas con competencias en esta materia y las empresas de la cadena fue también objeto de algunos comentarios por parte de los asistentes. En ese sentido "es fundamental que el ámbito público y el privado traten de coordinar sus movimientos para tratar de obtener las mayores sinergias posibles, maximizando la mejora competitiva de las empresas de la cadena".



Algunos de los ámbitos en los que esa coordinación en la actualidad es menos eficiente son "la falta de ayudas por parte de las administraciones públicas para apoyar el desarrollo de una industria autóctona de bienes de equipo igual de competitiva que la que existe en el País Vasco o en Cataluña, entre otros". También "la falta de implicación por parte de las administraciones públicas para defender los intereses de las empresas gallegas de la cadena en los comités de certificación y normalización nacionales e internacionales limitan de forma significativa su competitividad en un entorno en el que cada vez son mayores las exigencias normativas que afectan a los productos/servicios de estas actividades".

También se valora como relevante el que se produzca un acuerdo entre las empresas y las administraciones públicas para tratar de adaptar los contenidos de la oferta formativa pública a las necesidades reales de las empresas. "En especial, es importante que desde la administración pública se trate de frenar la pérdida progresiva de know- how y experiencia en determinadas actividades de gran importancia para las empresas de la cadena, que perjudican de forma notable su capacidad competitiva, tratando de mantener y recuperar la formación en oficios, como pueden ser soldadores, caldereros, tuberos, matriceros,…".

3.3. Priorización de los Factores Clave de la Cadena de Bienes de Equipo e Industria Auxiliar no Específica.

Una vez finalizada la ronda de intervenciones y el posterior debate sobre los aspectos tratados, los asistentes procedieron a priorizar los 17 Factores Clave identificados para la Cadena de Bienes de Equipo e Industria Auxiliar no Específica, teniendo que valorarlos en un escala de 5 (más prioritario) a 1 (menos prioritario).

La priorización final obtenida se recoge en la tabla siguiente, en la cual aparecen ordenados por orden de mayor a menor importancia los 17 Factores Clave. En general, la valoración de los factores clave es elevada, siendo la valoración media del conjunto de los 17 factores clave de 3,63, si bien hay que destacar la amplitud del rango de valores obtenidos para los factores clave más prioritarios y los menos prioritarios, lo cual indica una importante tendencia hacia los valores extremos de la escala. Así, se aprecia una cierta "urgencia" en los factores cuya priorización resulta más alta (cuatro de ellos obtienen una media superior o igual a 4,00), mientras que otros se perciben como menos necesarios a corto plazo (tres por debajo del 3,00).

FALTA DE IMPLICACIÓN

modernización tecnológica

Tabla 1: Factores Clave de la Cadena priorizados (I)

5= más prioritario
1= menos prioritario

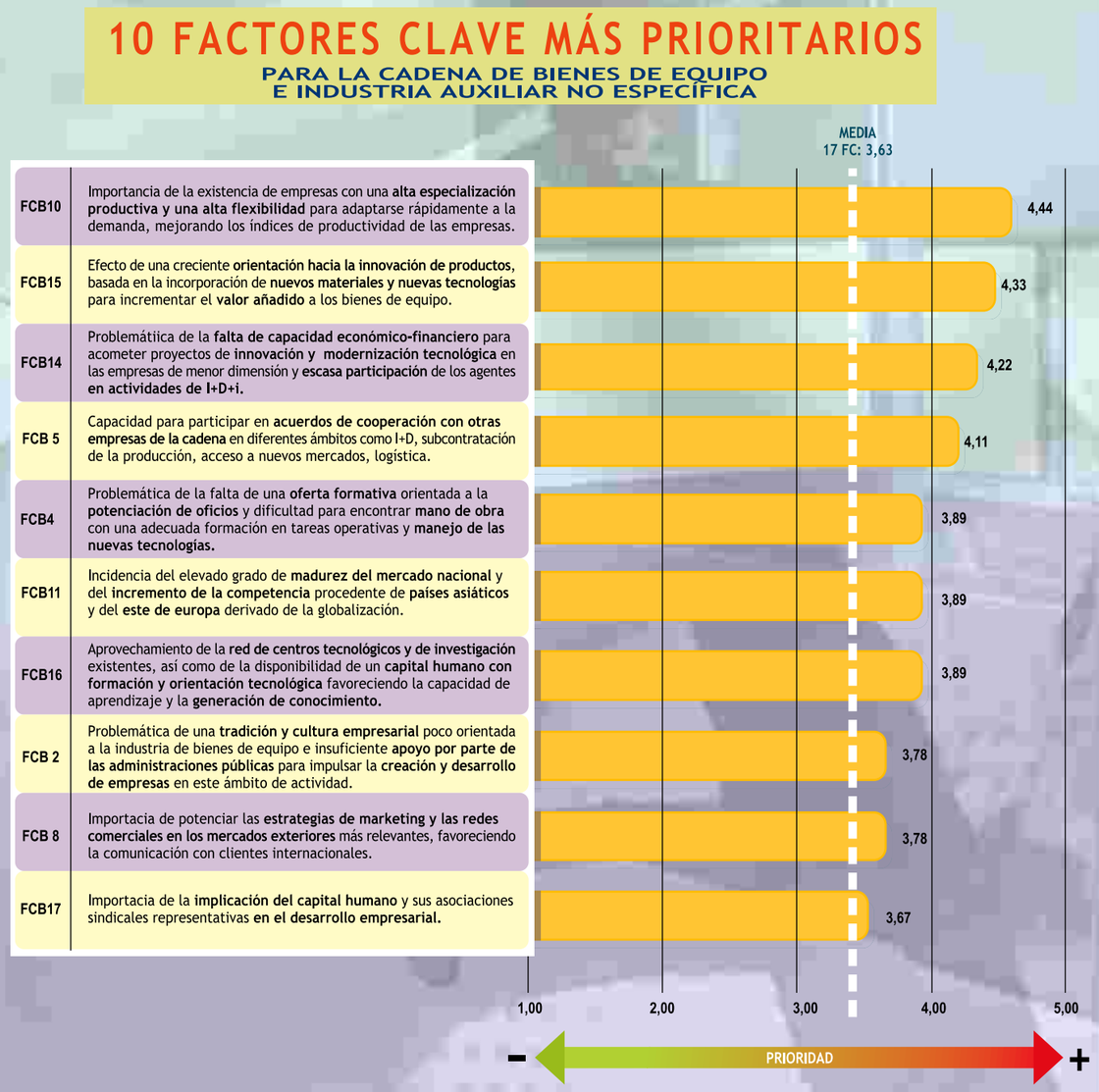
CÓDIGO FC	FACTOR CLAVE	VALOR
FCB 10	IMPORTANCIA DE LA EXISTENCIA DE EMPRESAS CON UNA ALTA ESPECIALIZACIÓN PRODUCTIVA Y UNA ALTA FLEXIBILIDAD PARA ADAPTARSE RÁPIDAMENTE A LA DEMANDA, MEJORANDO LOS ÍNDICES DE PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS.	4,44
FCB 15	EFECTO DE UNA CRECIENTE ORIENTACIÓN HACIA LA INNOVACIÓN DE PRODUCTOS, BASADA EN LA INCORPORACIÓN DE NUEVOS MATERIALES Y NUEVAS TECNOLOGÍAS PARA INCREMENTAR EL VALOR AÑADIDO A LOS BIENES DE EQUIPO.	4,33
FCB 14	PROBLEMÁTICA DE LA FALTA DE CAPACIDAD ECONÓMICO-FINANCIERA PARA ACOMETER PROYECTOS DE INNOVACIÓN Y MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA EN LAS EMPRESAS DE MENOR DIMENSIÓN Y ESCASA PARTICIPACIÓN DE LOS AGENTES PRIVADOS EN ACTIVIDADES DE I+D+i.	4,22
FCB 5	CAPACIDAD PARA PARTICIPAR EN ACUERDOS DE COOPERACIÓN CON OTRAS EMPRESAS DE LA CADENA EN DIFERENTES ÁMBITOS COMO I+D, SUBCONTRATACIÓN DE LA PRODUCCIÓN, ACCESO A NUEVOS MERCADOS, LOGÍSTICA.	4,11
FCB 4	PROBLEMÁTICA DE LA FALTA DE UNA OFERTA FORMATIVA ORIENTADA A LA POTENCIACIÓN DE OFICIOS Y DIFICULTAD PARA ENCONTRAR MANO DE OBRA CON UNA ADECUADA FORMACIÓN EN TAREAS OPERATIVAS Y MANEJO DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS.	3,89
FCB 11	INCIDENCIA DEL ELEVADO GRADO DE MADUREZ DEL MERCADO NACIONAL Y DEL INCREMENTO DE LA COMPETENCIA PROCEDENTE DE PAÍSES ASIÁTICOS Y DEL ESTE DE EUROPA DERIVADO DE LA GLOBALIZACIÓN.	3,89
FCB 16	APROVECHAMIENTO DE LA RED DE CENTROS TECNOLÓGICOS Y DE INVESTIGACIÓN EXISTENTE, ASÍ COMO DE LA DISPONIBILIDAD DE UN CAPITAL HUMANO CON FORMACIÓN Y ORIENTACIÓN TECNOLÓGICA, FAVORECIENDO LA CAPACIDAD DE APRENDIZAJE Y LA GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO.	3,89
FCB 2	PROBLEMÁTICA DE UNA TRADICIÓN Y CULTURA EMPRESARIAL POCO ORIENTADA A LA INDUSTRIA DE BIENES DE EQUIPO E INSUFICIENTE APOYO POR PARTE DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS PARA IMPULSAR LA CREACIÓN Y DESARROLLO DE EMPRESAS EN ESTE ÁMBITO DE ACTIVIDAD.	3,78
FCB 8	IMPORTANCIA DE POTENCIAR LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING Y LAS REDES COMERCIALES EN LOS MERCADOS EXTERIORES MÁS RELEVANTES, FAVORECIENDO LA COMUNICACIÓN CON CLIENTES INTERNACIONALES.	3,78
FCB 17	IMPORTANCIA DE LA IMPLICACIÓN DEL CAPITAL HUMANO Y SUS ASOCIACIONES SINDICALES REPRESENTATIVAS EN EL DESARROLLO EMPRESARIAL.	3,67
FCB 3	PROBLEMÁTICA DE LA FALTA DE PROFESIONALIZACIÓN EN LOS NIVELES DIRECTIVOS DE LAS EMPRESAS Y DE LA INSUFICIENTE VISIÓN ESTRATÉGICA Y UTILIZACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS DE PLANIFICACIÓN.	3,56
FCB 12	APROVECHAMIENTO DEL KNOW-HOW Y EXPERIENCIA EN ACTIVIDADES DE LA INDUSTRIA AUXILIAR ESPECÍFICA DE CADENAS EMPRESARIALES TRADICIONALES PARA SU ADAPTACIÓN A NUEVAS ACTIVIDADES EMPRESARIALES INCIPIENTES CON GRAN POTENCIAL FUTURO COMO LA AERONÁUTICA O LA EÓLICA, ENTRE OTRAS.	3,44
FCB 6	POSIBILIDAD PARA DESARROLLAR ESTRATEGIAS DE COOPERACIÓN CON INDUSTRIAS CLIENTES IMPORTANTES DE LA ZONA, FAVORECIENDO LA ADECUACIÓN DE LOS PRODUCTOS/SERVICIOS A SUS NECESIDADES Y LA POSIBILIDAD DE APROVECHAR LA TENDENCIA A LA EXTERNALIZACIÓN DE ACTIVIDADES DE ESAS CADENAS EMPRESARIALES.	3,33
FCB 1	INCIDENCIA DE LA ATOMIZACIÓN EMPRESARIAL Y DE LA INSUFICIENTE FORMALIZACIÓN DE LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS SOBRE LOS NIVELES DE COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS DE LA CADENA EN GALICIA.	3,00
FCB 9	REPERCUSIÓN DE UNA MAYOR ORIENTACIÓN HACIA LA INCORPORACIÓN DE SERVICIOS POSTVENTA Y DE MANTENIMIENTO A LA OFERTA DE LAS EMPRESAS LOCALES COMO FÓRMULA PARA INCREMENTAR EL VALOR AÑADIDO Y LA FIDELIZACIÓN DE LOS CLIENTES.	2,89
FCB 13	PROBLEMÁTICA DE LA DEPENDENCIA DE LOS MERCADOS EXTERIORES EN EL APROVISIONAMIENTO DE MATERIAS PRIMAS E INCIDENCIA DE LA EVOLUCIÓN DE LOS PRECIOS ENERGÉTICOS SOBRE LOS NIVELES DE RENTABILIDAD DE LAS EMPRESAS DE LA CADENA.	2,89
FCB 7	INCIDENCIA DEL ELEVADO GRADO DE MADUREZ DEL MERCADO NACIONAL Y DEL INCREMENTO DE LA COMPETENCIA PROCEDENTE DE PAÍSES ASIÁTICOS Y DEL ESTE DE EUROPA DERIVADO DE LA GLOBALIZACIÓN.	2,67

