Inventemos el futuro juntos

instituto de desarrollo caixanova

7
Septiembre 2005

Foro caixanova de estrategias empresariales

Cadena de actividades de Logística y Transporte

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 LOGÍSTICA Y TRANSPORTE 7
2.1. Fortalezas y Debilidades 8
2.1.1. Estructura, dimensión y cultura empresarial 8
2.1.2. Productos/servicios 9
2.1.3. Proveedores y clientes 10
2.1.4. Recursos humanos, técnicos y económico-financieros 11
2.1.5. Sistemas de dirección, estrategias actuales y tendencias 12
2.2. Oportunidades y Amenazas 13
2.2.1. Situación económica general y aspectos socioculturales 13
2.2.2. Innovación y tecnología 14
2.2.3. Universo público 15
2.2.4. Expectativas de mercados, competencia y barreras 17

3. PRIORIZACIÓN DE FACTORES CLAVE DE LA CADENA DE LOGÍSTICA Y TRANSPORTE 18
3.1. Metodología de obtención y propuesta de los Factores Clave 18
3.2. Principales comentarios de la sesión de la Mesa 1 de Trabajo 18
3.3. Priorización de los Factores Clave 26

4. DISEÑO DE EJES ESTRATÉGICOS, ESTRATEGIAS Y ACTUACIONES FUNDAMENTALES DE LA CADENA DE LOGÍSTICA Y TRANSPORTE 29
4.1. Metodología de obtención y definición de Ejes Estratégicos y propuesta de Estrategias 29
4.2. Principales comentarios de la Mesa 2-3 sobre Ejes Estratégicos y Estrategias 36
4.3. Priorización de Estrategias y propuesta de algunas actuaciones fundamentales 43

EQUIPO TÉCNICO UNIVERSIDADE DE VIGO:

DIRECCIÓN
Jorge González Gurriarán

COORDINACIÓN
Pedro Figueroa Dorrego

COLABORADORES
Miguel González Loureiro
José Á. Tellería 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:
Lúa Gráfica

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

© Todos los derechos.

Editorial

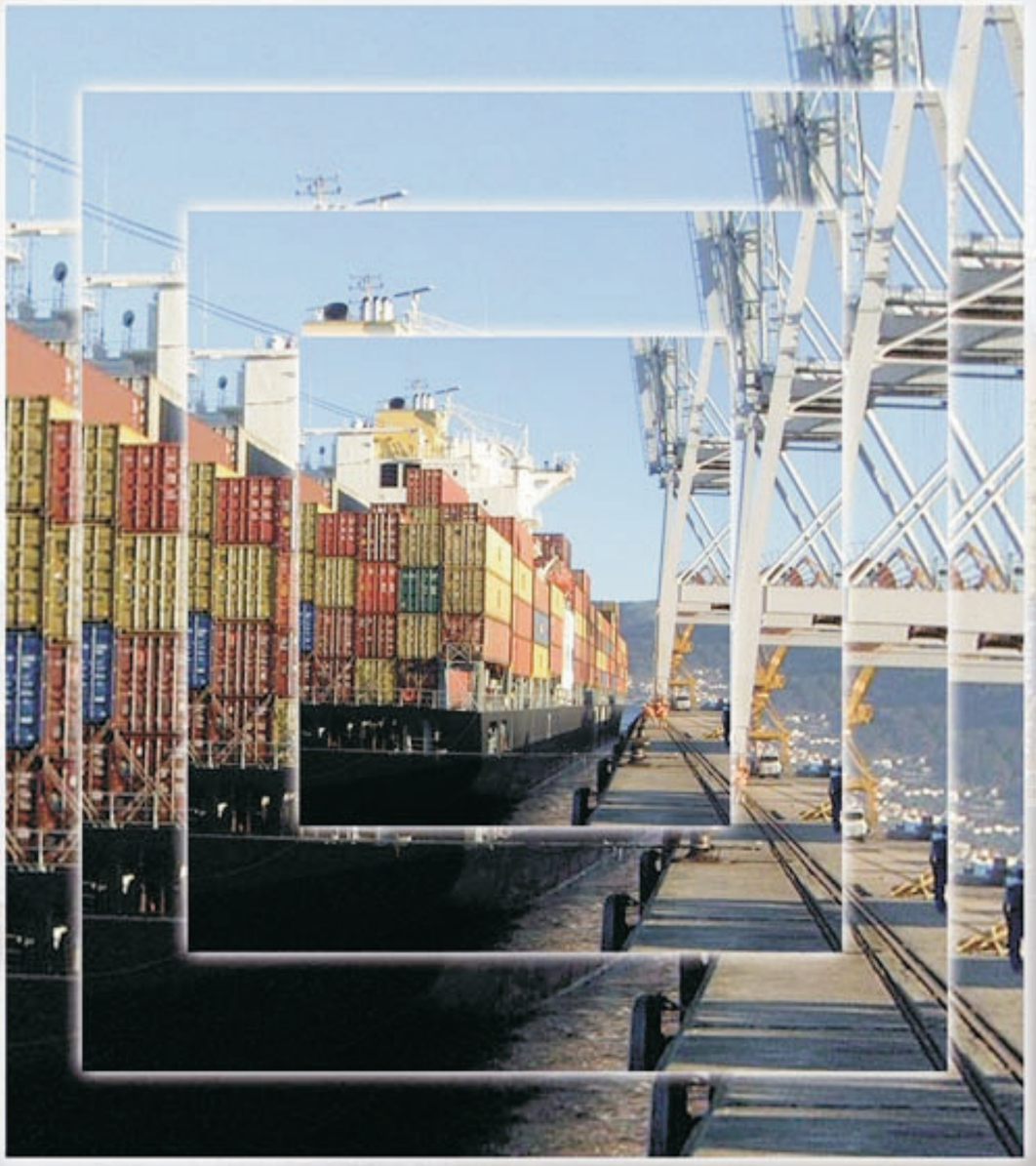
De todas las cadenas de actividades analizadas hasta la fecha a través del Foro Caixanova de Estrategias Empresariales, quizás podamos llegar a la conclusión de que la ahora abordada, relativa a empresas que operan en los ámbitos de la logística y el transporte, es la que precisa de un mayor grado de estructuración interna y de la que se pueden esperar mayores cambios cualitativos en los próximos años.

Aunque la globalización también influye y condiciona la competitividad de estas actividades, suelen ser enfoques en el ámbito local y de servicio de proximidad al cliente los que determinan las continuas adaptaciones que se producen en esta cadena. Las empresas de dichas actividades han evolucionado de la simple consideración del transporte como sentido de ser, hacia otras fórmulas integrales que engloban la intermodalidad –en sus diferentes posibilidades-, el almacenamiento y el suministro especializado a requerimiento de un determinado cliente, incluso asumiendo funciones más propias de lo que ya sería una cadena de distribución.

Frente a otras cadenas anteriormente abordadas, en las que la estructuración vertical basada en un producto o servicio es su "columna vertebral" (desde la extracción o la producción hasta el cliente final), en ésta, su carácter de cadena de apoyo al resto de las actividades productivas, hace que su diagnóstico y las propuestas estratégicas que se presentan tengan en consideración esa especial combinación vertical de intermodalidad del servicio con la horizontalidad que supone ser apoyo de muy diversas empresas. Por ello, en las mesas de trabajo no sólo han participado representantes empresariales de actividades estrictamente logísticas (transporte por carretera en sus diferentes modalidades, transporte marítimo y actividades de consignación y carga, transporte aéreo, logística, almacenamiento y distribución) sino que también se han integrado gestores de determinadas infraestructuras así como representantes de empresas en las que la actividad logística supone un peso cualitativamente relevante en sus procesos productivos y de distribución.

Sin duda que en las páginas siguientes se realiza un diagnóstico y se plantean unas estrategias que seguramente serán claves y decisivas en los próximos meses. Todo ello, añadido a la propia utilidad que para las empresas, instituciones y organismos puede comportar el análisis realizado por el equipo de investigación de la Universidad de Vigo y las aportaciones realizadas por unos participantes a los que reiteramos nuestro más sincero agradecimiento.

Julio Fernández Gayoso
Director General Caixanova



1.1. Antecedentes y objetivos del proyecto

Tal y como se resume en los siguientes esquemas y cuadros, a través del Foro Caixanova de Estrategias Empresariales, esta entidad ha querido favorecer el desarrollo de un proceso dinámico de análisis estratégico de las cadenas productivas más importantes (en términos de generación de valor añadido) de la economía gallega, realizando incluso propuestas en el siempre complicado y arriesgado ámbito de las estrategias y actuaciones que se aconsejan llevar a cabo tanto por parte de las empresas mismas, como por parte de instituciones, entidades y organismos que sean responsables de decisiones de gran influencia en aquéllas.

En este proceso con la colaboración del equipo técnico de la Universidad de Vigo y otras relevantes opiniones, aportaciones y valoraciones realizadas por un grupo muy cualificado de representantes empresariales, se ha posibilitado el cumplimiento del objetivo deseado desde Caixanova, que ahora se presenta en síntesis en esta publicación.

Al igual que en otras mesas de trabajo anteriores, con este proceso se facilita no sólo un conocimiento inter-empresarial que consideramos imprescindible, sino que también se propicia la cooperación y el aprendizaje colectivo, algo realmente motivante partiendo de una cadena de actividades tan desestructurada como es la que definimos como logística y transporte.

Diagnóstico, definición y priorización de factores clave y diseño de estrategias y realización de propuestas de actuaciones constituyen el eje de trabajo fundamental que seguidamente se pasa a desarrollar.

Justificación

ÁMBITOS ESTRATÉGICOS BÁSICOS COMUNES DEL SISTEMA PRODUCTIVO

El Foro Caixanova de Estrategias Empresariales constituye la conjunción de una voluntad estratégica de Caixanova, en el deseo de poner a disposición del sistema productivo gallego propuestas para su competitividad, y de unas amplias y reconocidas capacidades técnicas de un Equipo de investigación de la Universidad de Vigo.

Voluntad y capacidad, juntamente con la experiencia que han aportado otros trabajos de investigación realizados, nos han llevado a plantear propuestas para las diferentes cadenas empresariales, tomando como marco de referencia los seis 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

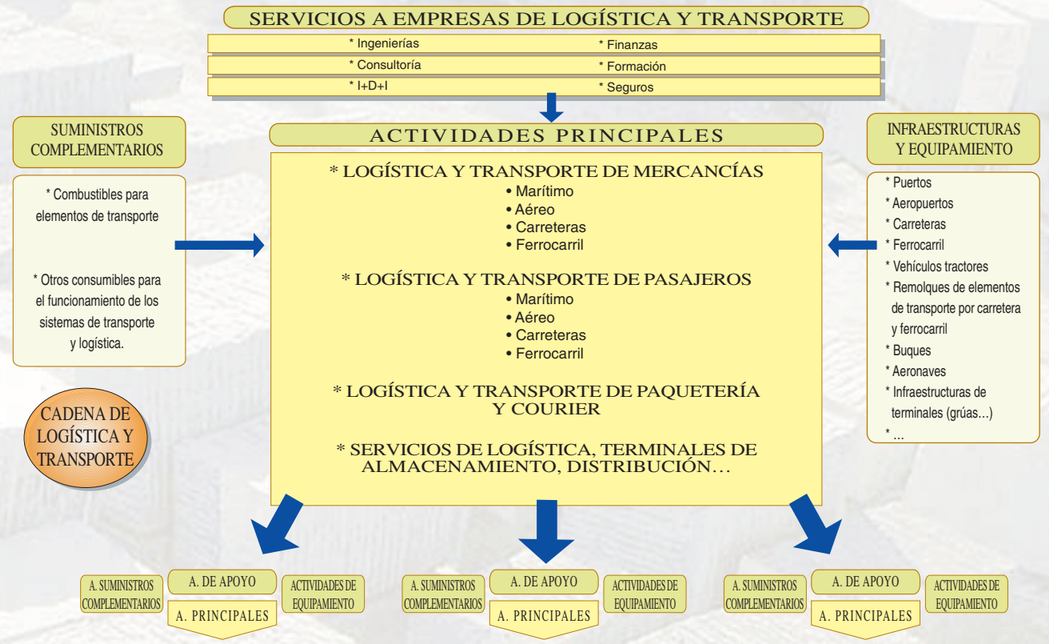
- IMPULSO Y DESARROLLO DE UN PROCESO DINÁMICO DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y PROPUESTAS PARA LA MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL DE GALICIA ANTE UN HORIZONTE CRÍTICO EN UN MARCO GLOBALIZADO.
- FORMACIÓN Y DESARROLLO DE REDES DE EMPRESAS QUE PROPICIE UN PROCESO DE DESARROLLO ENDÓGENO Y 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 Y ESTIMULACIÓN SÍNTESIS, PUBLICACIÓN Y DIFUSIÓN).

ALCANCE EN LA PRESENTE EDICIÓN

- SISTEMA EMPRESARIAL DE GALICIA COMO MARCO DE REFERENCIA.
- ACTIVIDADES EMPRESARIALES: ACTIVIDADES DE LOGÍSTICA Y TRANSPORTE.

1.2. Estructura y composición de las mesas de trabajo

Estructura general de la cadena de logística y transporte



NOTA METODOLÓGICA

Metodológicamente, esta cadena de actividades presenta algunas particularidades respecto a la estructura general de las cadenas empresariales que se vienen analizando por el Foro Caixanova de Estrategias Empresariales. Esas particularidades están relacionadas con el hecho de que, tradicionalmente, al analizar las cadenas empresariales se incluyen para cada una de ellas las actividades principales que la componen, así como las actividades de suministros complementarios, las actividades de equipamiento y las actividades de servicios de apoyo, entre las cuales se encuentran los servicios de logística y transporte, entre otros. En este caso, el análisis se centra en el conjunto de las actividades que de forma transversal componen la cadena de logística y transporte. Es decir, se trata de una cadena compuesta especialmente por empresas dedicadas a la prestación de servicios de apoyo relacionados con las actividades de logística y transporte para otras cadenas empresariales de gran relevancia en el entorno económico y empresarial de Galicia (automoción, construcción naval, rocas ornamentales, pesca y transformados del mar, madera, textil-confección, turismo,…).

Con este enfoque, la cadena está compuesta por aquellas empresas cuya actividad principal está basada en la prestación de servicios relacionados con la logística y el transporte en cualquiera de las modalidades (aéreo, marítimo, carretera, ferrocarril), desarrollado de forma independiente o bien de forma combinada. Entre otros, se encuentran aquí representados almacenistas, operadores logísticos, consignatarios, estibadores, transitarios, transportistas especializados y transportistas de carga general, operadores intermodales, transportistas de paquetería y couriers, transportistas de pasajeros.

Estructura de actividades seleccionadas para las mesas de trabajo

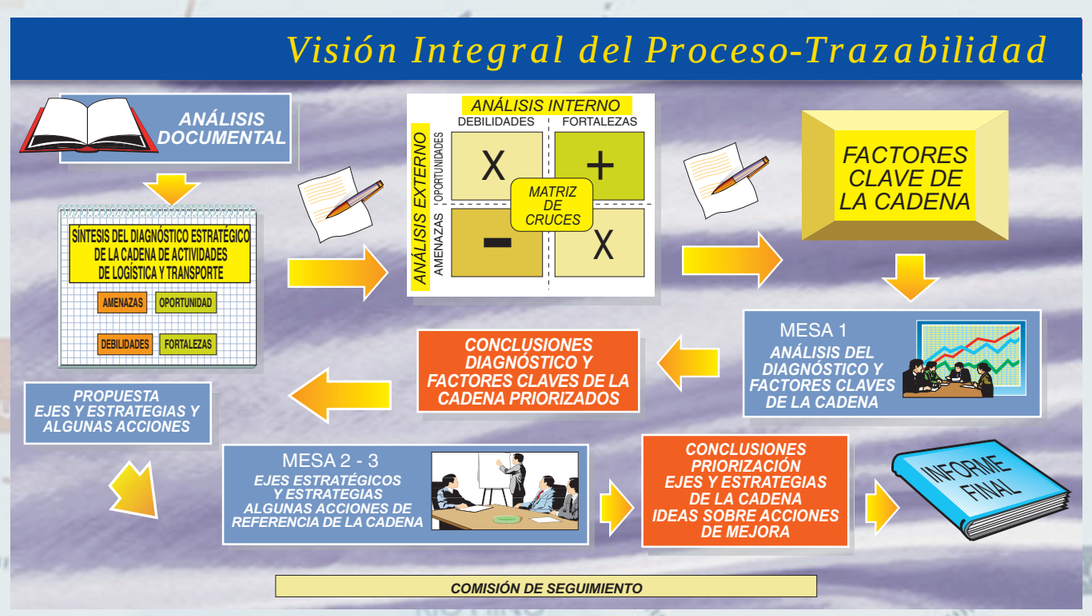
ACTIVIDADES PRINCIPALES	Transporte de mercancías por carretera Paquetería, transporte urgente Transporte frigorífico por carretera Transporte marítimo Servicios consignatarios Servicios de operativa en puerto Transporte por ferrocarril Transporte aéreo Logística, almacenamiento y distribución
ACTIVIDADES DE APOYO	Entidades gestoras de las infraestructuras de transporte Entidades financieras Otras actividades de apoyo a la cadena

1.3. Trazabilidad y desarrollo de las mesas de trabajo

En la nota metodológica anterior ya se han expresado determinadas características que definen de manera especial el ámbito de esta cadena de actividades. Debido a que precisamente las actividades nucleares de esta cadena suelen ser servicios de apoyo de la mayoría de las otras cadenas de actividades, además de considerar una representación equilibrada de los diferentes eslabones de esta cadena principal, se ha convenido la integración en esta mesa de trabajo de entidades que a su vez se constituyen como apoyo a éstas (infraestructuras, ingenierías, entidades financieras), así como también han participado representantes de otras cadenas (distribución y comercialización, productos del mar, automoción, …) que, cada vez en mayor medida, su competitividad se ve condicionada por el adecuado funcionamiento de los servicios ofrecidos por las empresas dedicadas a la logística y el transporte en sus muy diversas modalidades.

Una vez constituida la mesa de trabajo, previamente a cada reunión, se le ha remitido a todos y cada uno de los miembros un informe, que se ha sometido al análisis, discusión, valoración e incorporación de aportaciones durante cada sesión de trabajo. También cada reunión se ha visto seguida por el envío a cada uno de los participantes de un informe completo que engloba las propuestas del equipo técnico y las aportaciones realizadas durante las reuniones realizadas.

Siguiendo la misma metodología usada en otras mesas de trabajo, se describen dos fases bien diferenciadas. Una primera en la que el objetivo de la reunión es la realización de un diagnóstico estratégico y la evaluación y priorización de los denominados "Factores Clave". En una segunda fase, los trabajos de los participantes tienen como objetivo fundamental la evaluación de unas estrategias que, una vez valoradas y priorizadas, determinan la realización de unas propuestas de actuaciones y orientaciones que se consideran necesarias llevar a cabo según el criterio de cada uno de los participantes.



Tal y como se ha definido en los apartados anteriores, en la primera mesa de trabajo se realizaron valoraciones y sugerencias sobre un primer documento remitido por el equipo técnico. Aún con las diferencias derivadas de las experiencias de cada uno de los participantes (que también se comentan en el epígrafe 3.2. "Principales comentarios de la sesión de la mesa 1 de trabajo") se aceptó como suficientemente representativa la síntesis del diagnóstico que seguidamente se expone.

2.1. Fortalezas y Debilidades

2.1.1. Estructura, dimensión y cultura empresarial

DEBILIDADES	FORTALEZAS
D1. **Excesiva atomización empresarial de la cadena, en la que predominan empresas de reducida dimensión** con escasos recursos disponibles y limitada capacidad competitiva frente a grandes operadores logísticos y empresas de transporte internacionales presentes en el mercado gallego.	**F1.** **Tendencia a la concentración de empresas en busca de economías de escala y mayor capacidad negociadora** que permitirá a las empresas mejorar su productividad e incrementar los reducidos márgenes de rentabilidad obtenidos actualmente.
D2. **Desequilibrio en la estructura empresarial de la cadena**, existiendo un reducido peso de las actividades de transporte de mercancías por ferrocarril o avión frente a otros modos de transporte como transporte por carretera y el marítimo.	**F2.** **Importante nivel de especialización y desarrollo de la estructura empresarial de la cadena en determinadas actividades logísticas y de transporte en Galicia**, como el transporte frigorífico vinculado con la pesca y la industria de productos transformados del mar, la madera y sus derivados, el granito, líquidos, combustibles, entre otros.
D3. **Escasa orientación de las empresas hacia la cooperación y la complementariedad de actividades** que permitan ampliar la gama de productos/servicios ofertados, favoreciendo el desarrollo del transporte combinado o el grupaje.	**F3.** **Creciente tendencia entre los operadores logísticos hacia el desarrollo de prácticas que potencien la intermodalidad**, facilitando una mayor flexibilidad y eficiencia en la conexión entre distintos modos de transporte.
D4. **Dimensión reducida en comparación con competidores de España y de la UE**, que alcanzan ratios de empleados y número de vehículos por empresa muy superiores a las empresas gallegas, permitiéndoles generar mayores economías de escala que mejoran su productividad, permitiéndoles ofertar un mejor nivel de precios.	**F4.** **Existencia de iniciativas que fomentan la integración de transportistas autónomos en cooperativas de transporte**, permitiéndoles obtener economías de escala y mejorar la calidad y variedad de los servicios ofertados de forma individual.
D5. **Escasa cultura empresarial hacia el acceso en nuevos mercados internacionales**, predominando una visión del mercado local/ regional, especialmente entre las empresas de transporte de mercancías por carretera, que limitan sus posibilidades de crecimiento ante el alto grado de saturación del mercado local y nacional.	**F5.** **Presencia de grandes operadores logísticos con numerosas conexiones en mercados internacionales** que estimulan el desarrollo de las actividades logísticas y de transporte en toda la zona y posibilitan una mayor orientación hacia la intermodalidad.
D6. **Elevado grado de competencia en un mercado muy atomizado** pero donde las grandes empresas mantienen una parte muy importante de la cuota de mercado y la mayoría de pymes y micropymes luchan por cuotas muy reducidas del mercado total.	**F6.** **Creciente orientación de las empresas gallegas de transporte hacia el desarrollo de acuerdos preferenciales o de exclusividad** con clientes basados en la cooperación y la confianza mutua, favoreciendo la mejora de la calidad de los servicios prestados.
D7. **Importante número de autónomos que actúan sin ningún tipo de acuerdo con empresas cargadoras u operadores logísticos** que les garantice cierta estabilidad de carga de trabajo a medio y largo plazo.	**F7.** **Importante proceso de concentración en el segmento del transporte de pasajeros por carretera en Galicia**, financiado con capital gallego, en busca de una dimensión adecuada y la obtención de economías de escala que mejoren su rentabilidad.

2.1.2. Productos / servicios

DEBILIDADES	FORTALEZAS
D8. **Insuficiente orientación de las empresas de transporte y operadores logísticos al desarrollo de servicios de mayor valor añadido como elemento diferenciador de la oferta**, como pueden ser la gestión de stocks, almacenamiento, preparación de pedidos, entre otros.	**F8.** **Mejora de los servicios ofertados asociados a las nuevas tecnologías**, favoreciendo el incremento de los niveles de calidad y mejorando la eficiencia y productividad de las empresas, tanto transportistas como agentes intermedios como operadores y consignatarios, entre otros.
D9. **Importancia de la variable precio en la elección del transportista**, lo cual reduce la capacidad competitiva de las empresas de menor dimensión, que no generan suficientes economías de escala para poder ser competitivos en ese aspecto.	**F9.** **Elevado grado de flexibilidad y mayor capacidad de adaptación del transporte de mercancías por carretera**, además de representar la alternativa de transporte menos costosa para cargadores y operadores.
D10. **Insuficiente explotación de modos de transporte como el ferrocarril**, cuya actividad sigue una tendencia decreciente, especialmente en el tráfico de mercancías, con servicios poco modernizados, velocidad media de transporte muy limitada y un número de líneas reducido.	**F10.** **Tendencia creciente a la utilización de sistemas de carga fraccionada y grupaje**, que permiten optimizar la capacidad de carga en cada desplazamiento, mejorando la rentabilidad media por kilómetro.
D11. **Falta de adaptación a las necesidades de la demanda de los servicios de transporte de pasajeros por ferrocarril**, que exigen menores tiempos de viaje, mayor flexibilidad de horarios y una mejor conexión con otros servicios de transporte público.	**F11.** **Incremento en el uso de contenedores en el transporte marítimo** que facilitan las tareas de carga y descarga en puerto, así como su conexión posterior con otros modos de transporte, mejorando la productividad y eficiencia de la cadena logística en su conjunto.
D12. **Bajo nivel de desarrollo del transporte de mercancías por vía aérea en Galicia**, priorizándose desde las entidades gestoras las líneas de transporte de pasajeros, a pesar de existir cierta demanda de estos servicios que acuden a otros aeropuertos como Oporto para cubrir sus necesidades de transporte aéreo.	**F12.** **Fuerte incremento del transporte de pasajeros por vía marítima**, fundamentalmente como consecuencia del aumento del número de grandes cruceros que seleccionan puertos gallegos como punto de destino en sus rutas (especialmente Vigo y A Coruña).
D13. **Elevado precio y deficientes niveles de calidad y flexibilidad de los servicios de transporte urbano en las grandes ciudades gallegas**, siendo alguna de las ciudades gallegas la que cuenta con el servicio de autobús urbano más caro de toda España.	**F13.** **Continua mejora de la calidad de los servicios portuarios** que favorecen la utilización del medio marítimo como alternativa de transporte, si bien todavía presentan mayores complejidades administrativas y de supervisión que otros modos de transporte.
D14. **Insuficiente desarrollo de los modos de transporte públicos en las grandes ciudades y de conexión con sus áreas de influencia**, con un escaso número de combinaciones de transporte adecuadas y poca flexibilidad de horarios.	

acuerdos preferenciales

INTERMODALIDAD

COOPERATIVAS DE TRANSPORTE

adaptación a las necesidades de la demanda

FLEXIBILIDAD Y ADAPTACIÓN

2.1.3. Proveedores y clientes

DEBILIDADES	FORTALEZAS
D15. **Elevado grado de exigencia por parte de algunas cadenas clientes con el cumplimiento de los plazos de entrega y la fiabilidad del transporte**, como automoción, alimentación, pesca o textil, entre otras, que limitan las posibilidades de contratación de pymes con escasa capacidad para garantizar esos criterios.	**F14.** **Tendencia creciente a la externalización y subcontratación de actividades de logística, almacenamiento y transporte** por parte de las empresas clientes del mercado local gallego, en busca de mejora de la eficiencia y transformación de costes fijos en variables.
D16. **Escasa orientación de las empresas industriales gallegas a subcontratar sus actividades de almacenamiento y distribución** en comparación con otras zonas de España y países de la UE, si bien también supone un mercado con potencial de crecimiento futuro todavía poco desarrollado en la actualidad.	**F15.** **Favorable repercusión de implantación de sistemas de trabajo basados en procesos just in time** en algunas cadenas clientes como la automoción o la industria textil principalmente, que multiplican el número de transportes, reduciendo el volumen de carga de cada uno de ellos y la necesidad de espacio para el almacenamiento de mercancías.
D17. **Reducida dimensión e insuficiente vocación internacionalizadora del tejido industrial gallego en su conjunto**, que dificulta el establecimiento de grandes líneas regulares de transporte internacional de mercancías (marítimo, aéreo y terrestre), si bien existen algunas excepciones (automoción, textil, pesca, principalmente).	**F16.** **Gran capacidad para cubrir las necesidades de la demanda basada en el desarrollo del transporte marítimo de corta distancia** (short sea shipping) a través de las autopistas del mar que conectan los puertos gallegos con los principales puertos de mercancías europeos, facilitando la importación de materias primas y el acceso a nuevos mercados de venta de las empresas locales.
D18. **Escasa presencia en el mercado de empresas de capital gallego internacionalizadas** que favorezcan el desarrollo integral de la cadena logística, existiendo algunas empresas de relevancia con gran presencia en los mercados internacionales que operan en Galicia pero cuya gestión se hace desde el exterior.	**F17.** **Entrada de nuevas líneas de bajo coste en el transporte de pasajeros por vía aérea** que incrementan las posibilidades de conexión de Galicia con diferentes zonas de España y la UE.
D19. **Falta de credibilidad e imagen desfavorable entre los operadores y usuarios del transporte de mercancías por vía férrea**, especialmente relacionada con la falta de flexibilidad, escasa regularidad y puntualidad de sus servicios.	**F18.** **Importante presencia en el mercado gallego de empresas de telecomunicaciones y programadores informáticos** con capacidad para desarrollar aplicaciones específicas adaptadas a las necesidades de las empresas de logística y transporte.

EXTERNALIZACIÓN Y SUBCONTRATACIÓN

just in time

2.1.4. Recursos humanos, técnicos y económico-financieros

DEBILIDADES	FORTALEZAS
D20. **Insuficiente nivel de cualificación y profesionalidad de los gestores de las empresas de transporte**, a menudo pequeñas empresas y autónomos sin formación para administrar sus negocios.	**F19.** **Creciente interés por la formación en nuevos ámbitos como la seguridad, los idiomas o el uso de las nuevas tecnologías** aplicadas a las actividades de logística y transporte.
D21. **Escasa participación en programas de formación continua** que favorezcan la actualización de conocimientos de los recursos humanos de las empresas y la adaptación a las nuevas necesidades del mercado.	**F20.** **Elevado nivel de cualificación y tecnificación de los cuadros intermedios**, especialmente en las grandes y medianas empresas, con un alto grado de especialización en tareas de logística y transporte.
D22. **Insuficientes conocimientos para la realización de gestiones y trámites administrativos relacionados con el transporte internacional de mercancías**, tales como el código TARIC, cartas de porte, medios de pago, entre otros, por parte de los conductores.	**F21.** **Existencia de un importante nivel de capital intelectual y know-how asociado a las actividades de logística y transporte en Galicia**, que favorece la capitalización de la experiencia y el desarrollo de actividades innovadoras.
D23. **Necesidades de formación y actualización de conocimientos derivadas de la creciente incorporación de mano de obra procedente de terceros países** que generan problemas de convalidación de títulos e incertidumbre sobre la calidad de la formación recibida en sus países de origen.	**F22.** **Mayor concienciación por parte de las empresas sobre la importancia de la formación práctica y teórica del personal** para optimizar su productividad y basar en intangibles su posicionamiento en un mercado globalizado y de gran intensidad competitiva.
D24. **Escaso nivel de formación en el colectivo de conductores de las empresas de transporte por carretera**, predominando aquellos con estudios primarios.	**F23.** **Proceso de modernización de las flotas de vehículos de transporte** que permitirán reducir los niveles de ruido y contaminación atmosférica, así como mejorar la rentabilidad del servicio debido al menor consumo de carburantes.
D25. **Incumplimientos de la normativa laboral en materia de jornadas de trabajo de los conductores, tiempos de conducción y de descanso** estipulados por la ley, que contribuyen a fomentar prácticas de competencia desleal para reducir los costes operativos.	**F24.** **Importante esfuerzo inversor para avanzar en la mejora tecnológica de los vehículos**, equipándolos con sistemas GPS, GSM, ordenadores de a bordo, entre otros, que permitan el seguimiento y localización de la carga en todo momento.
D26. **Dificultades para la modernización de equipamientos y la incorporación de innovaciones tecnológicas a las flotas** que permitan incrementar la competitividad y calidad de los servicios de numerosas empresas de transporte de reducida dimensión, especialmente autónomos, debido al importante grado de precariedad financiera de su negocio.	**F25.** **Mayor nivel de competitividad de las empresas gallegas en cuanto a costes de personal frente a otros países de la UE** que les permita obtener ventajas competitivas en la estructura de costes. Si bien los países del Este de Europa recientemente incorporados a la UE todavía disponen de mayores ventajas en costes de mano de obra.
D27. **Escaso margen de rentabilidad del transporte de mercancías por carretera** debido al incremento de coste de los combustibles, la presión de los operadores y la elevada atomización empresarial.	