mayores las exigencias normativas

experiencia

En la **Figura 1** se ilustran los **10 Factores Clave** con una valoración superior a la media del conjunto de los 17 Factores Clave propuestos.

Figura 1: Principales Factores Clave Priorizados



adecuada formación en nuevas tecnologías

Priorización de factores clave de la cadena
de bienes de equipo e industria auxiliar no específica.

Entre los Factores Clave más prioritarios se constata la presencia de los principales temas tratados en la sesión, si bien se percibe una mayor preocupación por la importancia de los temas relacionados con la cultura y las estructuras organizativas de las empresas. El factor clave considerado más prioritario, con una valoración media de 4,44 es el relativo a la importancia de la alta especialización productiva y flexibilidad de las estructuras para adaptarse a los cambios de la demanda (FCB 10).

A continuación, y con una valoración también superior a 4, se sitúan la creciente orientación hacia la innovación de productos basada en nuevos materiales y nuevas tecnologías, la falta de capacidad económico-financiera de las empresas para acometer proyectos de modernización de sus instalaciones, así como la posibilidad de desarrollar acuerdos de cooperación con otras empresas de la cadena en temas como la subcontratación de la producción, el acceso a nuevos mercados o actividades de I+D (FCB 15, FCB 14 y FCB 5, respectivamente).

importancia de la alta especialización productiva



proyectos de modernización

Diseño de ejes estratégicos, estrategias y actuaciones fundamentales de la cadena de bienes de equipo e industria auxiliar no específica.

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

En la figura anexa se representa de forma resumida el proceso metodológico seguido para el diseño de los Ejes Estratégicos y la propuesta de Estrategias: la síntesis del diagnóstico estratégico y la identificación y determinación conjunta de los factores clave, permitió realizar al equipo técnico una propuesta inicial de estrategias que, para un tratamiento más homogéneo, se han agrupado en torno a grandes áreas temáticas denominadas "ejes estratégicos". Este trabajo se constituye como la información básica de partida para el desarrollo de la segunda de las reuniones convocadas. Se presentan seguidamente los ejes estratégicos planteados.

Metodología del proceso de trabajo



Teniendo en cuenta los resultados de la primera mesa, el equipo técnico diseñó unos **Ejes Estratégicos** que agrupan temáticamente las **propuestas de Estrategias** para la **mejora de la competitividad de las empresas gallegas de la Cedena de Bienes de Equipo e Industria Auxiliar no Específica**. Así, la Figura 6 ilustra los **5 Ejes Estratégicos** para el conjunto de empresas de esta cadena, que agrupan a las **33 estrategias propuestas**.

Ejes Estratégicos para la cadena de bienes de equipo e industria auxiliar no específica



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 de trabajo, que, posteriormente, se propusieron a la mesa de expertos para su matización y priorización. Para cada estrategia se relacionan los Factores Clave en los que se sustentan dichas Estrategias.