MODERNIZACIÓN DE LAS FLOTAS

2.1.5. Sistemas de dirección, estrategias actuales y tendencias

DEBILIDADES	FORTALEZAS
D28. **Escasa orientación estratégica en las empresas de la cadena**, especialmente en aquellas de menor dimensión, donde el nivel de profesionalidad es menor, limitando el desarrollo de planteamientos a medio y largo plazo.	**F26.** **Mejora de los sistemas de dirección de las empresas logísticas y de transporte** que permitan optimizar la gestión comercial y operativa que reduzcan los viajes en vacío y las paradas en el proceso.
D29. **Escaso desarrollo de estrategias de crecimiento basadas en la búsqueda de nuevos mercados internacionales**, especialmente en el caso de pymes con menor capacidad para satisfacer las necesidades de la demanda en esos mercados.	**F27.** Mayor orientación hacia la optimización de la organización de rutas y capacidad de carga disponible a través de los sistemas de postas, que permiten mejorar la productividad de las actividades y reducir los costes, incrementando la competitividad de las empresas de logística y transporte.
D30. **Insuficiente orientación hacia el desarrollo de estrategias de marketing** por parte de las empresas de la cadena que permitan mejorar el grado de fidelización de clientes y potenciar la imagen y marca de las empresas como elementos diferenciadores frente a la competencia.	**F28.** **Mejora de los sistemas de gestión de flotas** que incrementen su productividad, optimizando la capacidad de carga disponible en función de los recursos, las cargas y las rutas establecidas.
D31. **Insuficiente atención a los sistemas de prevención de riesgos laborales** por parte de empresas y trabajadores que redunden en un incremento del nivel de siniestralidad de las actividades de transporte, especialmente por carretera y en actividades de carga y descarga.	**F29.** **Tendencia creciente en la utilización de herramientas de planificación operativa y análisis de costes** en las empresas de transporte de mediana dimensión, que permiten incrementar la rentabilidad y optimizar la capacidad disponible, como planes operativos anuales, escandallos de costes, análisis de balances, entre otros.
D32. **Insuficiente importancia concedida a la implantación de sistemas de gestión medioambiental** en las empresas de transporte, que frenan la eficacia de actuaciones orientadas a la lucha contra la contaminación atmosférica y acústica desarrolladas por las administraciones públicas.	**F30.** **Incremento de la importancia concedida a los sistemas de gestión de calidad** para el desarrollo y prestación de servicios logísticos y transporte de mayor valor añadido, mejorando la seguridad y fiabilidad del servicio ofertado.
	F31. **Importante mejora de los sistemas de información tanto internos como externos** asociados a la incorporación de las nuevas tecnologías que permiten disponer de información en tiempo real para apoyar el proceso de toma de decisiones.

2.2. Oportunidades y Amenazas

2.2.1. Situación económica general y aspectos socioculturales

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
A1. **Elevada dependencia de la evolución de la coyuntura económica general y de las perspectivas de las principales cadenas empresariales clientes gallegas**, que implican cierto grado de riesgo e incertidumbre en la planificación a medio y largo plazo de las empresas de la cadena.	**O 1.** **Proceso de globalización de la economía e internacionalización de las actividades empresariales**, como la deslocalización y el outsorcing, entre otros, que favorecen el incremento del número de intercambios comerciales, potenciando el crecimiento del mercado logístico y de transporte a nivel internacional.
A2. **Evolución negativa del precio de los combustibles en el mercado internacional**, con una importante repercusión en la estructuras de costes de las empresas de logística y transporte.	**O 2.** **Incorporación de los países del Este de Europa a la UE**, que representan un mercado con gran potencial para el tráfico de mercancías, si bien también suponen un potencial incremento de la competencia procedente de esos mercados.
A3. **Situación periférica de España en la UE y de Galicia dentro de España**, alejados de los principales ejes logísticos y de comunicación europeos, representando una pérdida de competitividad para las empresas de logística y transporte locales.	**O 3.** **Favorable situación geográfica de Galicia para impulsar el comercio internacional marítimo**, tanto con el norte de Europa como con el continente americano y la costa noroeste de África.
A4. **Perspectivas de incrementos de los tipos de interés a corto y medio plazo** que reducirán la capacidad de las empresas para acometer proyectos de inversión y modernización de sus equipamientos.	**O 4.** **Tasas de crecimiento económico positivas en los últimos años y con perspectivas de continuidad a corto plazo** que puedan favorecer el aumento del comercio y, por tanto, de las necesidades de movilidad de mercancías y personas, siendo especialmente relevante el crecimiento experimentado en la zona asiática mientras que el ritmo de crecimiento de la UE parece experimentar cierta desaceleración.
A5. **Percepción social negativa sobre la imagen de las actividades de transporte de mercancías y las profesiones asociadas** a las mismas, derivado del alto grado de riesgo y el elevado grado de movilidad laboral implícitos en estas actividades.	**O 5.** **Facilidad para el movimiento de mercancías entre todos los países de la UE derivados de la eliminación de fronteras interiores**, que favorecen la mejora de la competitividad de las empresas de logística y transporte, reduciendo las paradas y tiempos de espera en cada punto fronterizo.
A6. **Desarrollo urbanístico de las zonas industrializadas y problemática de la dispersión de núcleos poblacionales en el medio rural**, que dificultan y encarecen la prestación de servicios de transporte de pasajeros.	**O 6.** **Efecto positivo de la implantación del euro en la UE y su futura ampliación a los países del Este de Europa**, simplificando los trámites administrativos del comercio internacional derivados de la existencia de diferentes divisas.
A7. **Escaso grado de predisposición social a la utilización del transporte público**, predominando una mayor orientación al uso de los vehículos privados para el desplazamiento.	**O 7.** **Incremento de la calidad de vida de la sociedad en general**, que favorece el incremento de los desplazamientos de personas nacional e internacional en periodos vacacionales y, por tanto, el mercado para el transporte de personas.
A8. **Problemática de la negativa evolución demográfica en Galicia, con unas tasas de natalidad reducidas y un continuo envejecimiento de la población**, limitando el potencial de crecimiento económico futuro y la demanda de pasajeros del transporte terrestre en el futuro.	**O 8.** **Creciente desarrollo social de Internet y del comercio electrónico como canal de compra y venta habitual en los hogares**, favoreciendo el incremento de las necesidades de logística y transporte.
A9. **Incidencia de la progresiva concentración y localización de la población a lo largo del litoral gallego**, que favorece una mayor congestión y saturación de las infraestructuras y medios de transporte de esas áreas, mientras que las infraestructuras de comunicación interiores se ven infrautilizadas.	**O 9.** **Incremento de la conciencia social sobre la conservación del medioambiente y el desarrollo sostenible**, valorando de forma positiva a aquellas empresas comprometidas con la reducción de la contaminación ambiental y acústica.
	O10. **Importante potencial para el desarrollo turístico de Galicia** y el aprovechamiento de sus numerosos atractivos y recursos naturales, favoreciendo el incremento de las necesidades de transporte para los movimientos interiores, así como la llegada de pasajeros nacionales e internacionales.

2.2.2. Innovación y tecnología

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
A10. **Escaso aprovechamiento de los centros de investigación y de la capacidad investigadora de centros tecnológicos públicos y privados existentes en Galicia** para potenciar la innovación aplicada en áreas como la ingeniería o las telecomunicaciones, entre otras.	**O11.** **Importancia creciente de la implantación de sistemas de comunicación inteligentes** que permitan incrementar la velocidad de transmisión de la información, como sistemas telemáticos, sistemas EDI, entre otros.
A11. **Insuficiente cultura de inversión en actividades de I+D+I por parte de las empresas gallegas**, reduciendo la capacidad innovadora y desarrollo de nuevos productos/servicios de mayor valor añadido.	**O12.** **Potencial para el desarrollo y aplicación de nuevos combustibles menos contaminantes, energías alternativas y nuevas tecnologías** que reduzcan la dependencia del petróleo y limiten las emisiones contaminantes al medioambiente, mejorando la eficiencia energética de los medios de transporte.
A12. **Escaso desarrollo de acuerdos de cooperación entre empresas y centros de investigación** para impulsar conjuntamente proyectos de I+D+I, favoreciendo su aplicación práctica en los productos/servicios de las empresas de logística y transporte, incrementando así el valor añadido a dichos productos/servicios.	**O13.** **Continuos avances en el desarrollo de innovaciones que favorecen la mejora de los sistemas de seguridad activa en los medios de transporte**, ayudando a la reducción de los niveles de siniestralidad.
A13. **Escasa atención a la innovación en materias como el marketing, la organización o la cooperación** como herramientas para el desarrollo de nuevas estructuras empresariales más flexibles y competitivas.	**O14.** **Importante desarrollo de las nuevas tecnologías aplicadas a la mejora de los niveles de organización, gestión y logística**, favoreciendo una mayor eficacia y productividad de las actividades, así como un incremento del valor añadido en los servicios ofertados.
A14. **Reducida orientación a la utilización de instrumentos de protección de los derechos de propiedad intelectual de las innovaciones desarrolladas**, como patentes, marcas registradas, modelos de utilidad o licencias, entre otros.	**O15.** **Incremento de la capacidad innovadora de las empresas mediante la participación de sociedades de capital riesgo y sociedades de garantía recíproca**, especialmente en pymes con escasa capacidad financiera para desarrollar sus proyectos de I+D independientemente.
A15. **Insuficiente grado de colaboración entre empresas y entidades financieras para desarrollar nuevos productos financieros** o adaptar los existentes a las necesidades específicas de las actividades de logística y transporte.	**O16.** **Creciente desarrollo de líneas de financiación, ayudas públicas y subvenciones destinadas a actividades de I+D+I** en el tejido empresarial gallego.

2.2.3. Universo público

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
A16. **Falta de una titulación específica en los ciclos de formación profesional orientada a la formación de los recursos humanos de empresas de transporte**, que dificultan la contratación de profesionales debidamente cualificados por parte de las empresas de la cadena.	**O17.** **Existencia de planteamientos normativos orientados a potenciar la concentración empresarial** y la reducción de autorizaciones de transporte a empresas de pequeña dimensión, si bien todavía el sistema tributario y fiscal favorece la creación de empresarios autónomos.
A17. **Dificultades para homogeneizar las normativas que regulan los distintos modos de transporte de mercancías** que favorecen fundamentalmente al transporte terrestre frente al transporte marítimo y aéreo.	**O18.** **Orientación por parte de las administraciones públicas a incentivar el transporte integrado**, potenciando la interoperabilidad y la conexión de los distintos modos de transporte (como el Programa Marco Polo).
A18. **Incidencia de la aplicación de los acuerdos de Kyoto en materia de protección medioambiental y emisiones de gases a la atmósfera** que obligará a modernizar las flotas y a la utilización de carburantes menos contaminantes y energías alternativas.	**O19.** **Favorable predisposición de las administraciones públicas hacia la aplicación de ayudas e incentivos fiscales que fomenten la agrupación de empresas** y contribuyan a racionalizar los circuitos de transporte en Galicia.
A19. **Problemática de la repercusión a los operadores y usuarios de los costes indirectos generados por el transporte** sobre las infraestructuras, si bien su cuantificación es muy compleja.	**O20.** **Efectos positivos de la aplicación del Libro Blanco del Transporte en la UE**, favoreciendo una mayor utilización de sistemas de transporte combinados y de la intermodalidad, además de establecer un marco de competencia homogéneo para todos los países asociados.
A20. **Desigualdades regionales en la aplicación de incentivos para ayudar a las empresas a superar el incremento de los precios del petróleo**, lo que genera problemas de competitividad a empresas de aquellas zonas con menores incentivos.	**O21.** **Tendencia a la creación de parques logísticos especializados**, como la ciudad del frío o Texvigo, que permitirán centralizar los servicios de almacenamiento y transporte, mejorando la capacidad competitiva global de esas actividades.
A21. **Excesivo nivel de congestión y saturación de las principales infraestructuras de transporte terrestre**, con numerosos cuellos de botella que generan pérdidas de productividad a las empresas a raíz de atascos, retenciones o desvíos, entre otros, dificultando la conexión con puertos, aeropuertos y zonas industriales.	**O22.** **Favorables perspectivas para la creación de la Ciudad del Transporte en Santiago de Compostela**, que contribuirá a mejorar la gestión y eficiencia de las actividades logísticas en Galicia, potenciando la intermodalidad como alternativa de futuro.
A22. **Falta de unificación sobre las sanciones y controles** en el transporte internacional entre los distintos países de la UE, que generan desventajas competitivas en los países más estrictos (excesos de carga, velocidad, entre otros aspectos).	**O23.** **Mejora de las infraestructuras de comunicación terrestres en Galicia** que facilitan una mejor conexión con la península y el resto de mercados europeos, si bien a nivel interno todavía existen deficiencias de comunicación entre las zonas más dinámicas del mercado gallego.
A23. **Posibles repercusiones de la inminente aplicación del carnet por puntos** sobre las empresas de transporte por carretera, incrementando el nivel de exigencia en el cumplimiento de la normativa de circulación.	

ACUERDOS DE COOPERACIÓN

ayudas públicas

combustibles menos contaminantes, energías alternativas

parques logísticos especializados

CONCENTRACIÓN EMPRESARIAL

aplicación del Libro Blanco

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
A24. **Dificultades para el transporte a nivel internacional de mercancías por ferrocarril** derivadas de los diferentes anchos de vía existentes en la UE, niveles de electrificación y heterogeneidad de señalizaciones.	**O24.** **Creación de una Ley Ordenación del Transporte Terrestre (LOTT) que establece el marco en el que se deben desarrollar los servicios de logística y transporte terrestre**, penalizando la competencia desleal.
A25. **Deficiente desarrollo de las infraestructuras de comunicación para el transporte por ferrocarril en Galicia**, con un escaso número de líneas y posibilidades de conexión entre las zonas del interior y el borde litoral.	**O25.** **Importancia de la implantación en Galicia de una red de alta velocidad ferroviaria**, que mejorará la conexión con el resto de España, así como su conexión con Oporto, favoreciendo el transporte de pasajeros y de mercancías ligeras (paquetería, correos,...)
A26. **Insuficiente grado de coordinación y eficiencia en los servicios de inspección y control del tráfico marítimo**, que ralentizan el movimiento de mercancías en los puertos, generando conflictos frecuentes con consignatarios, transportistas y navieras.	**O26.** **Incremento de las posibilidades para el desarrollo del transporte de mercancías pesadas por ferrocarril**, derivado de la mayor disponibilidad de trayectos y vías convencionales que supondría la llegada del tren de alta velocidad para el transporte de pasajeros.
A27. **Problemática de la falta de espacio disponible** para mantener el ritmo de crecimiento del **transporte marítimo**, especialmente en el **puerto de Vigo**, cuya capacidad operativa se encuentra al límite de sus posibilidades.	**O27.** **Positiva repercusión de la existencia del puerto exterior de Ferrol y las mejoras previstas en los puertos de Vigo y A Coruña** sobre las posibilidades de crecimiento y diversificación del transporte marítimo en Galicia.
A28. **Insuficiente implicación de las administraciones públicas en la promoción del uso del transporte público** en los medios urbanos y en la modernización de medios e instalaciones, como estaciones de autobuses.	**O28.** **Importante grado de complementariedad entre los principales puertos gallegos** en cuanto a los servicios que ofrecen y el nivel de especialización alcanzado, favoreciendo la mejorar las posibilidades de desarrollo del transporte marítimo en Galicia.
	O29. **Posible creación de nuevas infraestructuras, como el puerto seco de Salvaterra**, que favorece el incremento de la capacidad operativa del puerto de Vigo para el transporte de mercancías.

Ley de Ordenación del Transporte Terrestre

posibilidades de crecimiento

2.2.4. Expectativas de mercados, competencia y barreras

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
A29. **Incremento de la competencia procedente de los países del Este de Europa** con unos niveles de costes salariales muy inferiores que les permiten contar con una mejor posición competitiva en precios, variable de gran importancia para la selección del transporte.	**O30.** **Tendencia creciente de las multinacionales a la creación de redes de sucursales** en aquellos países con mayores posibilidades de crecimiento futuro, si bien también supone un incremento de la competencia en el mercado local.
A30. **Dificultades para penetrar en nuevos mercados internacionales**, donde se tienen que enfrentar con competidores de tamaño medio superior que les permite generar economías de escala y disponer de mayor capacidad para optimizar sus cargas.	**O31.** **Favorables perspectivas para el desarrollo de franquicias como modelo empresarial** que permitirían incrementar la dimensión de las empresas y generar economías de escala que mejoren su competitividad.
A31. **Desigual crecimiento de los distintos modos de transporte** en los últimos años que genera desequilibrios en el tráfico de mercancías, existiendo un elevado grado de saturación y congestión del tráfico por carretera mientras que el ferrocarril y el transporte aéreo son escasamente aprovechados.	**O32.** **Expectativas de crecimiento del mercado de transporte de mercancías asociado al desarrollo del comercio electrónico**, el cual exige también un mayor esfuerzo para ofrecer un servicio seguro y fiable desde la realización del pedido hasta la entrega al cliente final.
A32. **Frecuentes prácticas de dumping social en el transporte de mercancías por carretera**, así como la utilización de **banderas de conveniencia** en el transporte marítimo, que fomentan la competencia desleal y contribuyen a reducir todavía más los márgenes y rentabilidades de las empresas de la cadena.	**O33.** **Tendencia a la contratación de operadores globales** para la prestación de todos los servicios relacionados con la logística y el transporte de las mercancías.
A33. **Importante nivel de saturación del espacio aéreo nacional y europeo**, principalmente en torno a los puntos de origen y destino más frecuentes que pueden condicionar el incremento del número de líneas destinadas al transporte de pasajeros desde los aeropuertos gallegos.	**O34.** **Posibilidades de penetración en nuevos mercados internacionales asociadas a movimientos de deslocalización de las industrias clientes de los mercados locales** en busca de ventajas comparativas en mano de obra, acceso a recursos naturales o cercanía al cliente final, entre otros aspectos.
A34. **Elevado grado de competencia de los puertos portugueses y de la cornisa cantábrica**, que pueden convertirse en alternativa ante el incremento de costes logísticos derivado de la falta de espacio y capacidad operativa de los puertos gallegos.	**O35.** **Tendencia creciente a la contratación de alquileres de naves en parques logísticos** destinados al almacenamiento de productos terminados y materias primas.
	O36. **Expectativas de crecimiento del segmento de paquetería y envíos urgentes a medio plazo**, tanto en el mercado nacional como en el internacional, posibilitando un mayor desarrollo y especialización de empresas de transporte en ese ámbito de actuación.
	O37. **Existencia de iniciativas orientadas a favorecer la utilización de medios de transporte públicos como autobuses y trenes**, fundamentalmente, para reducir el elevado grado de congestión y saturación de las infraestructuras de comunicación en las grandes ciudades.

3.1. Metodología de obtención de los Factores Clave

La síntesis del diagnóstico estratégico realizado, expuesto en el epígrafe anterior, ha incluido la consideración de 71 aspectos relacionados con el entorno (37 oportunidades y 34 amenazas) y 63 aspectos internos de las empresas de esta cadena (31 fortalezas y 32 debilidades). Con objeto de su tratamiento y posterior definición de estrategias, y dada la dificultad que comportaría la consideración conjunta de todos los aspectos definidos, el equipo técnico ha presentado un documento a la mesa de trabajo con una propuesta de 24 "Factores Claves", que posteriormente se ampliaron a 25 por las propuestas realizadas durante la reunión desarrollada. Estos factores clave están definidos en un sentido "neutro", con posibles interpretaciones tanto positivas como negativas, y reflejan una síntesis de las interrelaciones existentes entre el análisis interno y el análisis externo del diagnóstico estratégico, en un proceso ya descrito en el cuadro del epígrafe 1.3 "Visión integral del proceso: trazabilidad". Así, estos 25 factores clave son mucho más "manejables" por los participantes a los efectos de su priorización y su conversión en propuestas de estrategias y actuaciones.

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

Una vez finalizada la presentación y expuestos los objetivos y metodología de la sesión, el equipo técnico, tal como se comentó anteriormente, propuso una agrupación temática de los factores clave, con el objeto de sistematizar y optimizar las intervenciones de los asistentes en el coloquio y mantener cierta homogeneidad en las temáticas tratadas en cada momento. El siguiente cuadro recoge la agrupación temática propuesta para organizar el debate y orientar los comentarios de los asistentes.

Principales bloques temáticos para el coloquio y el debate

ESTRUCTURA DE LA CADENA, ESTRATEGIA Y MERCADO

FCL1, FCL2, FCL3, FCL4, FCL5, FCL6, FCL7, FCL8

- Atomización empresarial
- Eficiencia y productividad
- Cooperación
- Diversificación de servicios
- Valor añadido de servicios
- Flexibilidad, precio y fiabilidad
- Crecimiento de modos de transporte
- Subcontratación y externalización
- Globalización, localización y deslocalización
- Competencia de mercados internacionales
- Nuevos mercados atractivos
- ...

CONOCIMIENTO, RECURSOS, INNOVACI N

FCL9, FCL10, FCL11, FCL12, FCL13, FCL14,

- Formación de mano de obra operativa
- Profesionalización de la gestión
- Niveles de rentabilidad
- Precios de carburantes y estructuras de costes
- Proyectos de I+D+i
- Innovación en sistemas de seguridad
- Nuevas tecnologías y sistemas de información (TIC´s)
- Contaminación mediambiental

NORMATIVA, POLŒTICAS, INVERSIONES P BLICAS

FCL15, FCL16, FCL17, FCL18, FCL19, FCL20, FCL21, FCL22, FCL23, FCL24

- Intermodalidad
- Libro Blanco del Transporte
- Normativas sobre sistemas de seguridad
- Normativas sobre prevención de riesgos laborales
- Saturación de infraestructuras terrestres y marítimas
- Modernización de equipamientos
- Parques empresariales y plataformas logísticas
- Infraestructuras de transporte por carretera
- Infraestructuras de transporte por ferrocarril
- Infraestructuras de transporte marítimo
- Infraestructuras de transporte aéreo

GENERAL / GLOBAL

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

De forma genérica, los aspectos tratados durante el debate abierto se recogen en torno a los siguientes 5 grandes temas, que posteriormente pasamos a comentar en sus aspectos más relevantes:

DIVERSIFICACIÓN

modernización de equipamientos

nuevos mercados atractivos

Estructura empresarial de la cadena y cooperación

La problemática de **la atomización y la pequeña dimensión de las empresas de la cadena**, con un importante número de empresarios autónomos, fue ampliamente comentada durante la sesión. Por un lado, *"los autónomos y empresas de reducido tamaño disponen de una **mayor flexibilidad y capacidad para adaptarse a los cambios en la demanda**, siendo en esos aspectos más ágiles que los grandes grupos logísticos"*. Sin embargo, por otro lado, es evidente que la reducida dimensión de estas empresas representa *"una **importante limitación en su capacidad financiera y en su nivel de competitividad** frente a otros competidores con una estructura empresarial mucho más desarrollada y organizada"*. En ese sentido *"los **márgenes y la rentabilidad de las empresas más pequeñas son muy ajustados**, siendo frecuentes los **problemas de liquidez y tesorería** generados por un incremento de la intensidad competitiva que con frecuencia provoca **guerras de precios con las grandes empresas**, que finalmente sólo favorece a los cargadores y perjudica al conjunto de la cadena de logística y transporte"*.

Por lo que respecta al **posicionamiento de las empresas de la cadena sobre la cooperación**, los asistentes destacaron la *"**falta de una actitud decidida hacia el desarrollo de acuerdos de cooperación**, especialmente en aquellas áreas en las que su limitada dimensión no les permite poder actuar de forma independiente"*. A ese respecto, se indicó la *"**falta de un liderazgo con visión neutral de todas las actividades empresariales, aglutinador** dentro de las actividades de logística y transporte, **que fomente la cooperación e impulse la creación de un cluster de la cadena**, cluster que sería de carácter horizontal al tratarse de actividades dedicadas a la prestación de servicios logísticos y de transporte a diferentes cadenas empresariales"*.

Además, los asistentes también apuntaron como un aspecto significativo que *"**aún no existe una iniciativa conjunta desde las empresas para crear un grupo de suficiente entidad que represente adecuadamente a la cadena ante las administraciones públicas** para que éstas acometan los proyectos de modernización y adaptación de las infraestructuras públicas de acuerdo con las necesidades de la propia cadena"*.

Por otro lado, los asistentes hicieron referencia a la *"**inadecuada orientación de las principales asociaciones empresariales de la cadena**, cuya actividad está básicamente **centrada en temas laborales y fiscales**, mientras que otras áreas de interés como pueden ser la **investigación**, la **inversión en equipamientos**, el acceso a **nuevos mercados** o actividades de **formación**, entre otras, apenas son tratadas desde esas entidades asociativas"*. En esa misma línea, *"no se están optimizando las posibilidades de **aprovechamiento de los centros tecnológicos y las universidades** para desarrollar innovaciones, realizar estudios y diseñar planes de futuro para el conjunto de la cadena"*.

INVESTIGACIÓN, INVERSIÓN, FORMACIÓN

Recursos y capacidad innovadora de las empresas

En cuanto a los **recursos humanos**, los asistentes incidieron en las *"**dificultades** que tienen las empresas **para contratar personal para los puestos directivos y cuadros intermedios con una adecuada formación en logística**, explicadas en parte por la **inexistencia de programas de postgrado especializados** en las diversas actividades de logística y transporte en Galicia"*. Por lo que respecta a los **niveles más operativos**, los comentarios se centraron en *"el **reducido nivel de cualificación y formación de la mano de obra** y la **tendencia creciente a la contratación de mano de obra procedente del Este de Europa** para cubrir esos puestos, con una mayor disponibilidad para mantener unos horarios y condiciones de trabajo muy exigentes que la mano de obra tradicional (franceses, españoles y portugueses, principalmente) no están dispuestos a asumir"*. Por otro lado, se incidió en *"la **escasa implicación de las empresas en el desarrollo de programas de formación continua** que se adapten a las principales necesidades de estas actividades"*.

Además, también se apuntó a *"un **excesivo peso del universo político en los órganos de dirección de las entidades gestoras de infraestructuras**, así como a un **insuficiente nivel de tecnificación y visión de mercado** en la mayoría de las mismas, dificultando la toma de decisiones de acuerdo con criterios económico-empresariales"*. En la gestión de infraestructuras por parte de la administración pública también se evidencia una *"**insuficiente visión de más largo plazo**, que limita la dependencia de los cambios políticos que se puedan producir al frente de los distintos niveles de la administración pública y los protagonismos individuales en el momento de su planificación y ejecución"*. Así, los asistentes consideran que para el desarrollo de las actividades de logística y transporte sería más favorable que *"existieran **sociedades gestoras de determinadas infraestructuras públicas** (como puertos o aeropuertos), con una participación empresarial en los consejos de administración empresarial, que fuesen totalmente **independientes de las entidades titulares de dichas infraestructuras**"*.

Desde el punto de vista de los **recursos económicos**, la temática relacionada con el **incremento del precio de los combustibles** y su **incidencia** en las **estructuras de costes** de las empresas y en su **nivel de rentabilidad** centró una buena parte de los comentarios. *"El aumento del precio de los carburantes supone para las empresas de transporte, especialmente entre los autónomos, un mayor estrechamiento de los márgenes de rentabilidad, que ante **las dificultades para trasladar ese incremento a los precios de sus productos/servicios**, genera importantes **tensiones de liquidez**"*. Esa precaria situación económico-financiera de muchas pequeñas empresas se ven agravadas por el hecho de tener que **autofinanciar el circulante**, ya que *"los **plazos medios de cobro** con que se trabaja habitualmente son **superiores a los periodos de pago**"*.

Si se analiza la **estructura de costes de una gran parte de las empresas de logística y transporte**, *"las partidas con un mayor peso en cuanto a costes son **la adquisición** (amortizaciones) **y mantenimiento de instalaciones y de las flotas de vehículos**, los **gastos de personal** y los **seguros**"*. En ese sentido, *"además de la **favorable evolución de los tipos de interés** y de la **existencia de ayudas públicas y semipúblicas** (IGAPE, sociedades de garantía recíproca,…) para financiar proyectos de instalación o adquisición de flotas, las **entidades financieras** suelen disponer de **servicios financieros específicos** que cubren las necesidades de las empresas en esos campos"*.

La existencia de esos medios para favorecer la capacidad de inversión de las empresas en nuevos proyectos o superar sus dificultades económicas en momentos determinados no serán suficientes si no existe *"una **mayor orientación por parte de las empresas a desarrollar proyectos de I+D+I** que contribuyan a mejorar la eficiencia de las actividades logísticas y de almacenamiento, incrementando la incorporación de las TIC's, desarrollando innovaciones en materia de seguridad y contaminación medioambiental, entre otros aspectos"*.

Asimismo, es necesaria *"una **mayor planificación** por parte de las empresas **sobre las necesidades de mantenimiento y renovación de sus flotas**, que a menudo suponen un innecesario incremento en los costes variables"*. Igualmente, *"la **mejora de los sistemas de organización y gestión de las flotas** han permitido una mayor **optimización de la capacidad de carga** de las empresas, incrementando sus niveles de productividad y eficiencia"*.

En relación con la **gestión de los almacenes y de las plantas logísticas y de distribución**, se percibe una *"importante **mejora de los sistemas de almacenamiento, gestión de stocks** o realización de pedidos derivados de una mayor **implantación de nuevas tecnologías y sistemas de información**, que permiten incrementar la eficiencia de estas actividades, optimizando su capacidad operativa y espacio disponible"*.

Aspectos relativos al mercado y la competitividad de las empresas

En general, los asistentes asumen que *"la **globalización** de la economía favorece la apertura de **nuevos mercados internacionales** atractivos para las empresas de logística y transporte, pero al mismo tiempo también supone una **apertura del mercado local a nuevos competidores procedentes de otras zonas**, incrementando el nivel de competencia y saturación de la oferta en el mercado gallego"*.

Otro de los efectos relacionados con la globalización de la actividad económica es el desarrollo del **comercio electrónico**. *"La tendencia creciente a realizar **compras a través de Internet** o, en menor medida, a través del teléfono, supone un **incremento de las necesidades de entrega de productos a domicilio**, para lo cual las empresas de logística y transporte necesitan disponer de una suficiente **capacidad de cobertura** y acceso a todos los puntos del mercado, exigiendo además un importante grado de **flexibilidad y adaptación** de sus estructuras"*.

Precisamente la **flexibilidad**, junto con la **fiabilidad en el transporte** y el **precio del servicio** son los atributos señalados por los asistentes como claves para medir la competitividad de las empresas en un mercado donde el *"**grado de fidelidad** de los clientes hacia los operadores logísticos es bastante limitado"*. Así, *"la falta de **apoyo por parte de las empresas clientes** y la **insuficiente orientación a la subcontratación** de las actividades logísticas y de transporte -potenciando la realización de acuerdos de **cooperación a medio y largo plazo** que garanticen una mayor estabilidad-, dificultan la **creación de grandes grupos de operadores logísticos gallegos** que ofrezcan servicios de mayor valor añadido y adaptados a las necesidades de sus clientes"*.

En ese sentido, por ejemplo, *"una mayor fidelización por parte de las empresas clientes favorecería una **mayor adaptación de las empresas logísticas a sus necesidades**, como pueden ser, entre otras, la tendencia a realizar entregas de lotes más pequeños pero con mayor frecuencia derivados de la **implantación de procesos justo a tiempo**"*.

Por lo que respecta a la variable **precio**, los asistentes coincidieron en apuntar que *"el incremento de competitividad en las actividades de logística y transporte para conseguir nuevos clientes está generando continuas **guerras de precios** que, además de **reducir notablemente la rentabilidad global de la cadena**, representan en muchos casos claros ejemplos de **competencia desleal**, llegándose a cerrar **precios de venta por debajo del coste**,* incumplimientos de jornadas de trabajo, horarios de conducción y descanso obligatorios, entre otros". Así, *"la competencia por captar o mantener a sus clientes es tan intensa que incluso grandes grupos nacionales y multinacionales pelean por competir en precio con pequeñas empresas y autónomos, añadiéndose así a la competencia existente entre los propios autónomos en el mercado local"*. Ante esta situación, los asistentes destacaron *"la **escasa capacidad** de las empresas **para diversificar sus productos/servicios**, buscando nuevas prestaciones **que incrementen el valor añadido y calidad** de los mismos, favoreciendo **estrategias de diferenciación** en las que el precio no sea la variable más determinante en la contratación de servicios de logística y transporte"*.

Por otro lado, para garantizar una mayor competitividad de sus productos/servicios en cuanto a flexibilidad, precio y fiabilidad del servicio, *"las empresas buscan **localizaciones lo más próximas posible a las grandes vías de comunicación** que faciliten el movimiento de mercancías"*. En este sentido, *"la **situación geográfica de Galicia** representa una clara **desventaja para el transporte por carretera**, pero, al mismo tiempo supone una **situación idónea para potenciar el transporte marítimo**, especialmente para las relaciones transatlánticas"*.

En cuanto al desarrollo de las distintas modalidades de transporte, a pesar del interés existente por desarrollar la intermodalidad, vuelve a apuntarse *"la flexibilidad como el elemento clave para entender el **claro predominio del transporte por carretera sobre** otras alternativas como el **transporte marítimo** y, sobre todo, el **aéreo y el ferroviario**, cuya capacidad actual de adaptación a las necesidades de la demanda es muy inferior"*.

Importancia de las infraestructuras públicas para el desarrollo de las actividades de la cadena

Se percibe una *"**importante falta de adaptación de las infraestructuras para el transporte de mercancías** y una **escasa visión estratégica en la planificación y gestión** de las mismas por parte de las administraciones públicas (red ferroviaria, red de carreteras, puertos o aeropuertos,...)"*.

Por lo que respecta a las **infraestructuras de comunicación por carretera** los asistentes valoran positivamente su modernización, si bien todavía hay algunos aspectos que necesitan ser mejorados. *"Las **infraestructuras de comunicación por carretera** con la meseta han **mejorado notablemente**, facilitando la entrada y salida de mercancías por esa vía"*. Sin embargo, el transporte por carretera presenta un **problema creciente** que puede afectar a su flexibilidad y fiabilidad de sus servicios, que es el **elevado nivel de congestión y saturación de las principales redes de comunicación por carretera**.