EE 1.	CULTURA EMPRESARIAL Y COMUNICACIÓN
	Existen diferentes aspectos relacionados con la idiosincrasia y la cultura empresarial propios de las empresas gallegas vinculadas con las actividades de bienes de equipo e industria auxiliar no específica sobre los que se debe tratar de actuar para impulsar una mejora de la competitividad global de la cadena. Es necesario favorecer el desarrollo de una mayor cultura empresarial orientada a potenciar la industria de bienes de quipo, con una insuficiente tradición en el tejido empresarial gallego. Relacionada con esa falta de tradición, existe un déficit de información sobre las oportunidades profesionales vinculadas con estas actividades, por lo que es necesario que desde las administraciones se genere una mayor sensibilización y conocimiento sobre oficios y salidas laborales vinculadas con las actividades que componen esta cadena empresarial. Además, se deben apoyar iniciativas que traten de fomentar entre estas empresas una mayor cultura de cooperación, así como a potenciar una mayor orientación a desarrollar estrategias de internacionalización de las actividades tratando de superar una visión de mercado excesivamente centrada en el ámbito local. Por otro lado, en este conjunto de actividades empresariales, uno de los aspectos que define en mayor medida la competitividad de las empresas es la innovación, por lo que es de gran importancia fomentar una mayor orientación cultural hacia la I+D+i.
EE 1. E1	Impulsar iniciativas orientadas a desarrollar una mayor cultura vinculada con la industria de bienes de equipo en Galicia, ante la insuficiente tradición en estas actividades empresariales. Factores clave relacionados: FCB2, FCB4, FCB12
EE 1. E2	Potenciar una mayor cultura de cooperación entre las empresas de la cadena mediante la celebración de foros de debate y mesas de trabajo. Factores clave relacionados: FCB5, FCB6, FCB16
EE 1. E3	Desarrollar una mayor sensibilización y conocimiento sobre las posibilidades de futuro de la formación profesional en determinados oficios de gran importancia para la cadena, promoviendo campañas de información y divulgación en los centros educativos y medios de comunicación Factores clave relacionados: FCB3, FCB4
EE 1. E4	Impulsar una mayor cultura de coordinación y cooperación entre las empresas y las administraciones públicas, especialmente orientado a la adecuación de los planes formativos a las necesidades reales de las empresas. Factores clave relacionados: FCB2, FCB4
EE 1. E5	Promover una mayor cultura de innovación entre las empresas vinculadas con las actividades de bienes de equipo e industria auxiliar no específica, así como entre las instituciones y entidades relacionadas con dichas actividades. Factores clave relacionados: FCB5, FCB14, FCB15, FCB16
EE 1. E6	Promover foros de trabajo que ayuden a las empresas a desarrollar una cultura de mayor vocación internacionalizadora de sus actividades, tratando de ampliar una visión del mercado excesivamente orientada a la demanda interna. Factores clave relacionados:FCB8, FCB11, FCB13



EE 2. DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO

La consideración por parte de las empresas de sus recursos humanos, en todos los niveles, como un activo esencial para el desarrollo de sus actividades debe ser el punto de partida para impulsar medidas que traten de favorecer el desarrollo del capital humano dentro de las empresas. Además de ser necesario fomentar una mayor profesionalización en los puestos directivos que mejoren la gestión y dirección de las empresas, se debe favorecer una mayor especialización a nivel de cuadros intermedios que mejoren la eficiencia en la organización, así como incrementar los niveles de cualificación en los puestos operativos, actualizando continuamente su formación para adaptarse a la utilización de las nuevas tecnologías y el desarrollo de nuevos productos. En ese sentido, la implicación de las administraciones públicas para mejorar los recursos disponibles de los centros de formación, tanto técnicos como humanos, así como la adecuación de los planes de estudios a las necesidades del mercado laboral, adquiere una notable relevancia. Al mismo tiempo, las empresas deben tratar de impulsar mecanismos internos para mejorar la captación y retención del capital humano con mayor cualificación, fomentando además entre sus recursos humanos una mayor motivación y un adecuado nivel de implicación con los planes de las empresas.

EE 2. E1	Fomentar un mayor nivel de profesionalización en los puestos directivos de las empresas de la cadena, con una adecuada formación en dirección y gestión de empresas. Factores clave relacionados: FCB1, FCB2,FCB3
EE 2. E2	Potenciar una mayor cualificación y especialización en los cuadros intermedios de las empresas, que permitan mejorar la eficiencia y supervisión de los procesos empresariales. Factores clave relacionados: FCB10, FCB16, FCB17
EE 2. E3	Impulsar un incremento en los niveles de formación de los recursos humanos en los niveles operativos, potenciando la formación continua para adaptarse al ritmo de cambio tecnológico. Factores clave relacionados: FCB4, FCB12, FCB17
EE 2. E4	Promover una mayor implicación de las administraciones públicas en la actualización de los recursos técnicos y humanos de los centros formativos y los planes de estudios para desarrollar una formación más eficiente y actualizada. Factores clave relacionados:FCB4, FCB16
EE 2. E5	Promover la utilización de mecanismos adecuados que favorezcan la captación y retención del capital humano cualificado por parte de las empresas. Factores clave relacionados: FCB3, FCB4, FCB12
EE 2. E6	Fomentar un mayor nivel de compromiso e implicación de los recursos humanos con los planes de actuación y objetivos planteados por las empresas, mediante la mayor utilización de sistemas de motivación y de valoración de resultados. Factores clave relacionados: FCB17

implicación de las administraciones públicas

Impulsar la modernización

potenciar la formación continua

marcas propias

MEJORA DE LA CALIDAD

EE 3. MODERNIZACIÓN DE LOS SISTEMAS DE DIRECCIÓN, ORGANIZACIÓN E INFORMACIÓN

En el ámbito de los sistemas de dirección, las empresas de estas actividades deben promover una mayor actitud anticipativa y proactiva para tratar de adelantarse a los cambios en el entorno y en las condiciones de la demanda, así como una mayor visión estratégica de las actividades, fomentando la utilización de herramientas de análisis de mercados y de planificación estratégica, respectivamente. Además, se debe potenciar la orientación de las empresas hacia la implantación y mejora de los sistemas de gestión de la calidad, gestión medioambiental y prevención de riesgos laborales para poder incrementar el valor añadido de sus productos y diseñar estrategias de diferenciación frente a otros competidores. Otro tipo de estrategias que las empresas de bienes de equipo e industria auxiliar no específica deben fomentar son las estrategias de cooperación. Por un lado, los acuerdos de cooperación con otras empresas de las actividades de bienes de equipo e industria auxiliar no específica permiten incrementar la especialización así como obtener ventajas derivadas de la posible generación de economías de escala, mientras que la cooperación con otras empresas de industrias clientes permiten mejorar la adecuación y diseño de los productos/servicios a las necesidades específicas de cada cliente. En cuanto a los aspectos relacionados con la organización, las empresas de estas actividades, especialmente aquellas de menor dimensión, deben tratar de definir un mayor grado de formalización y especialización de sus estructuras, sin que ello les impida aprovechar la importante flexibilidad que las estructuras actuales les confieren para ser competitivos en plazos de entrega y atención al cliente.

EE 3. E1	Impulsar la modernización de los sistemas de información internos de las empresas, favoreciendo las actitudes anticipativas y proactivas ante la dinámica de las condiciones del entorno. Factores clave relacionados: FCB8, FCB11
EE 3. E2	Promover una mayor utilización de herramientas de planificación estratégica entre las empresas de la cadena, favoreciendo la visión de medio y largo plazo de las actividades. Factores clave relacionados: FCB1, FCB3
EE 3. E3	Potenciar la implantación de sistemas de gestión de calidad que permitan desarrollar estrategias de diferenciación frente a estrategias de competencia en precios. Factores clave relacionados: FCB9, FCB11
EE 3. E4	Impulsar un mayor desarrollo de sistemas de prevención de riesgos laborales y gestión medioambiental en las empresas de las actividades de bienes de equipo e industria auxiliar no específica. Factores clave relacionados: FCB7
EE 3. E5	Fomentar un mayor desarrollo de estrategias de cooperación con otras empresas de estas actividades, compatibilizando la especialización y el aprovechamiento de economías de escala. Factores clave relacionados: FCB5, FCB10, FCB13, FCB14
EE 3. E6	Propiciar una mayor orientación hacia la cooperación con empresas de cadenas empresariales clientes, favoreciendo la mejora competitiva tanto de la industria cliente como de las propias empresas de bienes de equipo e industria auxiliar no específica. Factores clave relacionados: FCB6, FCB12
EE 3. E7	Impulsar una mayor formalización de las estructuras organizativas, especialmente en las empresas de menor dimensión, incrementando y compatibilizando la especialización de funciones y la polivalencia para mejorar su grado de eficiencia. Factores clave relacionados: FCB1, FCB10



INCREMENTAR LA ESPECIALIZACIÓN

EE 4. CRECIMIENTO EMPRESARIAL Y NUEVOS MERCADOS

Ante el incremento de la competencia y el alto grado de saturación de la demanda en los mercados locales, la búsqueda de nuevos mercados geográficos se perfila como una alternativa para mantener un adecuado ritmo de crecimiento por parte de las empresas de estas actividades. En este contexto, las empresas deben desarrollar una imagen de marca sólida y de calidad para poder competir en el ámbito internacional, tratando además de impulsar acuerdos de cooperación con socios en los mercados exteriores que faciliten la penetración de las empresas gallegas en dichos mercados. Otras opciones que permitan a las empresas mantener su ritmo de crecimiento pueden ser la especialización de sus actividades para atender ciertos nichos de mercado tanto a nivel nacional como internacional o la diversificación hacia nuevas cadenas empresariales clientes con un potencial de crecimiento importante en el mercado nacional. En cualquier caso, es necesario que las empresas apuesten por incrementar el valor añadido de sus productos/servicios para mejorar su posición competitiva, incorporando nuevos servicios de mantenimiento y atención al cliente que permitan incrementar el grado de fidelización de dichos clientes. Por otro lado, el crecimiento empresarial de la mayoría de las empresas que componen estas actividades empresariales se ve agravado por la reducida dimensión y la insuficiente disponibilidad de recursos económico-financieros, por lo que el desarrollo de nuevos alternativas para facilitar la financiación de los proyectos empresariales es un aspecto clave para el futuro de estas empresas.