Por otra parte, el **transporte de mercancías en el ámbito urbano** es cada vez más complejo ya que *"**no existen unas adecuadas vías de circunvalación** que faciliten el acceso a las grandes ciudades, las cuales, además, no siempre disponen en sus calles de las **infraestructuras necesarias** para la realización de estos servicios, como zonas de carga y descarga, áreas de parking y descanso para camiones, entre otros aspectos"*. En general, *"la **ordenación urbana y las infraestructuras** en las grandes ciudades están **poco adaptadas a las condiciones que las actividades de logística y transporte necesitan** para que la prestación de sus servicios se realice de un modo más eficiente y flexible"*.

Por su parte, el desarrollo del **transporte marítimo** en Galicia también depende en gran medida de la **mejora y adaptación de sus infraestructuras** a las necesidades actuales de estas actividades. *"Además de la problemática de la **falta de espacio dentro de las zonas portuarias** para la realización de las actividades de logística y almacenamiento, las **infraestructuras** portuarias **no están debidamente acondicionadas para** atender las necesidades derivadas de **la implantación de las autopistas del mar**, que permitan impulsar un mayor crecimiento del transporte marítimo como modo de transporte alternativo a la carretera"*. Ante estos inconvenientes, como ejemplo concreto del área de Vigo, la puesta en funcionamiento del **Puerto Seco de Salvatierra como plataforma logística y terminal de almacenamiento** *"puede solucionar en parte las necesidades de **liberar suelo dentro del propio puerto**, si bien se debe tener en cuenta que es necesario **mejorar y acondicionar las infraestructuras de comunicación** para garantizar que el movimiento de mercancías entre ambas zonas se realiza eficientemente, **permitiendo la conexión de diferentes medios de transporte** (ferrocarril, marítimo y carretera)"*.

En cuanto a las **infraestructuras de transporte ferroviario** en Galicia, la situación es especialmente preocupante para favorecer el desarrollo de las actividades de la cadena. *"La **red tradicional de ferrocarril en Galicia** se encuentra enormemente **desfasada**, generando grandes problemas de flexibilidad y eficiencia para el transporte de mercancías. Ante la futura llegada de la alta velocidad, esta red tradicional debe ser ampliamente **mejorada y adaptada** a las exigencias actuales si se quiere aprovechar para el transporte de mercancías"*. La falta de fiabilidad del transporte de mercancías por ferrocarril ha supuesto durante los últimos años *"una continua **pérdida de cuota de mercado de** este modo de transporte, incrementándose el trasvase de participación en el*

*mercado **hacia otros modos como la carretera**, principalmente*". La separación de la gestión de la infraestructura ferroviaria y la consiguiente **liberalización del transporte de mercancías por ferrocarril,** en teoría permitirá la *"**entrada de nuevos operadores** que incrementen la competencia en este segmento, posibilitando una supuesta y esperada mejora de los niveles de calidad de los servicios ofertados*".

Las **infraestructuras para el transporte aéreo de mercancía** en Galicia tampoco son las más adecuadas para impulsar el crecimiento de este tipo de servicios, al estar principalmente orientados al transporte de pasajeros. *"Además de la **falta de adaptación** de sus infraestructuras **para favorecer el transporte de mercancías**, debería existir un plan estratégico que promueva la cooperación **entre los tres aeropuertos gallegos, fomentando la complementariedad y especialización de sus actividades** como alternativa para impulsar el transporte aéreo de mercancías en Galicia cuya demanda actual está siendo cubierta por otros aeropuertos (Oporto, Vitoria, Madrid...) con mayor flexibilidad y oportunidades para este tipo de servicios*".

Otras infraestructuras públicas como **plataformas logísticas y polígonos industriales** también son consideradas de gran importancia para el desarrollo de las actividades de la cadena. Así, *"la **falta de previsión sobre las necesidades de suelo industrial para la creación de parques empresariales y plataformas logísticas en determinadas áreas de elevado crecimiento de la demanda** supone un importante inconveniente para el crecimiento de la cadena, especialmente en las zonas portuarias cuya capacidad de almacenamiento está completamente saturada*". Además, no es suficiente con planificar la creación de nuevas plataformas logísticas y polígonos empresariales que solucionen las necesidades de suelo para la implantación de nuevas empresas y la ampliación de zonas de almacenamiento de mercancías complementarias a las existentes, sino que es preciso que *"estén debidamente **localizadas cerca de las principales infraestructuras de comunicación**, favoreciendo la **potenciación de la intermodalidad y el transporte integrado***".

LIBERALIZACIÓN DEL TRANSPORTE POR FERROCARRRIL

LIBERALIZACIÓN DEL TRANSPORTE POR FERROCARRRIL

Priorización de factores clave de la cadena de logística y transporte

Incidencia de las normativas y la coordinación de las administraciones públicas

Los asistentes consideran que *"no se ha avanzado suficientemente en la creación de una **legislación que favorezca la interconexión del transporte marítimo, terrestre, aéreo y ferroviario**, potenciando la **intermodalidad** y una mayor **flexibilidad de los movimientos logísticos***". Se valora positivamente que ya se hayan dado algunos pasos en esa dirección, ya que *"el **Libro Blanco del Transporte** de la UE establece los principios para **impulsar la intermodalidad y favorecer un mejor equilibrio y conexión entre los diferentes modos de transporte***". Entre otros aspectos que todavía no han alcanzado un nivel suficiente de mejora para favorecer la intermodalidad se encuentra *"la necesidad de realizar un **gran número de gestiones y trámites administrativos y burocráticos** que ralentizan el movimiento de mercancías y la conexión de diferentes medios de transporte*".

Por otro lado, los asistentes señalan una *"**falta de voluntad política** para encontrar soluciones adecuadas a los **problemas de infraestructuras y falta de suelo industrial**, así como una **escasa coordinación entre las distintas administraciones públicas** con competencias en materia de infraestructuras*". Todo ello *"supone una importante limitación en el desarrollo de nuevas inversiones y un elevado coste de oportunidad, **alargándose los plazos de diseño, definición y ejecución de infraestructuras públicas** necesarias para el crecimiento de las actividades de logística y transporte en Galicia*". Del mismo modo, existe una *"falta de **estudios e informes previos** que ayuden a mejorar la **planificación de infraestructuras de acuerdo con criterios objetivos** que optimicen su utilización y adaptación a las necesidades reales de la demanda*".

Derivado de esta situación, *"el **insuficiente grado de planificación** de las infraestructuras por parte de las administraciones públicas y la **inestabilidad legislativa** asociada a la compleja red de competencias de las distintas administraciones en materia normativa, genera en las empresas de la cadena un **importante grado de inseguridad jurídica***". Por ejemplo, *"existen muchas administraciones públicas con **competencias en la operativa y gestión del transporte marítimo**, en áreas como economía y hacienda, fomento, pesca, sanidad, entre otros*".

Otro de los ámbitos en los que la **normativa pública** presenta importantes complejidades y variaciones es en el **transporte de mercancías en zonas urbanas**. *"**Cada municipio** tiene competencias para **legislar en materia de horarios y zonas de carga y descarga** dentro de sus límites geográficos, **existiendo grandes variaciones** entre los criterios establecidos por cada administración local. Esto dificulta el movimiento de mercancías en el propio núcleo urbano y el acceso a los pequeños comercios minoristas*".

3.3. Priorización de los Factores Clave

Como se comentó anteriormente, una vez finalizado el coloquio sobre los aspectos tratados, los asistentes propusieron la incorporación de un **nuevo factor clave (FCL 25)** que recogiese la **insuficiente coordinación entre las distintas administraciones públicas y falta de visión estratégica en materia de legislación, inversión pública y gestión de infraestructuras**; a continuación, procedieron a priorizar **los 25 Factores Clave** identificados, teniendo que valorarlos en un **escala de 5 (más prioritario) a 1 (menos prioritario)**.

La priorización final obtenida se recoge en la siguiente tabla, en la cual aparecen ordenados por orden de mayor a menor importancia los 25 Factores Clave. En general, la valoración de los factores clave es elevada, siendo la valoración media del conjunto de los 25 factores clave de 3,56, 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 distinción entre los aspectos de mayor y menor prioridad dentro de la escala. Casi la mitad de los factores clave obtienen una valoración superior a la media, estando cuatro de ellos por encima del valor 4, mientras que los restantes, excepto dos que no alcanzan el valor 3 de promedio, obtienen un valor entre el 3,56 y el 3.

Factores Clave de la Cadena priorizados

5= más prioritario
1= menos prioritario

CÓDIGO FC	FACTOR CLAVE	VALOR
FCL25	**INSUFICIENTE COORDINACIÓN ENTRE LAS DIVERSAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS, CON UNA INSUFICIENTE VISIÓN ESTRATÉGICA INTEGRADA** DESDE SUS DISTINTOS NIVELES, TANTO EN NORMATIVA COMO EN INVERSIONES PÚBLICAS (ACCESIBILIDAD, PLATAFORMAS LOGÍSTICAS, SUELO EMPRESARIAL,...) Y GESTIÓN OPERATIVA.	4,64
FCL19	FAVORABLES REPERCUSIONES DEL DESARROLLO DE **NUEVOS PARQUES EMPRESARIALES Y PLATAFORMAS LOGÍSTICAS** SOBRE LA POTENCIACIÓN DE LOS SISTEMAS DE **TRANSPORTE INTERMODALES**, FAVORECIENDO ADEMÁS LA **CENTRALIZACIÓN** DE SERVICIOS DE LOGÍSTICOS Y DE ALMACENAMIENTO.	4,43
FCL8	RELEVANCIA DE **LA FLEXIBILIDAD, EL PRECIO Y LA FIABILIDAD COMO ELEMENTOS CLAVE** EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE TRANSPORTE DE MERCANCÍAS.	4,21
FCL17	PROBLEMÁTICA DEL ELEVADO GRADO DE CONGESTIÓN Y **SATURACIÓN DE LAS INFRAESTRUCTURAS** DE **TRANSPORTE TERRESTRE Y MARÍTIMO**, GENERANDO MAYORES COSTES Y PÉRDIDA DE COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS.	4,07
FCL18	POSITIVA INCIDENCIA DE LA AMPLIACIÓN DE LA CAPACIDAD OPERATIVA Y **MODERNIZACIÓN DE LOS EQUIPAMIENTOS DE LAS ZONAS PORTUARIAS** SOBRE EL CRECIMIENTO DEL TRÁFICO MARÍTIMO EN GALICIA.	3,93
FCL13	PROBLEMÁTICA DEL **INCREMENTO DE LOS PRECIOS DE LOS CARBURANTES** POR SU IMPACTO EN LAS ESTRUCTURAS DE COSTES DE LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE.	3,86
FCL20	**MEJORA DE LAS INFRAESTRUCTURAS DE COMUNICACIÓN POR CARRETERA CON EL RESTO DE ESPAÑA Y LA UE**, SI BIEN TODAVÍA SON **INSUFICIENTES LAS MEJORAS** DE LAS INFRAESTRUCTURAS **DE CIRCUNVALACIÓN** EN LOS NÚCLEOS URBANOS DEL TERRITORIO GALLEGO.	3,86
FCL6	**INCREMENTO DEL VOLUMEN DE NEGOCIO** EN LAS ACTIVIDADES DE LOGÍSTICA Y TRANSPORTE DERIVADO DE LA **GLOBALIZACIÓN** DE LA ECONOMÍA, LOS PROCESOS DE **LOCALIZACIÓN Y DESLOCALIZACIÓN** EMPRESARIAL Y EL DESARROLLO DEL COMERCIO ELECTRÓNICO.	3,86
FCL24	**INSUFICIENTE GRADO DE MODERNIZACIÓN** Y ADAPTACIÓN DE INFRAESTRUCTURAS QUE FAVOREZCAN EL DESARROLLO DE LA **INTERMODALIDAD** Y LA CONEXIÓN ENTRE DIFERENTES MODOS DE TRANSPORTE.	3,64
FCL9	MEJORA DE LOS **SISTEMAS DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE FLOTAS**, FAVORECIENDO EL INCREMENTO DE **LA PRODUCTIVIDAD Y LA OPTIMIZACIÓN** DE LAS RUTAS Y DE LA CAPACIDAD DE CARGA DISPONIBLE.	3,64
FCL2	**INSUFICIENTE ORIENTACIÓN** POR PARTE DE LAS EMPRESAS GALLEGAS HACIA LA PARTICIPACIÓN EN **ACUERDOS DE COOPERACIÓN QUE PERMITAN MEJORAR SU CAPACIDAD COMPETITIVA**, SUPERANDO ALGUNAS DE LAS LIMITACIONES DERIVADAS DE SU DIMENSIÓN.	3,57
FCL22	FALTA DE **ADAPTACIÓN DE LAS INFRAESTRUCTURAS DE LOS AEROPUERTOS GALLEGOS PARA POTENCIAR EL TRANSPORTE DE MERCANCÍAS**.	3,57

Factores Clave de la Cadena priorizados (continuación)

5= más prioritario
1= menos prioritario

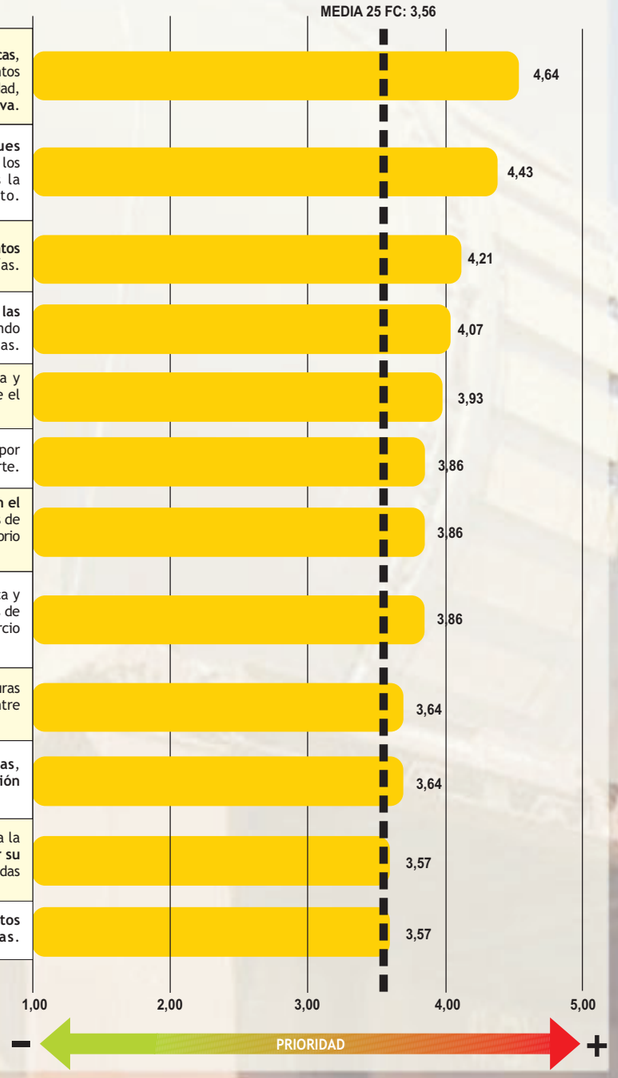
CÓDIGO FC	FACTOR CLAVE	VALOR
FCL23	**INSUFICIENTE ORIENTACIÓN** POR PARTE DE LOS TRES **AEROPUERTOS GALLEGOS HACIA LA COOPERACIÓN**, POTENCIANDO LA COMPLEMENTARIEDAD DE SUS OFERTAS DE SERVICIOS.	3,50
FCL11	**INSUFICIENTE NIVEL DE FORMACIÓN** Y CUALIFICACIÓN DE LA **MANO DE OBRA EN LOS NIVELES OPERATIVOS** DE LAS EMPRESAS DE LA CADENA, CON ESCASA PARTICIPACIÓN EN PROGRAMAS DE FORMACIÓN CONTINUA POR PARTE DE LAS EMPRESAS.	3,43
FCL14	DESARROLLO DE PROYECTOS DE I+D+I QUE FAVORECEN LA **INNOVACIÓN EN SISTEMAS DE SEGURIDAD** DE LOS TRANSPORTES, OPTIMIZACIÓN DEL **ALMACENAMIENTO**, **APLICACIÓN DE LAS TIC'S** A LAS ACTIVIDADES DE LOGÍSTICA Y TRANSPORTE Y REDUCCIÓN DE LOS NIVELES DE **CONTAMINACIÓN MEDIOAMBIENTAL**.	3,43
FCL7	IMPORTANCIA DE LA **DIVERSIFICACIÓN E INCREMENTO DEL VALOR AÑADIDO DE LOS SERVICIOS OFERTADOS**, BASADOS EN UNA MAYOR INCORPORACIÓN DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS, SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y MEJORA DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD.	3,43
FCL1	ELEVADO GRADO DE **ATOMIZACIÓN EMPRESARIAL Y REDUCIDA DIMENSIÓN** DE LAS EMPRESAS DE LA CADENA DE GALICIA **EN COMPARACIÓN** CON EL TAMAÑO DE LOS **COMPETIDORES NACIONALES Y DE LA UE**.	3,36
FCL15	IMPORTANCIA DE LA APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS RECOGIDOS EN EL **LIBRO BLANCO DEL TRANSPORTE** PARA POTENCIAR LA **INTERMODALIDAD**, **REEQUILIBRAR LOS DISTINTOS MODOS DE TRANSPORTE** Y CONTRIBUIR A LA REDUCCIÓN DE LA CONTAMINACIÓN Y DEL **IMPACTO MEDIOAMBIENTAL**.	3,36
FCL12	**REDUCIDOS NIVELES DE RENTABILIDAD DE LAS EMPRESAS DE MENOR DIMENSIÓN** Y ESCASA CAPACIDAD FINANCIERA PARA AFRONTAR LA MODERNIZACIÓN DE INSTALACIONES Y MEJORA DEL EQUIPAMIENTO TECNOLÓGICO DE LAS FLOTAS.	3,29
FCL4	**ESCASA ORIENTACIÓN A LA SUBCONTRATACIÓN DE ACTIVIDADES LOGÍSTICAS Y DE TRANSPORTE** POR PARTE DEL TEJIDO EMPRESARIAL GALLEGO.	3,14
FCL10	**ESCASA ORIENTACIÓN HACIA LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA** EN LAS ACTIVIDADES DE LA CADENA E IMPORTANCIA DE LA PROFESIONALIDAD EN LOS NIVELES DIRECTIVOS DE LAS EMPRESAS DE LA CADENA.	3,07
FCL16	DESEQUILIBRIOS EN EL CUMPLIMIENTO DE LAS NORMATIVAS EN MATERIA DE **SISTEMAS DE SEGURIDAD Y PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES** EN EL TRANSPORTE, ORIGINANDO EN ALGUNOS CASOS PROBLEMAS DE COMPETENCIA DESLEAL.	3,00
FCL5	IMPORTANCIA DEL **IMPULSO DE ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EN MERCADOS INTERNACIONALES** ANTE EL INCREMENTO DE LA INTENSIDAD COMPETITIVA EN EL MERCADO LOCAL Y REGIONAL, DERIVADO DE LA PRESENCIA DE EMPRESAS FORÁNEAS.	3,00
FCL21	**INCIDENCIA DE LAS INFRAESTRUCTURAS DEL FERROCARRIL DE ALTA VELOCIDAD** EN EL TRANSPORTE DE PASAJEROS, SOBRE LAS POSIBILIDADES DE CRECIMIENTO DEL TRANSPORTE FERROVIARIO DE MERCANCÍAS POR EL EFECTO DE LA DISPONIBILIDAD DE LA RED TRADICIONAL MEJORADA.	2,93
FCL3	PROBLEMÁTICA DERIVADA DEL **DESEQUILIBRADO CRECIMIENTO DE LOS DISTINTOS MODOS DE TRANSPORTE**, POTENCIÁNDOSE EL TRANSPORTE POR CARRETERA Y MARÍTIMO FRENTE AL FERROVIARIO Y EL AÉREO.	2,79

En la siguiente figura se ilustran los **12 Factores Clave con una valoración superior a la media del conjunto de los 25 Factores Clave propuestos.**

Cadena de Logística y Transporte

12 FACTORES CLAVE MÁS PRIORITARIOS

FCL25	**Insuficiente coordinación entre las diversas administraciones públicas**, con una insuficiente **visión estratégica integrada** desde sus distintos niveles, tanto en **normativa** como en **inversiones públicas** (accesibilidad, plataformas logísticas, suelo empresarial...) y **gestión operativa**.
FCL19	Favorables repercusiones del desarrrollo de **nuevos parques empresariales y plataformas logísticas** sobre la potenciación de los sistemas de **transporte intermodales**, favoreciendo además la **centralización** de servicios de logísticos y almacenamiento.
FCL8	Relevancia de **la flexibilidad, el precio y la fiabilidad como elementos clave** en al prestación de servicios de transporte de mercancías.
FCL17	Problemática del elevado grado de congestión y **saturación de las infraestructuras** de transporte **terrrestre y marítimo**, generando mayores costes y pérdidas de competitividad de las empresas.
FCL18	Positiva incidencia de la ampliación de la capacidad operativa y modernización de los equipamientos de las zonas potuarias sobre el crecimiento del tráfico marítimo en Galicia.
FCL13	Problemática del incremento de los **precios de los carburantes** por su impacto en las estructuras de costes de las empresas de transporte.
FCL20	**Mejora de las infraestructuras de comunicación por carretera con el resto de España y la UE**, si bien todavia son **insufientes las mejoras** de las infraestructuras **de circunvalación** en los núcleos urbanos del territorio gallego.
FCL6	**Incremento del volumen de negocio** en las actividades de logística y transporte derivado de la globalización de la economía, los procesos de **localización y deslocalización** empresarial y el desarrollo del comercio electrónico.
FCL24	**Insuficiente grado de modernización** y adaptación de infraestructuras que favorezcan el desarrollo de la **intermodalidad** y la conexión entre diferentes modos de transporte.
FCL9	Mejora de los **sistemas de organización y gestión de flotas**, favoreciendo el incremento de **la productividad y la optimización** de las rutas y de la capacidad de carga disponible.
FCL2	**Insuficiente orientación** por parte de las empresas gallegas hacia la participación en **acuerdos de cooperación que permitan mejorar su capacidad competitiva**, superando algunas de las limitaciones derivadas de su dimensión.
FCL22	Falta de **adaptación de las infraestructuras de los aeropuetos gallegos para potenciar el transporte de mercancías.**



En general, existe una clara relación entre los factores clave considerados más prioritarios y los temas más reiterados en la sesión, si bien se percibe una mayor preocupación por **los aspectos relacionados con la mejora de las infraestructuras como elemento básico para el desarrollo de las actividades de logística y transporte en Galicia.** El **factor clave considerado más prioritario**, con una valoración media de **4,64** es el relativo a **insuficiente visión estratégica y falta de coordinación entre las diferentes administraciones públicas** con competencias en los ámbitos normativos, de inversión pública y de gestión operativa de esas infraestructuras **(FCL 25)**.

A continuación, y con una **valoración también superior a 4**, se sitúan otros tres factores clave relacionados con el **desarrollo de parques empresariales y plataformas logísticas** que potencien la intermodalidad (4,43), la importancia de la flexibilidad, el precio y la fiabilidad en los servicios logísticos (4,21) y la problemática de la **saturación y congestión de las infraestructuras de transporte marítimo y terrestre** (4,07) (FCL 19, FCL 8 y FCL 17, respectivamente).

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

En la figura anexa se representa de forma resumida el proceso realizado para el diseño de Ejes Estratégicos y la propuesta de Estrategias. Así, a partir de un proceso de análisis inicial se realizó una síntesis del Diagnóstico Estratégico para el conjunto de la cadena; esta síntesis sirvió de base para identificar los Factores Clave del diagnóstico; el debate y la priorización de los Factores Clave, permitió realizar una agrupación de los mismos en torno a unas grandes áreas temáticas, que se incluyeron en el informe final de dicha mesa.

Posteriormente, teniendo en cuenta los resultados de la primera mesa, el equipo técnico diseñó unos **Ejes Estratégicos** que agrupan temáticamente las **propuestas de Estrategias** para la **mejora de la competitividad de las empresas gallegas de la Cadena de Logística y Transporte.** El siguiente esquema ilustra los **6 Ejes Estratégicos** que agrupan el conjunto de las **31 estrategias propuestas.**

Ejes estratégicos para la cadena de logística y transporte

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

EE 1. COOPERACIÓN Y CULTURA EMPRESARIAL

El desarrollo de un espíritu y una cultura empresarial entre las actividades de la cadena más orientada hacia la cooperación y el asociacionismo empresarial es un aspecto básico para el planteamiento de acuerdos de colaboración entre distintas empresas. Algunos de los ámbitos en los que esa cooperación puede resultar más efectiva serían la innovación, la representación ante la administración pública, los proyectos e inversión conjunta, la comercialización y acceso a nuevos mercado, entre otros. Todo ello con el objetivo de mejorar la competitividad global de la cadena en Galicia, permitiendo superar posibles desventajas derivadas de la reducida dimensión frente a otros competidores de mayor tamaño, sin perder la flexibilidad y capacidad de adaptación al mercado propias de estructuras organizativas reducidas. Al mismo tiempo, las posibilidades de cooperación de las empresas se deben orientar especialmente al aprovechamiento del potencial formativo, investigador e innovador existente en los centros tecnológicos y universitarios gallegos y las acciones interempresariales en estos ámbitos. Como expresión óptima de cooperación entre las empresas de la cadena, sería de gran importancia alcanzar un acuerdo para la constitución de un cluster de logística y transporte de carácter horizontal en el que se agrupen todas las empresas de esas actividades, independientemente de la especialización o vinculación con las otras cadenas empresariales clientes para las que la logística supone una actividad de apoyo de trascendencia relevante en su competitividad.

EE 1. E1	Potenciar una **mayor cultura de cooperación** entre las empresas de la cadena, sensibilizándolas sobre las ventajas derivadas de participar en actuaciones estratégicas compartidas. FCL1, FCL2, FCL4.
EE 1. E2	Impulsar la **cooperación de las empresas de la cadena** a través de asociaciones empresariales **en el ámbito de la promoción, la comercialización, el acceso a nuevos mercados o la inversión conjunta en equipamientos**, entre otros. FCL2, FCL5, FCL12, FCL4.
EE 1. E3	Fomentar la **cooperación entre las pyme como alternativa a estrategias de concentración y redimensionamiento empresarial** que permita alcanzar el adecuado tamaño en actuaciones de **representación ante las administraciones públicas** y mejorar la **posición competitiva**. FCL1, FCL2, FCL12.
EE 1. E4	Fomentar una mayor orientación por parte de las empresas de la cadena hacia la **cooperación interempresarial y con centros tecnológicos y universitarios** de Galicia, optimizando el potencial **formativo, investigador e innovador** generado en ese entorno. FCL1, FCL2, FCL12, FCL14.
EE 1. E5	Promover una mayor implicación de las empresas y de las administraciones públicas en la **creación de un cluster de logística y transporte para mejora de las empresas y con un carácter horizontal de apoyo básico para el desarrollo de las restantes cadenas empresariales**. FCL1, FCL2, FCL4.

cooperación entre las pymes

cluster

EE 2. CAPITAL HUMANO Y TECNOLÓGICO

Por lo que respecta al capital humano, las líneas estratégicas de las empresas deben orientarse a incrementar la profesionalidad de los niveles de dirección y gestión de las empresas de la cadena, especialmente en aquellas de menor dimensión y empresarios autónomos, mejorando sus capacidades para gestionar con visión estratégica y de forma eficiente los recursos de que dispone. Igualmente se debe potenciar una mejora de la formación en los niveles operativos, desarrollando una mayor orientación por parte de las empresas a la participación en programas de formación continua que permitan a sus recursos humanos actualizar sus conocimientos y perfeccionar sus habilidades para mejorar la productividad en el desempeño de sus funciones. Asimismo, dada la relevancia del papel que juegan las infraestructuras públicas en la competitividad de la cadena, es necesario promover un mayor nivel de profesionalización en los puestos directivos de las entidades gestoras de dichas infraestructuras.

En cuanto al capital tecnológico, el desarrollo de proyectos de investigación que permitan obtener innovaciones aplicables a la cadena en cualquier ámbito de sus actividades es fundamental para mejorar el posicionamiento competitivo futuro de las empresas gallegas, así como incrementar las inversiones destinadas a la modernización de equipamientos e instalaciones, con especial relevancia de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC's).

EE 2. E1	Impulsar una **mayor profesionalidad y cualificación de los recursos humanos en los niveles dirección y gestión**, especialmente en las pyme. FCL10.
EE 2. E2	Mejorar la **cualificación de los recursos humanos en los niveles operativos**, fomentando una mayor formación en la utilización de las nuevas tecnologías y sistemas de información, idiomas o gestión de trámites administrativos, entre otros aspectos. FCL11.
EE 2. E3	Promover la **participación de las empresas de la cadena en programas de formación continua**, favoreciendo un mayor aprovechamiento de las capacidades del capital humano en su puesto de trabajo. FCL10, FCL11.
EE 2. E4	Impulsar un **mayor nivel de profesionalidad y tecnificación de los puestos directivos de las entidades gestoras de infraestructuras públicas**. FCL10, FCL25.
EE 2. E5	Potenciar la **participación de las empresas en proyectos de I+D+I** (en el ámbito de Galicia, España y la UE), favoreciendo el **desarrollo de innovaciones** en el ámbito de la **seguridad**, la **protección del medio ambiente** y la aplicación de las **nuevas tecnologías** a las actividades de la cadena. FCL9, FCL14, FCL16.
EE 2. E6	Promover la **modernización de las flotas, equipamientos e instalaciones de las empresas**, potenciando la incorporación de **sistemas de información avanzados** y un mayor aprovechamiento de las **nuevas tecnologías**. FCL9, FCL12, FCL14.

formación continua

PROFESIONALIDAD Y CUALIFICACIÓN

EE 3. SISTEMAS DE DIRECCIÓN Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El incremento de la profesionalidad en los niveles directivos debe permitir a las empresas desarrollar una mayor visión estratégica en la gestión de sus actividades, potenciando la anticipación mediante una adecuada planificación a medio y largo plazo, así como la adopción de una actitud más proactiva para competir en el mercado. Ese mayor grado de planificación debe concretarse, entre otros aspectos, en la implantación de sistemas de organización y gestión de flotas, instalaciones y equipamientos y políticas de mantenimiento y revisión programadas. Por otro lado, debe fomentarse una mayor implantación de sistemas integrales de gestión de la calidad que incrementen la fiabilidad del servicio, así como la seguridad e integridad de pasajeros y la seguridad y conservación de las mercancías en condiciones óptimas. También la implantación de sistemas de gestión medioambiental y de prevención de riesgos laborales deben ser apoyados, teniendo en cuenta las importantes repercusiones en la conservación medioambiental y en la siniestralidad laboral asociadas a las actividades de logística y transporte.

EE 3. E1 Potenciar una **mayor visión estratégica** en las empresas de la cadena, fomentando la utilización de **herramientas de planificación** y una mayor **actitud proactiva y anticipativa**, especialmente en aquellas de menor dimensión. FCL2, FCL10.

EE 3. E2 Potenciar una mayor orientación hacia la **utilización sistemática de políticas de mantenimiento y revisión de flotas, instalaciones y equipamientos** de las empresas de la cadena. FCL9, FCL12, FCL13.

EE 3. E3 Fomentar la implantación generalizada de **sistemas de organización y gestión de flotas en las empresas de la cadena**, permitiendo un aprovechamiento óptimo de la capacidad de carga disponible y una mejora de sus estructuras de costes. FCL9, FCL13.

EE 3. E4 Promover la **implantación de sistemas de gestión de calidad en las empresas de la cadena**, garantizando la seguridad de los pasajeros y las mercancías a lo largo de todo el proceso de transporte, manipulación y almacenamiento de las mismas. FCL7, FCL8, FCL9.

EE 3. E5 Impulsar una mayor orientación hacia la **implantación de sistemas de prevención de riesgos laborales y gestión medioambiental** en las empresas de la cadena. FCL12, FCL16.

EE 4. POSICIONAMIENTO COMPETITIVO EN UN MERCADO GLOBALIZADO

La incidencia de las prácticas de competencia desleal sobre la rentabilidad global de las empresas de la cadena hace necesario propiciar un marco de negociación en el que se establezcan unas condiciones generales de competencia que no pongan el peligro el futuro de muchas de las empresas dedicadas a las actividades de logística y transporte. A nivel individual, las empresas deben impulsar estrategias de marketing que les permitan mejorar su imagen en el mercado y su posicionamiento competitivo a través de estrategias de diferenciación basadas en el alto valor añadido de sus servicios en calidad, fiabilidad y flexibilidad, entre otros aspectos. Además, debe superarse una visión excesivamente localista del mercado e impulsar estrategias de crecimiento en nuevos mercados, tanto nacionales como internacionales. Por otro lado, la evolución del mercado exige a las empresas una gran capacidad de adaptación para poder satisfacer las nuevas necesidades de sus clientes actuales, desarrollando nuevos servicios ad-hoc para cada tipo de cliente, así como para aprovechar el crecimiento de nuevos canales de comercialización como el comercio electrónico, principalmente.