EE 4. E1	Impulsar una mayor utilización de estrategias de marketing en los mercados exteriores, favoreciendo la consolidación de la imagen de marca y el desarrollo de estrategias de diferenciación en base a intangibles. Factores clave relacionados: FCB8, FCB9, FCB11
EE 4. E2	Potenciar los acuerdos de cooperación con socios locales para incrementar la penetración en los mercados de destino, facilitando el desarrollo de redes comerciales en dichos mercados. Factores clave relacionados: FCB5, FCB8, FCB11
EE 4. E3	Fomentar un mayor nivel de especialización de las actividades de las empresas, orientando el crecimiento empresarial al aprovechamiento de importantes nichos de mercado a nivel nacional e internacional. Factores clave relacionados: FCB6, FCB10
EE 4. E4	Impulsar la búsqueda de nuevas industrias clientes con potencial de crecimiento, dinamizando aquellas actividades de bienes de equipo e industria auxiliar vinculadas a las mismas. Factores clave relacionados: FCB2, FCB6, FCB10, FCB11, FCB12
EE 4. E5	Potenciar el desarrollo de nuevas posibilidades de financiación adaptadas a los condicionantes estructurales y de dimensión de las empresas de la cadena en colaboración con las administraciones públicas y las entidades financieras. Factores clave relacionados: FCB1, FCB13, FCB14
EE 4. E6	Fomentar un incremento del valor añadido de los productos/servicios orientado a una creciente incorporación de servicios de mantenimiento y otros servicios postventa basados en la utilización de las nuevas tecnologías. Factores clave relacionados: FCB6, FCB9, FCB15



EE 5. INNOVACIÓN Y MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA COMO VENTAJA COMPETITIVA

Los aspectos relacionados con la innovación y la modernización tecnológica de las infraestructuras configuran un eje clave para la competitividad de las empresas de bienes de equipo e industria auxiliar no específica. Por ello, las empresas deben apostar por el desarrollo de departamentos propios de I+D+i o de grupos de trabajo especializados en impulsar la investigación básica y aplicada en el mundo empresarial, apoyado por un mayor acercamiento y cooperación entre las empresas y los centros de investigación tecnológicos y universitarios. La modernización de las instalaciones y equipamientos propios de las empresas, así como de las infraestructuras y servicios comunes disponibles en los parques empresariales deben favorecer el desarrollo por parte de las empresas de importantes innovaciones a nivel de los productos y servicios ofertados, incorporando nuevos materiales y tecnologías que incrementen su valor añadido. Además, también deben ayudar a incrementar la flexibilidad e innovación de los procesos productivos que permita a las empresas mejorar su eficiencia y atención al cliente en cuanto a plazos de respuesta. Pero desde una perspectiva más global la innovación de las actividades de bienes de equipo e industria auxiliar no específica depende en cierta medida de una actitud innovadora también en los servicios de apoyo, como pueden ser las ingenierías y oficinas técnicas. Por otra parte, para que las empresas desarrollen una mayor orientación hacia la innovación es necesario difundir un mayor conocimiento sobre la utilización de patentes y otras herramientas que garanticen los derechos de protección.

EE 5. E1	Impulsar la investigación básica y aplicada en las empresas, con especial orientación al mercado, potenciando el desarrollo de departamentos de I+D+i propios en aquellas empresas cuya dimensión lo permita, generando un efecto arrastre sobre otras de menor dimensión. Factores clave relacionados: FCB1, FCB5, FCB14, FCB15, FCB16
EE 5. E2	Propiciar un mayor acercamiento entre el mundo empresarial y los centros de investigación tecnológicos y universitarios, propiciando un mayor desarrollo de proyectos de I+D+i aplicables en el ámbito operativo de las empresas. Factores clave relacionados: FCB4, FCB5, FCB14, FCB16
EE 5. E3	Impulsar la modernización de las instalaciones y el equipamiento actual con que cuentan las empresas, mejorando su capacidad productiva y nivel de competitividad. Factores clave relacionados: FCB1, FCB14
EE 5. E4	Promover una mayor orientación hacia la innovación de productos y servicios, incorporando nuevos materiales y nuevas tecnologías que incrementen las posibilidades de desarrollo de estas actividades empresariales. Factores clave relacionados: FCB9, FCB14, FCB15
EE 5. E5	Fomentar la innovación y flexibilidad de los procesos productivos para mejorar la posición competitiva en plazos de entrega y atención a los clientes, favoreciendo un mayor grado de fidelización de los mismos. Factores clave relacionados: FCB9, FCB10, FCB14
EE 5. E6	Potenciar un mayor desarrollo de servicios de apoyo fundamentales para el crecimiento de las actividades de innovación, como ingenierías y oficinas técnicas orientadas al diseño y desarrollo de nuevos proyectos. Factores clave relacionados: FCB5, FCB9, FCB16
EE 5. E7	Promover un mayor conocimiento sobre la incidencia de la utilización de patentes y otras herramientas que garanticen los derechos de protección sobre las innovaciones desarrolladas por las empresas de estas actividades. Factores clave relacionados: FCB5, FCB14, FCB15, FCB16
EE 5. E8	Impulsar una modernización de las infraestructuras y equipamientos existentes en los parques empresariales y centros tecnológicos, incrementando la capacidad innovadora disponible y el desarrollo de innovaciones. Factores clave relacionados: FCB2, FCB16

En el siguiente cuadro de matriz de cruces se representan todas las relaciones existentes entre los 17 Factores Clave priorizados por los asistentes a la primera mesa de trabajo y los 5 Ejes Estratégicos presentados anteriormente, lo cual permite determinar la trazabilidad del proceso de diseño de dichos Ejes y de las Estrategias relacionadas con cada uno de ellos.

MATRIZ DE CRUCE ENTRE FACTORES CLAVE Y EJES ESTRATÉGICOS

FACTORES CLAVE	EJES ESTRATÉGICOS				
	EE1	EE2	EE3	EE4	EE5
FCT1		√	√	√	√
FCT2	√	√		√	√
FCT3	√	√	√		
FCT4	√	√			√
FCT5	√		√	√	√
FCT6	√		√	√	
FCT7			√		
FCT8	√		√	√	
FCT9			√	√	√
FCT10		√	√	√	√
FCT11	√		√	√	
FCT12	√	√	√	√	
FCT13	√		√	√	
FCT14	√		√	√	√
FCT15	√			√	√
FCT16	√	√			√
FCT17		√			

LÍNEAS ESTRATÉGICAS

alto nivel competitivo



innovación y modernización tecnológica

provocar un cambio cultural

Diseño de ejes estratégicos, estrategias y actuaciones fundamentales de la cadena de bienes de equipo e industria auxiliar no específica.

4.2. Principales comentarios de la Mesa 2-3 de trabajo.

La ronda de intervenciones por parte de todos los asistentes, así como el posterior debate abierto generó numerosos comentarios, matizaciones y apuntes sobre la mayoría de las estrategias propuestas. En los apartados siguientes, de manera resumida y agrupada en función de los 5 Ejes Estratégicos propuestos, se presentan las líneas más relevantes de las intervenciones realizadas por los asistentes, si bien los ámbitos de la innovación y modernización tecnológica como ventaja competitiva y la modernización de los sistemas de dirección, organización e información son los aspectos que tuvieron una mayor incidencia.

Cultura empresarial y comunicación.

La puesta en marcha y desarrollo de líneas estratégicas que impulsen un cambio cultural en las empresas y demás agentes relacionados con estas actividades, es percibida por los asistentes como de lo más complejo, teniendo en cuenta que se trata de un conjunto de estrategias cuya implantación requiere un horizonte temporal de medio y largo plazo para empezar a obtener resultados. "Es necesario promover campañas de comunicación y otras actuaciones que vayan creando ambiente y una cultura social orientada a la potenciación de la industria de bienes de equipo con una visión de largo plazo".



La falta de tradición y cultura empresarial vinculada con las actividades de bienes de equipo en el tejido productivo gallego "salvo en determinadas industrias como la automoción o la construcción naval", hacen necesario "desarrollar medidas que permitan contrarrestar la actual inercia de las empresas a afrontar el cambio y buscar nuevos segmentos de mercado a los que orientar sus actividades". Los asistentes indicaron la importancia de promover "una mayor implicación de las administraciones públicas con el desarrollo de una industria gallega de bienes de equipo con un alto nivel competitivo, no solo en los mercados nacionales sino también para atender las exigencias de la demanda a nivel internacional".

Otros ámbitos en los que el cambio de mentalidad y cultura empresarial debe suponer una importante mejora de la posición competitiva de las actividades aquí analizadas son la cooperación, la formación y la innovación. Por lo que respecta a la cooperación, "debe fomentarse, por ejemplo a través de la realización de mesas y foros de debate, una mayor cultura orientada a participar en acuerdos de cooperación, tanto con empresas de la cadena como con empresas de diferentes industrias". En cuanto a los aspectos relacionados con la formación, la prioridad entre las empresas es "cambiar la mentalidad de que la formación representa un gasto, haciéndoles ver que en realidad se trata de una inversión", suponiendo el capital humano una fuente de ventajas competitivas, ya que es el único activo que no puede ser imitado o copiado por los demás competidores. Además, los asistentes también indicaron que se perciben importantes ventajas y oportunidades de negocio para aquellas empresas que sean capaces de "provocar un cambio cultural relacionado con la I+D+i y la modernización tecnológica".

Además, los asistentes también recordaron que "es necesario promover una mayor comunicación entre las empresas y los demás agentes sociales para mejorar la coordinación entre el mundo empresarial y las administraciones públicas y crear una mayor cultura de cooperación".

Desarrollo del capital humano.

Los comentarios de los asistentes relacionados con el desarrollo del capital humano se centraron en gran parte en la necesidad de adoptar medidas encaminadas a frenar la continua pérdida de know-how, experiencia y conocimientos que se experimenta entre las empresas de estas actividades. "La insuficiente industria de bienes de equipo en Galicia y la competitividad entre distintos territorios hace que las empresas tengan dificultades para conseguir retener al capital humano más cualificado, ya que éstos optan por buscar otras zonas con mayores posibilidades de futuro para su desarrollo profesional". Además, a eso se le debe añadir la necesidad de potenciar una mayor transferencia de conocimientos en el ámbito industrial, ya que en la actualidad "la experiencia y conocimientos adquiridos por los trabajadores con edades próximas a la jubilación no son aprovechadas para formar a la mano de obra con menor experiencia profesional".



Se valora que las empresas deben implicarse más directamente en la mejora de la formación y cualificación de su capital humano en todos los niveles de la estructura organizativa, tanto a nivel operativo como de cuadros intermedios y directivo. "Las empresas deben apostar de forma más decidida por el desarrollo de programas de formación para sus recursos humanos, ya que actualmente existe una excesiva vinculación de la formación en las empresas a la obtención de subvenciones para financiarla".

Las circunstancias que originan la mayor parte de las actividades de formación actualmente entre las empresas de la cadena son "las exigencias normativas y legislativas, así como la aparición de nuevas tecnologías que requieren un complemento a la formación de la mano de obra directa para realizar sus tareas de forma eficiente". Por lo que respecta a los cuadros intermedios y niveles directivos, "las empresas, especialmente las de menor dimensión, apenas dedican esfuerzos a la mejora de su cualificación y profesionalización".



Diseño de ejes estratégicos, estrategias y actuaciones fundamentales de la cadena de bienes de equipo e industria auxiliar no específica.

Modernización de los sistemas de dirección, organización e información.

Los temas relacionados con los sistemas de dirección de las empresas de la industria de bienes de equipo e industria auxiliar no específica tratados en la sesión están en gran parte condicionados por la tipología y la dimensión de las empresas. "Se deben promover actuaciones encaminadas a modernizar los sistemas de dirección, especialmente en aquellas empresas de carácter familiar de reducida dimensión, donde se aprecia un escaso grado de profesionalización en los niveles directivos, impulsando una mayor utilización de herramientas y conceptos empresariales relacionados con la planificación estratégica".

Otra de las líneas estratégicas a potenciar por las empresas de estas actividades en relación con los sistemas de dirección, en opinión de los asistentes, es la relacionada con los sistemas de gestión de la calidad, gestión medioambiental y seguridad en el trabajo. "Todas las empresas que quieren mantener un nivel competitivo adecuado en el mercado deben tener implantados estos sistemas de gestión, además de favorecer estrategias de diferenciación".

Por otro lado la reducida dimensión de la mayoría de las empresas que configuran esta cadena, así como el elevado grado de heterogeneidad existente entre las actividades empresariales que la componen son condicionantes que favorecen "un importante desarrollo de estrategias de cooperación orientadas a conseguir un mayor grado de especialización y mejora de la eficiencia de los procesos productivos a través de la subcontratación de actividades, favoreciendo además un incremento del valor añadido de los productos/servicios ofertados".

Otra de las posibles vías en las que la cooperación puede tener un efecto positivo está relacionado con el hecho de que "la mayoría de las asociaciones empresariales y organismos de representación cuentan con un número de socios muy elevado, dificultando la coordinación y eficiencia en la consecución de sus objetivos prácticos. Por ello, la cooperación a través de pequeños grupos de empresas con intereses comunes resultaría más adecuada y efectiva". En ese sentido, se debe potenciar la cooperación entre empresas para la "creación de lobbies y pequeños grupos de empresas con intereses comunes que puedan actuar ante las administraciones públicas y organismos para solicitar y presentar propuestas de actuación elaboradas y consensuadas por todos conjuntamente".

Pero la cooperación también puede ser orientada a participar en acuerdos con empresas de otras actividades, como pueden ser proveedores o clientes, así como con centros tecnológicos, universidades y administraciones públicas. En ese sentido "se debe tratar de buscar una mayor cooperación con los centros tecnológicos y las universidades, potenciando la realización de ciertas actividades de las empresas como puede ser la I+D, el diseño de productos o la formación del capital humano, que debido a su dimensión no pueden ser realizadas individualmente, o bien como una opción para la externalización de dichas actividades, en el caso de que se estén desarrollando internamente en las empresas". Del mismo modo, "la cooperación con las administraciones públicas favorece una mayor coordinación, aprovechamiento de los recursos disponibles y consecución de los objetivos planteados".



Crecimiento empresarial y nuevos mercados.

En relación con las posibilidades de crecimiento futuro para la industria de bienes de equipo e industria auxiliar no específica en Galicia, los asistentes apuntaron varias líneas de actuación necesarias para incrementar su competitividad, si bien, nuevamente, la dimensión de las empresas se presentó como un condicionante fundamental para alcanzar dicho crecimiento. "Tanto la administración como las entidades financieras deben colaborar con las empresas de la cadena para buscar incentivos y productos financieros, adecuados a la estructura y tamaño de la mayor parte de estas empresas, que ofrezcan nuevas alternativas para conseguir una financiación que permita el desarrollo de los proyectos empresariales".



En opinión de los asistentes, el crecimiento empresarial puede derivarse de una mejora de la capacidad competitiva en las actividades y productos a los que actualmente se dedican las empresas, pero también puede conseguirse a través de la detección de nuevas líneas de negocio con una demanda todavía insatisfecha. En ese sentido, "el desarrollo de acuerdos de cooperación con empresas de las industrias clientes facilitaría una cierta reorientación de las empresas de bienes de equipo e industria auxiliar no específica hacia nuevos segmentos de mercado con mayor potencial de crecimiento, en función de las necesidades y oportunidades detectadas entre las actividades clientes".

Por lo que respecta a la posibilidad de afrontar la búsqueda de nuevos mercados internacionales en los que las empresas de la cadena puedan penetrar y mantener una buena posición competitiva los asistentes manifestaron que "la capacidad para competir en los mercados internacionales depende de contar con un producto de calidad y con un alto grado de innovación y tecnología, por lo que las posibilidades de muchas empresas gallegas de tener éxito en dichos mercados son grandes, ya que muchos de sus productos cuentan con un nivel de competitividad similar a los de muchos competidores internacionales". Para ello, "es necesario provocar entre las empresas una mayor vocación internacionalizadora que incentive a las empresas a acudir a nuevos mercados exteriores y ampliar la visión excesivamente localista del mercado que tienen en la actualidad la mayoría de ellas, eliminando además el efecto barrera que supone la falta de formación en idiomas y comercio exterior entre las empresas a la hora de internacionalizarse".

buscar incentivos

ampliar la visión

Diseño de ejes estratégicos, estrategias y actuaciones fundamentales de la cadena de bienes de equipo e industria auxiliar no específica.

Innovación y modernización tecnológica como ventaja competitiva.