EE 4. E1 Fomentar la **concertación de unas condiciones generales de competencia** entre las empresas de menor dimensión y los grandes grupos empresariales, **que limiten la competencia desleal** existente e incrementen la **rentabilidad global de las empresas**. FCL8, FCL12.

EE 4. E2 Desarrollar **estrategias de marketing** que mejoren la **imagen de las empresas**, favoreciendo su **diferenciación en base a la calidad, fiabilidad y flexibilidad de sus servicios y el incremento del valor añadido** de los mismos. FCL7, FCL8.

EE 4. E3 Desarrollar estrategias orientadas a **potenciar la búsqueda de nuevos mercados** que permitan mantener un ritmo de crecimiento empresarial continuado. FCL1, FCL5, FCL6.

EE 4. E4 Potenciar la **adaptación de las estructuras de las empresas** para incrementar la **utilización de canales de comercialización alternativos**, como el **comercio electrónico**, entre otros. FCL6, FCL7, FCL8.

EE 4. E5 Mejorar la **capacidad de las empresas para adaptarse a las necesidades de sus clientes**, diversificando su oferta con **nuevos servicios**, para alcanzar un **mayor grado de fidelización** a medio y largo plazo. FCL2, FCL7, FCL8.

políticas de mantenimiento y revisión políticas de mantenimiento y revisión políticas de mantenimiento y revisión políticas de mantenimiento y revisión

EE 5. MODERNIZACIÓN Y ADECUACIÓN DE INFRAESTRUCTURAS PÚBLICAS

El desarrollo de unas infraestructuras modernas y adecuadas a las necesidades de las empresas es fundamental para la competitividad de las actividades de logística y transporte. Aun cuando se ha progresado en la red de carreteras, es necesario continuar con la mejora y desarrollo de nuevas vías que comuniquen Galicia con el resto de los mercados. En el ámbito urbano, se deben mejorar los accesos y salidas de las grandes ciudades a través de adecuadas vías de circunvalación, así como incrementar la dotación de áreas y medios que faciliten las actividades de logística y transporte. En cuanto a las infraestructuras del transporte marítimo, deben adecuarse las plataformas portuarias a las necesidades para impulsar el comercio a través las autopistas del mar. El transporte ferroviario de mercancías necesita de una importante modernización de las infraestructuras y equipamientos para que pueda alcanzar unos niveles de fiabilidad y flexibilidad mínimos que les permita ser una alternativa factible al transporte por carretera. Por su parte, el desarrollo futuro del transporte aéreo de mercancías debe ser impulsado a partir de una mayor complementariedad y especialización de los aeropuertos gallegos. Además, es de gran importancia disponer de suelo empresarial para poder crear nuevas plataformas logísticas y parques empresariales que favorezcan la instalación de nuevas empresas y el desarrollo de las actividades de almacenamiento y distribución. Y todo ello, con una visión de conjunto que ayude a desarrollar la intermodalidad y equilibrar las posibilidades de crecimiento de los distintos modos de transporte.

EE 5. E1	Promover el **desarrollo y modernización de las infraestructuras de comunicación por carretera y en el medio urbano**, mejorando la adaptación de las mismas al transporte de mercancías. FCL17, FCL20, FCL25.
EE 5. E2	Impulsar la **adaptación de las infraestructuras para potenciar el transporte marítimo de mercancías**, aprovechando la ubicación geográfica de Galicia para el comercio marítimo y el desarrollo de las **autopistas del mar**. FCL17, FCL18, FCL24, FCL25.
EE 5. E3	Fomentar el **crecimiento del transporte de mercancías por ferrocarril** mediante la **modernización y adecuación de las infraestructuras y equipamientos actuales** a las necesidades del mercado en el cumplimiento de plazos de entrega y fiabilidad del transporte. FCL8, FCL21, FCL25.
EE 5. E4	Impulsar una **mayor complementariedad y especialización de los aeropuertos gallegos**, favoreciendo el desarrollo del transporte aéreo de mercancías. FCL22, FCL23, FCL25.
EE 5. E5	Promover el **desarrollo de nuevas plataformas logísticas y parques empresariales, con adecuadas vías de comunicación e infraestructuras**, mejorando la disponibilidad de suelo para almacenamiento e instalación de nuevas empresas. FCL18, FCL19, FCL24, FCL25.
EE 5. E6	**Potenciar la intermodalidad en el transporte de mercancías**, favoreciendo un mayor equilibrio en el crecimiento de los distintos medios de transporte de acuerdo con las directrices y tendencias de la UE. FCL3, FCL15, FCL19, FCL24.

autopistas del mar

centros tecnológicos

EE 6. COORDINACIÓN EN LA GESTIÓN DE INFRAESTRUCTURAS Y LA NORMATIVA

Por lo que respecta al papel de las administraciones públicas en sus funciones normativas y de gestión de las infraestructuras públicas, la existencia de múltiples organismos con competencias en materias concurrentes hace necesaria una mayor coordinación en la realización de sus actividades, aplicando una visión de largo plazo en la gestión y planificación de las infraestructuras necesarias para continuar mejorando el servicio prestado y la calidad del mismo. En esa línea sería adecuado proponer una mayor independencia de las sociedades que asumen la gestión de las infraestructuras públicas para mejorar la eficiencia de sus funciones desde un punto de vista económico-empresarial. En cuanto a las funciones normativas, es necesario desarrollar mecanismos que permitan minimizar el impacto de la competencia desleal y la economía sumergida en las actividades de la cadena, así como favorecer una simplificación y automatización de los procedimientos administrativos asociados al movimiento de mercancías en cualquiera de los modos de transporte, mejorando la eficiencia y flexibilidad de esos trámites, a la vez que se favorece la intermodalidad y el transporte combinado.

EE 6. E1	Promover una **mayor coordinación entre las distintas administraciones públicas** tanto en la gestión y planificación de infraestructuras públicas como en la legislación y regulación del transporte, potenciando una **mayor visión estratégica** de esas actividades. FCL10, FCL25.
EE 6. E2	Promover el **desarrollo de sociedades independientes de gestión de infraestructuras**, basando sus decisiones en criterios económico-empresariales. FCL20, FCL21, FCL22, FCL23.
EE 6. E3	Impulsar medidas orientadas a **garantizar el cumplimiento de la normativa por parte de las empresas, limitando la incidencia de la economía sumergida y la competencia desleal** en las actividades de logística y transporte. FCL16, FCL25.
EE 6. E4	Fomentar una **simplificación y automatización de los trámites administrativos necesarios en las actividades de logística y transporte**, favoreciendo una mayor flexibilidad y una disminución de los tiempos de parada en el movimiento de mercancías. FCL3, FCL15, FCL25.

visión estratégica

En el siguiente cuadro aparecen representadas todas las relaciones existentes entre los 25 factores clave priorizados por los asistentes a la primera mesa de trabajo y los 6 Ejes Estratégicos presentados anteriormente, lo cual permite "visualizar" la trazabilidad del proceso de diseño de dichos Ejes y de las Estrategias relacionadas con cada uno de ellos.

MATRIZ DE CRUCE ENTRE FACTORES CLAVE Y EJES ESTRATÉGICOS

FACTORES CLAVE	EJES ESTRATÉGICOS					
	EE1	EE2	EE3	EE4	EE5	EE6
FCL1	√			√		
FCL2	√		√	√		
FCL3					√	√
FCL4	√					
FCL5	√			√		
FCL6				√		
FCL7			√	√		
FCL8			√	√	√	
FCL9		√	√			
FCL10		√	√		√	
FCL11		√				
FCL12	√	√	√	√		
FCL13			√			
FCL14	√	√				
FCL15					√	√
FCL16		√	√			√
FCL17					√	
FCL18					√	
FCL19					√	
FCL20					√	√
FCL21					√	√
FCL22					√	√
FCL23					√	√
FCL24					√	√
FCL25		√				√

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

El coloquio en el que participaron todos los asistentes generó numerosos comentarios en torno a prácticamente todas las estrategias propuestas, si bien los ámbitos de la **modernización y adecuación de infraestructuras públicas** y del **capital humano y tecnológico** tuvieron una mayor incidencia.

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

Cooperación y cultura empresarial

El **desarrollo de una cultura empresarial más orientada hacia la participación en acuerdos de cooperación** es un proceso lento pero necesario para alcanzar una mejora de la competitividad de la cadena a medio y largo plazo. La cooperación debe permitir a las empresas, especialmente aquellas de menor dimensión, *"**incrementar su capacidad competitiva y su rentabilidad** al beneficiarse de ventajas derivadas de la participación en **proyectos conjuntos**"*. En ese sentido, las **asociaciones empresariales** *"deben actuar como agentes impulsores y **potenciadores de esa cultura de cooperación**, aplicándolo a diversos ámbitos como **la formación, la comercialización y la investigación**, entre otros"*.

El desarrollo de esa especial sensibilidad por parte de las empresas hacia la cooperación como estrategia competitiva se ve reflejado en la propuesta de *"impulsar la **creación de un cluster empresarial de logística y transporte de carácter horizontal en el que se integren todas las empresas vinculadas con las actividades de esta cadena en Galicia, en el cual se impliquen también las administraciones públicas**"*. Ante la gran **diversidad de cadenas empresariales clientes** a las que atienden estas actividades y el **alto grado de especialización** que en muchos casos es necesario, el desarrollo de este **cluster** *"debe enfocarse desde una **visión global** que atienda los intereses del conjunto de la cadena, **sin perder de vista las necesidades específicas** de cada uno de los segmentos de actividad especializados"*.

Por otra parte, la creación de un **cluster de logística y transporte** permitiría a la cadena disponer, a modo de **lobby**, de un *"**organismo suficientemente representativo de este conjunto de actividades** con gran capacidad para defender **ante las administraciones públicas** los **intereses** globales **de las empresas** de la cadena y poder presentar las **propuestas de mejora** en la **disponibilidad y gestión de infraestructuras públicas** necesarias para incrementar la competitividad de las actividades de logística y transporte gallegas"*.

Capital humano y tecnológico

La **cualificación y profesionalización de los recursos humanos** de las empresas de la cadena, así como la **modernización tecnológica de sus instalaciones y equipamientos** también fueron ampliamente comentados durante la sesión. La mejora de la **formación de los recursos humanos en todos los niveles de las empresas** es una línea de actuación fundamental para el futuro competitivo de estas actividades. En los **niveles de dirección y gestión** *"debe potenciarse una **mayor profesionalización** e incremento de la formación mediante el desarrollo de **cursos de postgrado especializados** para actividades de logística y transporte"*.

En el nivel de **cuadros intermedios y técnicos** es donde, en opinión de los asistentes, existen los **problemas más acuciantes** de formación del personal, evidenciándose una *"**escasa disponibilidad de oferta cualificada** para desempeñar esos puestos, por lo que las empresas deben **formarlos internamente**"*. Ante esta situación las empresas consideran necesario *"promover la **creación de cursos de formación** que permitan ampliar la oferta de **técnicos especializados en estas actividades**, tanto a través de la **formación reglada** como por medio de programas de **formación continua**"*. Además, derivado de esa escasez de profesionales en esos niveles, las pequeñas empresas deben *"enfrentarse con una **elevada rotación en dichos puestos**, lo que hace que en muchos casos la inversión realizada para **formar internamente a sus técnicos sea poco rentable**, ya que éstos optan por irse cuando reciben ofertas de otras empresas de mayor dimensión con unas condiciones salariales más favorables"*.

Por lo que respecta a los **niveles operativos**, la **formación** del capital humano **también** desempeña un papel **fundamental en la competitividad** tanto de las empresas de transporte como las empresas de almacenamiento y distribución. *"Es necesario promover entre las empresas de la cadena un mayor interés por la **participación en cursos de formación continua** que ayuden a incrementar la capacitación profesional de los recursos humanos en los puestos más operativos"*. En algunas actividades a nivel operativo *"existe un positivo **grado de especialización de funciones** pero que ha de ser compatible con la necesaria polivalencia para **no limitar la flexibilidad de las organizaciones** en su adaptación a las necesidades de la demanda"*.

Además, se debe promover en colaboración con las administraciones públicas *"una mayor presencia de **cursos de formación profesional** orientados a incrementar la **oferta de mano de obra directa cualificada en las actividades de logística y transporte**, como **conductores**, operarios de **almacén**, operarios de **carga y descarga** de mercancías, entre otras"*. En especial, en las empresas de transporte el nivel de formación de los **conductores** *"es especialmente relevante si se tiene en cuenta que son los **responsables de la seguridad de personas y mercancías, así como de equipamientos de un alto valor económico**, por lo que se debe exigir un grado de formación y responsabilidad adecuada"*.

En cuanto al **capital tecnológico y la capacidad innovadora** de las empresas de la cadena, los asistentes comentaron la importancia de *"**incrementar la capacidad de inversión de las empresas gallegas en tecnologías de la información y comunicación** (TIC's) para poder acercarse al nivel inversor de otras zonas geográficas competidoras nacionales y europeas"*. La participación en proyectos de I+D+I es fundamental para la competitividad de estas empresas, ya que *"**las innovaciones tecnológicas y la modernización de sus equipamientos e instalaciones son claves** para que puedan adaptar su oferta a las demandas de sus clientes, además de representar una mejora de la eficiencia de sus actividades"*.

Sistemas de dirección y planificación estratégica

La **visión estratégica en los sistemas de dirección, planificación y organización** de las empresas de la cadena es otro de los ejes sobre los que se debe incidir para mejorar los niveles de competitividad de las actividades de logística y transporte gallegas. Una mayor profesionalización en los puestos directivos y de gestión de las empresas de la cadena debe facilitar el desarrollo de una *"mayor **visión estratégica para afrontar el futuro**, apoyada por una **actitud proactiva**, que les permitan mejorar la **planificación de actividades a medio y largo plazo**, anticipándose a las necesidades y requerimientos del mercado"*. En este sentido, sería necesario *"promover la realización de un **plan estratégico de la cadena de logística y transporte a nivel autonómico** en el que se amplíe este análisis sobre la situación actual y las expectativas de las actividades que componen la cadena y se profundice en estas líneas estrategias a seguir en el futuro para mejorar la competitividad global de la cadena en Galicia"*.

Dentro de los **sistemas de dirección de las empresas**, los asistentes destacaron como especialmente relevante el desarrollo de los **sistemas integrales de gestión de calidad**, ya que son importantes para las empresas tanto desde el punto de vista interno como externo. Por un lado, *"la implantación de sistemas de gestión de calidad suponen **a nivel interno** una **mejora de la cultura, la disciplina y la organización interna** de las empresas, permitiéndoles alcanzar unos **mayores niveles de eficiencia global** de estas actividades"*. Por otro lado, *"**desde el punto de vista del mercado**, la **calidad** es un **criterio fundamental para ser competitivo**, por lo que la posibilidad de certificar y acreditar la calidad de los servicios ofertados es un **aspecto básico exigido por los propios clientes** para atender a la demanda existente"*.

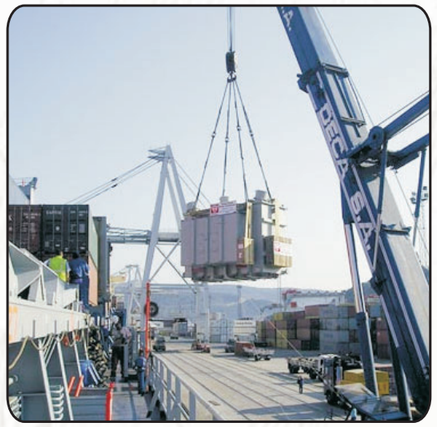
Además de los sistemas de calidad, los asistentes consideran que otras áreas en los que los **sistemas de dirección** de la cadena deben desarrollarse para actuar como elemento impulsor son *"la **implantación de sistemas de gestión medioambiental y de prevención de riesgos laborales**, los cuales pueden contribuir al desarrollo sostenible de las actividades, además de permitir a las empresas contar con un elemento diferenciador respecto a otros competidores en el mercado"*. En general, la **cultura empresarial** existente hace que las empresas sean **reacias** a tomar la iniciativa en la *"implantación de los sistemas de gestión de calidad, prevención de riesgos laborales y gestión medioambiental, ya que son **aspectos intangibles** de los cuales no se percibe un retorno claro de la inversión a corto plazo"*.