En general, el conjunto de estrategias relacionadas con lainnovación y la modernización tecnológica fueron consideradas como el eje estratégico más determinante para la competitividad de las empresas de la industria de bienes de equipo e industria auxiliar no específica. En opinión de los asistentes "la innovación y la tecnología son los aspectos clave en los que se deben basar las empresas gallegas para desarrollar estrategias de diferenciación frente a los competidores procedentes del Este de Europa y de Asia". En ese sentido es necesario "impulsar una mayor modernización tecnológica de las infraestructuras y equipamientos de las empresas, favoreciendo una mayor capacidad de innovación, así como una mayor flexibilidad de los procesos productivos".

Para disponer de una mayor capacidad innovadora y tecnológica es fundamental el papel que puedan desempeñar los centros tecnológicos y las universidades como elementos de apoyo a las empresas de la cadena. "La mayoría de las empresas tienen una insuficiente dimensión para desarrollar internamente actividades investigadoras y carecen de un departamento propio de I+D, por lo que es necesario promover un mayor acercamiento entre las empresas y los centros tecnológicos y las universidades que permita a las empresas conocer con más profundidad las posibilidades, capacidades y recursos disponibles en dichos centros. Las empresas con una idea o un proyecto innovador sin medios suficientes para desarrollarlo de forma individual, deben apoyarse en los centros tecnológicos, aprovechando su mayor capacidad y disponibilidad de recursos técnicos y humanos para llevarlo a cabo".

Por otro lado, derivado de la amplia heterogeneidad de actividades que componen esta cadena, los asistentes apostaron por la conveniencia de que se alcance un mayor nivel de especialización en los centros tecnológicos, "incrementando la capacidad de innovación en cuanto a desarrollo de nuevos materiales, nuevas tecnologías en determinadas actividades específicas relacionadas con los bienes de equipo que incrementen el valor añadido de los productos/servicios en base a su componente innovador".

Por lo que respecta a la repercusión en el desarrollo de sus actividades de la situación de las infraestructuras públicas, disponibilidad de suelo industrial y dotación de recursos en los parques empresariales y polígonos industriales, los asistentes manifestaron la importancia de "incrementar la oferta de suelo empresarial disponible y la necesidad de mejora en las infraestructuras de comunicación, a la vez que se incrementen los servicios, equipamientos y recursos con que cuentan en la actualidad la mayor parte de los parques empresariales existentes", si bien también reconocieron que se trata de mejoras que deben ser bien planificadas y consensuadas y que por tanto, requieren de un horizonte temporal de medio y largo plazo.



4.3. Priorización de Estrategias y propuesta de algunas orientaciones sobre actuaciones fundamentales para la Cadena de Bienes de Equipo e Industria Auxiliar no Específica.

Una vez finalizada la ronda de intervenciones y el debate entre los asistentes sobre las Estrategias propuestas, se procedió a matizar y complementar algunas de las Estrategias, procediéndose a realizar posteriormente su priorización. Dicha priorización se hizo en función de la importancia que tuvieran las Estrategias en la competitividad de las empresas de la Cadena de Bienes de Equipo e Industria Auxiliar no Específica. Los asistentes debían valorar las 33 Estrategias en una escala de entre 5 (más prioritario) y 1 (menos prioritario).

La siguiente tabla recoge el resultado final de la priorización, en la cual aparecen ordenados, por orden de mayor a menor importancia, las 33 Estrategias. En conjunto, se percibe un elevado grado de acuerdo con las estrategias propuestas, ya que la valoración media de todas las estrategias es de 3,84 (sobre un máximo de 5).

Asimismo, es destacable que el valor medio de todas las estrategias propuestas alcance un valor superior al 3, situándose 11 de ellas incluso por encima del 4, mientras que las restantes 22 estrategias obtuvieron un valor promedio entre 3 y 4. El reducido grado de dispersión de las valoraciones medias da muestra una alta homogeneidad y coincidencia en los valores otorgados por los asistentes a cada una de las estrategias propuestas.

Priorización de Estrategias

5= más prioritario
1= menos prioritario

COD	ESTRATEGIA	PRIORIDAD
EE5.E2	Propiciar un mayor acercamiento entre el mundo empresarial y los centros de investigación tecnológicos y universitarios, propiciando un mayor desarrollo de proyectos de I+D+i aplicables en el ámbito operativo de las empresas.	4,63
EE5.E8	Impulsar una modernización de las infraestructuras y equipamientos existentes en los parques empresariales y centros tecnológicos, incrementando la capacidad innovadora disponible y el desarrollo de innovaciones.	4,38
EE5.E3	Impulsar la modernización de las instalaciones y el equipamiento actual con que cuentan las empresas, mejorando su capacidad productiva y nivel de competitividad.	4,25
EE3.E2	Promover una mayor utilización de herramientas de planificación estratégica entre las empresas de la cadena, favoreciendo la visión de medio y largo plazo de las actividades.	4,13
EE4.E5	Potenciar el desarrollo de nuevas posibilidades de financiación adaptadas a los condicionantes estructurales y de dimensión de las empresas de la cadena en colaboración con las administraciones públicas y las entidades financieras.	4,13
EE3.E6	Propiciar una mayor orientación hacia la cooperación con empresas de cadenas empresariales clientes, favoreciendo la mejora competitiva tanto de la industria cliente como de las propias empresas de bienes de equipo e industria auxiliar no específica.	4,13
EE1.E2	Potenciar una mayor cultura de cooperación entre las empresas de la cadena mediante la celebración de foros de debate y mesas de trabajo.	4,13
EE5.E4	Promover una mayor orientación hacia la innovación de productos y servicios, incorporando nuevos materiales y nuevas tecnologías que incrementen las posibilidades de desarrollo de estas actividades empresariales.	4,13
EE5.E5	Fomentar la innovación y flexibilidad de los procesos productivos para mejorar la posición competitiva en plazos de entrega y atención a los clientes, favoreciendo un mayor grado de fidelización de los mismos.	4,13
EE5.E7	Promover un mayor conocimiento sobre la incidencia de la utilización de patentes y otras herramientas que garanticen los derechos de protección sobre las innovaciones desarrolladas por las empresas de estas actividades.	4,13
EE1.E1	Impulsar iniciativas orientadas a desarrollar una mayor cultura vinculada con la industria de bienes de equipo en Galicia, ante la insuficiente tradición en estas actividades empresariales.	4,00

Diseño de ejes estratégicos, estrategias y actuaciones fundamentales de la cadena de bienes de equipo e industria auxiliar no específica.

Priorización de Estrategias (continuación)

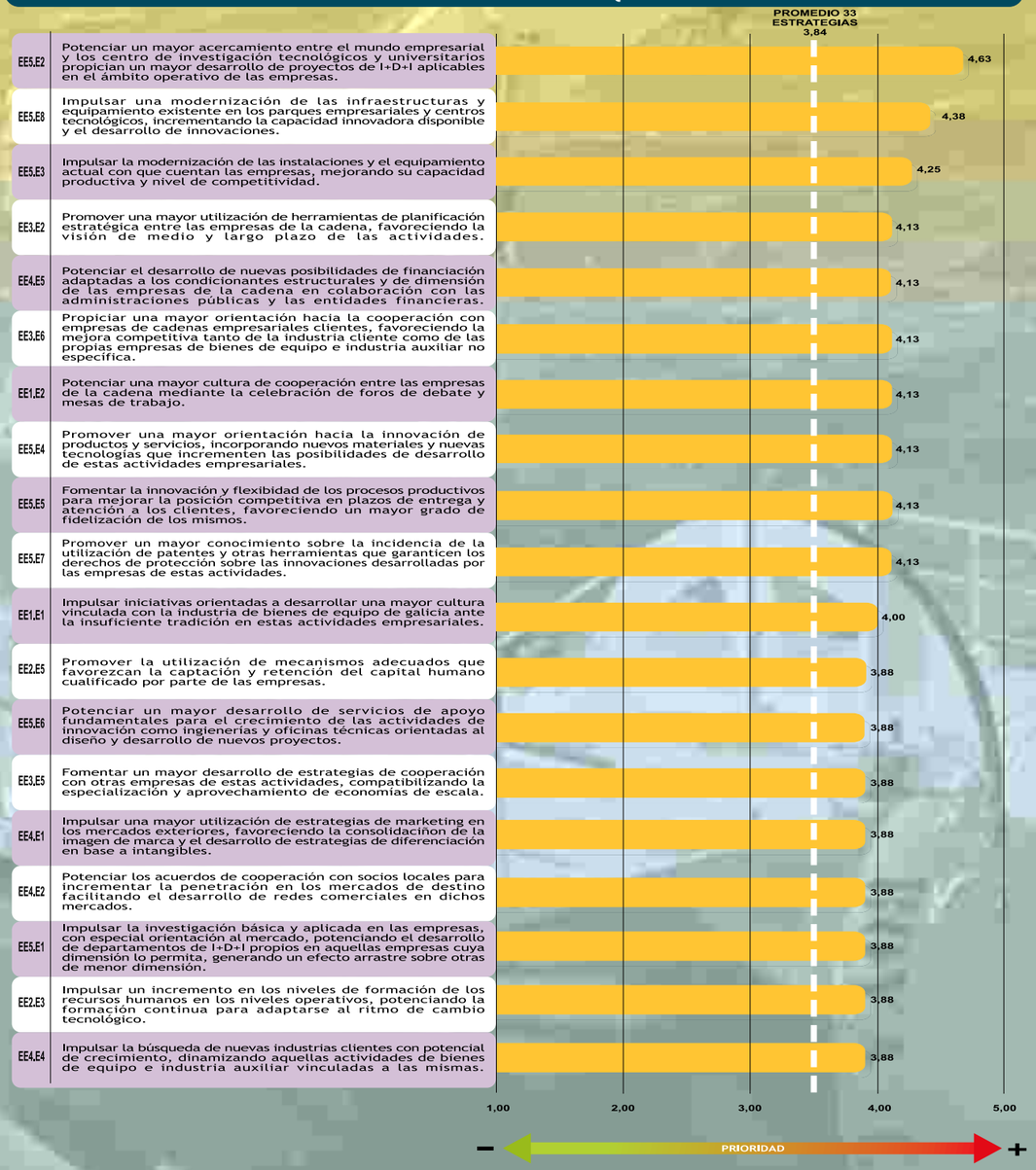
5= más prioritario
1= menos prioritario

COD	ESTRATEGIA	PRIORIDAD
EE2.E5	Promover la utilización de mecanismos adecuados que favorezcan la captación y retención del capital humano cualificado por parte de las empresas.	3,88
EE5.E6	Potenciar un mayor desarrollo de servicios de apoyo fundamentales para el crecimiento de las actividades de innovación, como ingenierías y oficinas técnicas orientadas al diseño y desarrollo de nuevos proyectos.	3,88
EE3.E5	Fomentar un mayor desarrollo de estrategias de cooperación con otras empresas de estas actividades, compatibilizando la especialización y el aprovechamiento de economías de escala.	3,88
EE4.E1	Impulsar una mayor utilización de estrategias de marketing en los mercados exteriores, favoreciendo la consolidación de la imagen de marca y el desarrollo de estrategias de diferenciación en base a intangibles.	3,88
EE4.E2	Potenciar los acuerdos de cooperación con socios locales para incrementar la penetración en los mercados de destino, facilitando el desarrollo de redes comerciales en dichos mercados.	3,88
EE5.E1	Impulsar la investigación básica y aplicada en las empresas, con especial orientación al mercado, potenciando el desarrollo de departamentos de I+D+i propios en aquellas empresas cuya dimensión lo permita, generando un efecto arrastre sobre otras de menor dimensión.	3,88
EE5.E1	Impulsar la investigación básica y aplicada en las empresas, con especial orientación al mercado, potenciando el desarrollo de departamentos de I+D+i propios en aquellas empresas cuya dimensión lo permita, generando un efecto arrastre sobre otras de menor dimensión.	3,88
EE5.E1	Impulsar la investigación básica y aplicada en las empresas, con especial orientación al mercado, potenciando el desarrollo de departamentos de I+D+i propios en aquellas empresas cuya dimensión lo permita, generando un efecto arrastre sobre otras de menor dimensión.	3,88
EE2.E3	Impulsar un incremento en los niveles de formación de los recursos humanos en los niveles operativos, potenciando la formación continua para adaptarse al ritmo de cambio tecnológico.	3,88
EE4.E4	Impulsar la búsqueda de nuevas industrias clientes con potencial de crecimiento, dinamizando aquellas actividades de bienes de equipo e industria auxiliar vinculadas a las mismas.	3,88
EE2.E2	Potenciar una mayor cualificación y especialización en los cuadros intermedios de las empresas, que permitan mejorar la eficiencia y supervisión de los procesos empresariales.	3,75
EE4.E3	Fomentar un mayor nivel de especialización de las actividades de las empresas, orientando el crecimiento empresarial al aprovechamiento de importantes nichos de mercado a nivel nacional e internacional.	3,75
EE3.E3	Potenciar la implantación de sistemas de gestión de calidad que permitan desarrollar estrategias de diferenciación frente a estrategias de competencia en precios.	3,75
EE1.E5	Promover una mayor cultura de innovación entre las empresas vinculadas con las actividades de bienes de equipo e industria auxiliar no específica, así como entre las instituciones y entidades relacionadas con dichas actividades.	3,75
EE3.E1	Impulsar la modernización de los sistemas de información internos de las empresas, favoreciendo las actitudes anticipativas y proactivas ante la dinámica de las condiciones del entorno.	3,63
EE4.E6	Fomentar un incremento del valor añadido de los productos/servicios orientado a una creciente incorporación de servicios de mantenimiento y otros servicios postventa basados en la utilización de las nuevas tecnologías.	3,63
EE2.E6	Fomentar un mayor nivel de compromiso e implicación de los recursos humanos con los planes de actuación y objetivos planteados por las empresas, mediante la mayor utilización de sistemas de motivación y de valoración de resultados.	3,50
EE1.E6	Promover foros de trabajo que ayuden a las empresas a desarrollar una cultura de mayor vocación internacionalizadora de sus actividades, tratando de ampliar una visión del mercado excesivamente orientada a la demanda interna.	3,50
EE2.E1	Fomentar un mayor nivel de profesionalización en los puestos directivos de las empresas de la cadena, con una adecuada formación en dirección y gestión de empresas.	3,50
EE3.E4	Impulsar un mayor desarrollo de sistemas de prevención de riesgos laborales y gestión medioambiental en las empresas de las actividades de bienes de equipo e industria auxiliar no específica.	3,50
EE1.E4	Impulsar una mayor cultura de coordinación y cooperación entre las empresas y las administraciones públicas, especialmente orientado a la adecuación de los planes formativos a las necesidades reales de las empresas.	3,50
EE2.E4	Promover una mayor implicación de las administraciones públicas en la actualización de los recursos técnicos y humanos de los centros formativos y los planes de estudios para desarrollar una formación más eficiente y actualizada.	3,38
EE1.E3	Desarrollar una mayor sensibilización y conocimiento sobre las posibilidades de futuro de la formación profesional en determinados oficios de gran importancia para la cadena, promoviendo campañas de información y divulgación en los centros educativos y medios de comunicación.	3,38
EE3.E7	Impulsar una mayor formalización de las estructuras organizativas, especialmente en las empresas de menor dimensión, incrementando y compatibilizando la especialización de funciones y la polivalencia para mejorar su grado de eficiencia.	3,25

De forma gráfica, la figura siguiente recoge las valoraciones de las 19 estrategias consideradas como más prioritarias (aquellas con un valor superior la media global) según la opinión de los asistentes, así como la valoración media de las 33 estrategias presentadas.

El eje referido a la Innovación y modernización tecnológica como ventaja competitiva (EE5), con ocho estrategias, es el que representa un mayor peso entre las estrategias más prioritarias. Además, entre las estrategias más prioritarias, también aparece representado de forma significativa, con cuatro estrategias, el eje de Crecimiento empresarial y nuevos mercados (EE4), mientras que el eje de Modernización de los sistemas de dirección, organización e información (EE3), se encuentra representado por tres estrategias entre las más prioritarias. Por su parte, los ejes referidos a la Cultura empresarial y comunicación (EE1), así como al Desarrollo del capital humano (EE2), con dos estrategias cada uno de ellos, se sitúan a continuación entre las estrategias prioritarias.

ESTRATEGIAS MÁS PRIORITARIAS PARA LA CADENA DE BIENES DE EQUIPO E INDUSTRIA AUXILIAR NO ESPECÍFICA



Diseño de ejes estratégicos, estrategias y actuaciones fundamentales de la cadena de bienes de equipo e industria auxiliar no específica.

Tras el análisis de las conclusiones derivadas de la priorización de las estrategias, se debatieron y plantearon algunas ideas sobre actuaciones a desarrollar por las empresas a título individual, desde las empresas consideradas de forma conjunta y sugerencias sobre actuaciones que deberían llevarse a cabo promovidas desde las Administraciones Públicas. Las propuestas que obtuvieron un mayor grado de consenso entre todos los participantes se reflejan en los siguientes cuadros.

ACTUACIONES QUE DEBEN SER IMPULSADAS
DESDE LAS EMPRESAS A TÍTULO INDIVIDUAL

- Implantación y/o mejora continua de los sistemas de gestión de la calidad en las empresas de la cadena, con incidencia en sus productos, servicios, instalaciones y equipamientos, permitiendo el desarrollo de estrategias de diferenciación en base a unos mayores niveles de calidad.
- Búsqueda de asesoramiento externo especializado, como centros tecnológicos y universidades, para desarrollar los planes de I+D+i de la empresa.
- Utilización sistemática de informes y estudios de mercado, como herramientas para desarrollar una actitud anticipativa y proactiva por parte de las empresas, tratando de obtener un mayor conocimiento del mercado actual y potencial.
- Modernización del proceso productivo, con una mayor automatización y mecanización para incrementar los niveles de productividad y eficiencia, favoreciendo una mejora de la posición competitiva en cuanto a desarrollo tecnológico y nivel de calidad de sus productos/servicios.
- Desarrollar programas formativos orientados a incrementar o actualizar la cualificación y las capacidades de los recursos humanos de la empresa tanto a nivel directivo, como de cuadros intermedios y a nivel operativo.
- Realización de un plan estratégico a nivel de empresa, con revisiones periódicas y determinación de objetivos, que recoja las líneas básicas a desarrollar en el futuro para mejorar su posición competitiva, así como los segmentos de mercado y áreas geográficas en los que pretende desarrollar su actividad .
- Creación propia de una antena del mercado internacional que favorezca el desarrollo de estrategias de internacionalización, o participación en alguna ya existente.
- Adaptación de los procesos productivos a las exigencias y condiciones impuestas por la legislación y normativa nacional e internacional en materias como la gestión medioambiental, de calidad o de seguridad y salud en el trabajo.
- Realizar un análisis exhaustivo de la cadena de valor de la empresa, orientado a alcanzar una mayor especialización, externalizando aquellas actividades con un menor peso en el valor añadido del producto final.
- Desarrollar una cultura empresarial basada en el compromiso con los clientes y con los recursos humanos de la empresa, potenciando la innovación y la calidad como valores estratégicos claves para la competitividad de la organización.
- Mejorar la estructura organizativa, la definición de funciones y el sistema de información interno para lograr un mayor grado de compromiso e implicación de los recursos humanos con los objetivos de la empresa, mejorando además el sistema de captación y retención del capital humano.
- Integrarse en asociaciones empresariales, desarrollando una mayor cultura de cooperación, contrastando puntos de vista y experiencias comunes con otras empresas en diversos ámbitos como la formación, la innovación o el acceso a nuevos mercados, entre otros.







ACTUACIONES QUE DEBEN SER IMPULSADAS
DESDE LAS EMPRESAS DE FORMA CONJUNTA

- Desarrollar acuerdos de cooperación entre empresas, universidades y centros tecnológicos, facilitando la transferencia de conocimientos, con el fin de conseguir innovaciones en productos/servicios que incrementen el valor añadido de los mismos, así como en procesos tecnológicos que mejoren los niveles de productividad de las empresas.
- Cooperar y desarrollar grupos de empresas homogéneos para el diseño y planteamiento de cursos de formación específicos adaptados a las necesidades e intereses del conjunto.
- Fomentar una mayor cultura de cooperación entre diferentes empresas para coordinar las actuaciones en ámbitos como temas normativos, potenciación de lobbies, búsqueda de nuevos mercados, nuevas actividades, entre otras.
- Potenciar una mayor orientación hacia el desarrollo de estrategias de marketing conjuntas en los mercados internacionales más relevantes (análisis de mercados, asistencia a eventos, promoción, instrumentos de financiación,…).
- Desarrollar acuerdos de cooperación y acciones conjuntas con otras empresas y socios locales para incrementar la penetración en nuevos mercados internacionales y mejorar la adaptación de los productos/servicios a las exigencias de dichos mercados.
- Participar en acuerdos de cooperación orientados a desarrollar procesos de negociación con entidades financieras para incrementar la accesibilidad a los mercados financieros y el desarrollo de productos financieros concertados.
- Participar en foros de opinión, debates y mesas de trabajo que fomenten una mayor cultura y sentimiento de pertenencia a una cadena, favoreciendo la cooperación entre las empresas y el conocimiento de la importancia de la actividad entre los agentes sociales.
- Fomentar la subcontratación de actividades y la creación de redes de empresas, que permitan aprovechar sinergias y potencien la modernización y eficiencia de los procesos productivos existentes, buscando una mayor especialización y generación de economías de escala.
- Cooperación con centros tecnológicos para participar conjuntamente en el desarrollo de nuevas tecnologías y externalizar actividades de I+D+i.
- Asociarse en grupos reducidos homogéneos que puedan plantear problemas comunes y actuaciones conjuntas, pudiendo actuar como un lobby ante las administraciones y demás organismos vinculados con la industria de bienes de equipo.

Potenciar una mayor orientación

organismos vinculados con la industria



centros tecnológicos

innovaciones en productos/servicios

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

- Modernización y creación de parques empresariales con adecuadas infraestructuras, dotación de recursos y servicios de apoyo para las empresas.
- Impulsar programas de ayudas públicas destinadas a favorecer la financiación de proyectos de I+D+i desarrollados por las empresas en el ámbito de su actividad específica.
- Apoyo desde la administración a los proyectos innovadores, fomentando la cooperación entre centros tecnológicos, universidades y empresas.
- Planificar de forma consensuada entre las administraciones y las empresas una mayor especialización/reunificación de centros tecnológicos vinculados con las actividades de bienes de equipo e industria auxiliar.
- Desarrollar más ayudas públicas para la modernización de infraestructuras que mejoren la competitividad de las empresas.
- Diseño de campañas de comunicación en los mercados internacionales en colaboración con el ICEX, IGAPE o Cámaras de Comercio, entre otros, que ayuden a difundir la imagen de la industria de bienes de equipo e industria auxiliar no específica gallega en dichos mercados, posicionándola como una industria avanzada, de calidad y con un alto valor añadido.
- Agilizar y facilitar los trámites burocráticos y papeleos para que la creación de empresas y el desarrollo de sus actividades (licencias, subvenciones, autorizaciones,…).
- Apoyar la divulgación de una guía práctica orientada a difundir información sobre los instrumentos y alternativas disponibles para proteger las innovaciones y los resultados de las actividades investigadoras, así como las ventajas competitivas que se pudieran derivar de proteger dichas innovaciones.
- Apoyar el desarrollo de ayudas y una mayor dotación de recursos para facilitar la formación de investigadores tanto en los centros tecnológicos como en las empresas.
- Impulsar sistemas de información que permitan poner a disposición de las empresas información relevante relacionada con su actividad como formas de acceso a nuevos mercados, formación, subvenciones,…).
- Mejorar la coordinación entre las empresas y las administraciones para poder perfeccionar las políticas públicas de acuerdo con los intereses y necesidades del mundo empresarial.

Diseño de campañas

Mayor especialización



actividades investigadoras



Foro caixanova de Estrategias Empresariales

Agradecimientos:

Tanto en las sesiones de trabajo, como en el análisis de la documentación remitida, aportando sus valoraciones y sugerencias, así como dedicando su tiempo no sólo en el estudio de dichos informes sinó también con sus argumentaciones en el tiempo de reuniones, esta vez hemos contado con la gran ayuda de representantes de las compañías:

AIMEN-Asoc. Investigación Metal. Noroeste
Ascensores Enor, SA
Baliño, SA
Cedervall España, SA
Consorcio Zona Franca de Vigo
Dinak, SA
Electromecánica Cerdeira, SA
Esypro, SA
Hispamoldes, SA
Industrias Ferri, SA
Ingeniería del Atlántico, SA
Islas, Montajes y Talleres, SL
Parque Tecnológico de Galicia
Técnicas Electrónicas Aplicadas Xulio, SA

a los que agradecemos muy sinceramente su colaboración, que se ha extendido en muchos casos a la cesión desinteresada de las fotografías que se han exhibido en la presente publicación.

Desde Caixanova quisiéramos dejar constancia expresa de su dedicación y el gran valor de las aportaciones realizadas por todos y cada uno de ellos, que, esperamos, sean de provecho para el conjunto de empresas gallegas integradas en la cadena de actividades de bienes de equipo e industria auxiliar no específica.

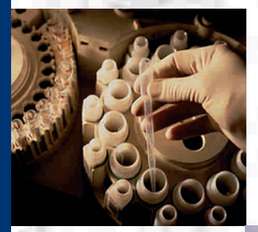
Publicaciones anteriores:

1. Cadena de actividades de la Pesca y de los productos derivados del Mar (Febrero 2004).
2. Cadena de actividades de Turismo y 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)

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****.*



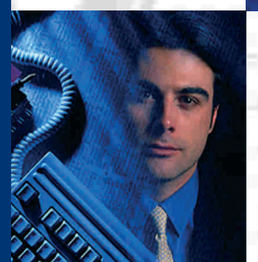












EL ESTUDIO.

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

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