SISTEMAS DE GESTIÓN MEDIAMBIENTAL

plan estratégico a nivel autonómico

Posicionamiento competitivo en un mercado globalizado

Por lo que respecta al posicionamiento competitivo de las empresas, los asistentes comentaron la importancia de asumir que su actividad se encuentra inmersa en el marco de un mercado cada vez más globalizado, en el que la entrada de nuevos competidores internacionales es más frecuente, pero que al mismo tiempo también facilita la penetración de las empresas locales a nuevos mercados exteriores. *"Es importante afrontar la **internacionalización de las actividades** y **abrir nuevos mercados** que permitan a la cadena continuar manteniendo un ritmo de crecimiento sostenible a medio plazo, ya que en muchos casos es necesario **acompañar a los propios clientes en sus procesos de expansión** hacia nuevas zonas"*.



En general, el **factor más determinante** de la competitividad de las empresas de la cadena *"es la **variable precio**, especialmente en aquellas **actividades más simples y de menor valor añadido**. A medida que los **procesos** se van **haciendo más complejos** van cobrando importancia otros aspectos como **la tecnología y los sistemas de información** para garantizar la calidad global del servicio ofertado"*.

Precisamente en esa línea, *"las empresas deben tratar de analizar y definir su mercado, tratando de **buscar aquellos segmentos de mayor valor añadido** en los que se pueda competir en base a **estrategias de diferenciación** en aspectos como la **fiabilidad**, la **flexibilidad**, la **atención al cliente** o la **innovación**, entre otros"*.

Ante la tendencia creciente por parte de las empresas clientes a externalizar cada vez más los procesos de almacenaje y distribución, *"el **desarrollo de nuevos servicios de mayor valor añadido** que se adapten a las necesidades y especificidades de esos clientes representa una clara estrategia de futuro para las empresas de la cadena"*. Pero el diseño de servicios de alto valor añadido necesita de un *"mayor **desarrollo de estrategias de marketing** por parte de las empresas para que éstas, además de saber vender la utilidad de esos servicios, sepan justificar el mayor precio, haciendo **que sus clientes aprecien debidamente el valor añadido que esos servicios llevan incorporado** respecto a otras ofertas más favorables desde **solo ese** punto de vista **precio**"*.

internacionalización de las actividades

variable precio

Diseño de ejes estratégicos, estrategias y actuaciones fundamentales de la cadena de logística y transporte

Modernización y adecuación de infraestructuras públicas

La **modernización y desarrollo de infraestructuras públicas** suponen un aspecto clave para facilitar la capacidad de crecimiento de las actividades de la cadena. La creciente tendencia a la externalización de actividades de logística y transporte supone *"un **incremento en las necesidades de suelo e instalaciones específicas** para poder desarrollar servicios de almacenamiento y distribución"*. Así, es fundamental *"**potenciar la creación de nuevos parques empresariales y plataformas logísticas** debidamente comunicados y dotados de equipamientos para favorecer la creación de nuevas empresas e instalaciones especializadas como almacenes, centros de logística y distribución, áreas de carga y descarga, entre otras"*.

Por lo que se refiere a las **infraestructuras de transporte por carretera**, los asistentes consideran necesario que *"**la planificación de nuevas infraestructuras** no limiten las posibilidades de desarrollo de las actividades por aspectos como restricciones de altura y ancho en carreteras, puentes, túneles, etc."*. Asimismo, para incrementar la capacidad operativa de las empresas de la cadena es importante *"potenciar las infraestructuras de las **redes de carreteras de penetración y circunvalación de las principales áreas metropolitanas gallegas**"*.

En cuanto al **transporte de mercancías por ferrocarril**, este se ve negativamente influenciado *"por la falta de mentalidad para utilizar este modo de transporte, principalmente debido a las **desventajas** que presenta **frente a otros modos como el transporte por carretera y marítimo**, principalmente"*. Para impulsar en el futuro este modo de transporte es **necesario** *"promover una importante **modernización de las infraestructuras y equipamientos ferroviarios** que le permitan **incrementar su nivel de competitividad en** aspectos como la **fiabilidad y la flexibilidad de sus servicios**. Así, entre otros, se debe mejorar la dotación de almacenes, zonas de estacionamiento de vagones y máquinas, terminales de carga y descarga"*. Además, se debe *"mejorar la **compatibilidad** de la red ferroviaria **con otras infraestructuras de comunicación**, favoreciendo la **integración del transporte por ferrocarril con las zonas portuarias y los parques logísticos**"*. Por otro lado, se deben *"modernizar y adecuar las **infraestructuras de comunicación ferroviarias con Portugal** para potenciar el transporte por ferrocarril, aprovechando la existencia de un mismo ancho de vía, que permita incrementar su competitividad respecto al transporte por carretera"*.

La **adaptación de las infraestructuras e instalaciones para potenciar el transporte marítimo** deben orientarse hacia el *"**aprovechamiento que supone el desarrollo de las autopistas del mar y la intermodalidad**, favoreciendo la interconexión del transporte marítimo de mercancías con el transporte por carretera y ferroviario"*. Para aprovechar la favorable situación geográfica de Galicia y potenciar el crecimiento del transporte marítimo las **administraciones públicas, en colaboración con las entidades gestoras** de esas infraestructuras, deben *"poner en marcha iniciativas para **acondicionar las instalaciones y espacios portuarios**, permitiendo adaptarse a las exigencias **para la integración de los puertos gallegos en las autopistas del mar**, mejorando además la eficiencia de sus servicios"*.

Coordinación en la gestión de infraestructuras y normativas

La **coordinación entre las distintas administraciones públicas con competencias en la planificación y gestión de infraestructuras públicas, así como en funciones de legislación y regulación del transporte** también fueron ampliamente comentadas por los asistentes. Desde las administraciones se deben desarrollar las *"funciones de **planificación de infraestructuras públicas con una visión estratégica**, que permitan establecer un marco de competitividad de las actividades de logística y transporte gallegas a medio y largo plazo"*. Por ejemplo, se debe *"potenciar un **mayor interés estratégico por el desarrollo del transporte de mercancías por ferrocarril** para que éste sea impulsado como una alternativa competitiva a otros modos de transporte más utilizados actualmente"*. Asimismo, en relación con el **transporte aéreo**, es necesario *"promover desde las administraciones públicas un **mayor grado de complementariedad y especialización de los aeropuertos gallegos que favorezca el crecimiento del transporte aéreo de mercancías**, desarrollando conexiones con mercados potenciales tanto en el ámbito nacional como a nivel internacional"*.

En materia de **normativa y regulación**, las administraciones deben *"impulsar una **adecuación de la legislación a los nuevos requerimientos y necesidades del transporte actual**, favoreciendo un desarrollo más eficiente de estas actividades y limitando las prácticas de competencia desleal y economía sumergida"*. Asimismo, es necesario *"promover una **homogeneización de la normativa internacional** para evitar desequilibrios que incidan en la competitividad de las empresas procedentes de distintos países"*.

Por otro lado, las administraciones públicas deben fomentar una **simplificación y automatización de los trámites administrativos** asociados a las actividades de logística y transporte. *"Debe aprovecharse el desarrollo de Internet y el comercio electrónico para **facilitar la tramitación y gestión administrativa, potenciando la vía telemática** como medio para la presentación de los documentos y certificados administrativos necesarios"*. En esa línea, debe aprovecharse la *"existencia **proyectos de financiación europea** orientados a potenciar las tecnologías de la información"*. Además, es necesario *"promover una mayor **formación y cultura de los recursos humanos** para incrementar la **utilización de esas nuevas tecnologías** en la gestión administrativa"*.

legislación y regulación

4.3. Priorización de estrategias y propuestas de algunas actuaciones fundamentales

Una vez finalizado el coloquio sobre los Ejes Estratégicos y las Estrategias propuestas, se procedió a **matizar y complementar algunas de las Estrategias, realizando posteriormente su priorización.** Dicha **priorización** se hizo en función de la **importancia que cada uno valoraba que tuvieran las estrategias** en la competitividad de las empresas. Los asistentes debían **valorar las 31 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 31 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 **3,80** (sobre un máximo de 5). Asimismo, es destacable que entre las 31 estrategias propuestas, **10** de ellas alcancen un **valor superior o igual a 4**, lo cual **representa que más de una cuarta parte** del total son percibidas por los asistentes como **especialmente prioritarias**. Además, otras **6** estrategias obtienen una **valoración igual o superior al valor medio del conjunto de las estrategias propuestas** (3,80), mientras que las demás estrategias, alcanzan un valor medio por encima del 3.

proyectos de financiación europea

Priorización de Estrategias

5= más prioritario
1= menos prioritario

COD	ESTRATEGIA	PRIORIDAD
EE5.E5	Promover el **desarrollo de nuevas plataformas logísticas y parques empresariales, con adecuadas vías de comunicación e infraestructuras**, mejorando la disponibilidad de suelo para almacenamiento e instalación de nuevas empresas.	4,90
EE6.E1	Promover una **mayor coordinación entre las distintas administraciones públicas** tanto en la gestión y planificación de infraestructuras públicas como en la legislación y regulación del transporte, potenciando una **mayor visión estratégica** de esas actividades.	4,60
EE5.E2	Impulsar la **adaptación de las infraestructuras para potenciar el transporte marítimo de mercancías**, aprovechando la ubicación geográfica de Galicia para el comercio marítimo y el desarrollo de las **autopistas del mar**.	4,50
EE1.E5	Promover una mayor implicación de las empresas y de las administraciones públicas en la **creación de un cluster de logística y transporte para mejora de las empresas y con un carácter horizontal de apoyo básico para el desarrollo de las restantes cadenas empresariales**.	4,40
EE5.E1	Promover el **desarrollo y modernización de las infraestructuras de comunicación por carretera y en el medio urbano**, mejorando la adaptación de las mismas al transporte de mercancías.	4,40
EE5.E6	**Potenciar la intermodalidad en el transporte de mercancías**, favoreciendo un mayor equilibrio en el crecimiento de los distintos medios de transporte de acuerdo con las directrices y tendencias de la UE.	4,40
EE2.E1	Impulsar una **mayor profesionalidad y cualificación de los recursos humanos en los niveles dirección y gestión**, especialmente en las pyme.	4,20
EE2.E2	Mejorar la **cualificación de los recursos humanos en los niveles operativos**, fomentando una mayor formación en la utilización de las nuevas tecnologías y sistemas de información, idiomas o gestión de trámites administrativos, entre otros aspectos.	4,20
EE6.E4	Fomentar una **simplificación y automatización de los trámites administrativos necesarios en las actividades de logística y transporte**, favoreciendo una mayor flexibilidad y una disminución de los tiempos de parada en el movimiento de mercancías.	4,20
EE5.E3	Fomentar el **crecimiento del transporte de mercancías por ferrocarril mediante la modernización y adecuación de las infraestructuras y equipamientos actuales** a las necesidades del mercado en el cumplimiento de plazos de entrega y fiabilidad del transporte.	4,10
EE2.E6	Promover la **modernización de las flotas, equipamientos e instalaciones de las empresas**, potenciando la incorporación de **sistemas de información avanzados** y un mayor aprovechamiento de las **nuevas tecnologías**.	3,90
EE6.E3	Impulsar medidas orientadas a **garantizar el cumplimiento de la normativa por parte de las empresas**, limitando la **incidencia de la economía sumergida y la competencia desleal** en las actividades de logística y transporte.	3,90
EE1.E1	Potenciar una **mayor cultura de cooperación** entre las empresas de la cadena, sensibilizándolas sobre las ventajas derivadas de participar en actuaciones estratégicas compartidas.	3,80
EE2.E5	Potenciar la **participación de las empresas en proyectos de I+D+I** (en el ámbito de Galicia, España y la UE), favoreciendo el **desarrollo de innovaciones** en el ámbito de la **seguridad, la protección del medio ambiente** y la aplicación de las **nuevas tecnologías** a las actividades de la cadena.	3,80
EE4.E5	Mejorar la **capacidad de las empresas para adaptarse a las necesidades de sus clientes**, diversificando su oferta con **nuevos servicios**, para alcanzar un **mayor grado de fidelización** a medio y largo plazo.	3,80
EE6.E2	Promover el **desarrollo de sociedades independientes de gestión de infraestructuras**, basando sus decisiones en criterios económico-empresariales.	3,80

Priorización de Estrategias (continuación)

5= más prioritario
1= menos prioritario

COD	ESTRATEGIA	PRIORIDAD
EE1.E2	Impulsar la **cooperación de las empresas de la cadena** a través de asociaciones empresariales **en el ámbito de la promoción, la comercialización, el acceso a nuevos mercados o la inversión conjunta en equipamientos**, entre otros.	3,70
EE3.E4	Promover la **implantación de sistemas de gestión de calidad en las empresas de la cadena**, garantizando la seguridad de los pasajeros y las mercancías a lo largo de todo el proceso de transporte, manipulación y almacenamiento de las mismas.	3,70
EE4.E3	Desarrollar estrategias orientadas a **potenciar la búsqueda de nuevos mercados** que permitan mantener un ritmo de crecimiento empresarial continuado.	3,70
EE1.E3	Fomentar la **cooperación entre las pyme como alternativa a estrategias de concentración y redimensionamiento empresarial** que permita alcanzar el adecuado tamaño en actuaciones de **representación ante las administraciones públicas y mejorar la posición competitiva**.	3,50
EE3.E3	Fomentar la implantación generalizada de **sistemas de organización y gestión de flotas en las empresas de la cadena**, permitiendo un aprovechamiento óptimo de la capacidad de carga disponible y una mejora de sus estructuras de costes.	3,50
EE4.E2	Desarrollar **estrategias de marketing** que mejoren la **imagen de las empresas**, favoreciendo su **diferenciación en base a la calidad, fiabilidad y flexibilidad de sus servicios y el incremento del valor añadido** de los mismos.	3,50
EE1.E4	Fomentar una mayor orientación por parte de las empresas de la cadena hacia la **cooperación interempresarial y con centros tecnológicos y universitarios** de Galicia, optimizando el potencial **formativo, investigador e innovador** generado en ese entorno.	3,40
EE3.E5	Impulsar una mayor orientación hacia la **implantación de sistemas de prevención de riesgos laborales y gestión medioambiental** en las empresas de la cadena.	3,40
EE2.E4	Impulsar un **mayor nivel de profesionalidad y tecnificación de los puestos directivos de las entidades gestoras de infraestructuras públicas**.	3,30
EE4.E1	Fomentar la **concertación de unas condiciones generales de competencia** entre las empresas de menor dimensión y los grandes grupos empresariales, **que limiten la competencia desleal** existente e incrementen la **rentabilidad global de las empresas**.	3,30
EE5.E4	Impulsar una **mayor complementariedad y especialización de los aeropuertos gallegos**, favoreciendo el desarrollo del transporte aéreo de mercancías.	3,30
EE2.E3	Promover la **participación de las empresas de la cadena en programas de formación continua**, favoreciendo un mayor aprovechamiento de las capacidades del capital humano en su puesto de trabajo.	3,20
EE3.E2	Potenciar una mayor orientación hacia la **utilización sistemática de políticas de mantenimiento y revisión de flotas, instalaciones y equipamientos** de las empresas de la cadena.	3,20
EE4.E4	Potenciar la **adaptación de las estructuras de las empresas** para incrementar la **utilización de canales de comercialización alternativos**, como el **comercio electrónico**, entre otros.	3,20
EE3.E1	Potenciar una **mayor visión estratégica** en las empresas de la cadena, fomentando la utilización de **herramientas de planificación** y una mayor **actitud proactiva y anticipativa**, especialmente en aquellas de menor dimensión.	3,10

cultura de cooperación

canales de comercialización alternativos

Las tres estrategias más prioritarias según la opinión de los asistentes están encabezadas por el **desarrollo de plataformas logísticas y parques empresariales** (EE5 E5). A continuación, otras estrategias también altamente valoradas son la necesidad de **mejorar la coordinación entre las administraciones públicas implicadas en la gestión y planificación de infraestructuras públicas y en la legislación/regulación del transporte** (4,60) y la **adaptación de infraestructuras para potenciar el transporte marítimo y el desarrollo de las autopistas del mar** (EE6.E1 y EE5.E2, respectivamente).

A continuación, los asistentes valoraron también como muy prioritarias un grupo de tres estrategias, referidas a **impulsar la creación de un cluster de logística y transporte de carácter horizontal** (EE1.E5), **desarrollar y modernizar las infraestructuras de comunicación por carretera y en el medio urbano** (EE5.E1) y **potenciar la intermodalidad en el transporte de mercancías** (EE5.E6).

El análisis de las estrategias prioritarias agrupadas por ejes estratégicos presenta al eje referido a la **Modernización y adecuación de infraestructuras públicas (EE5)** como el eje con una mayor valoración media, además de ser, con cinco estrategias, el que tiene un mayor peso entre las estrategias más prioritarias. Además, entre las estrategias más prioritarias, también aparecen representados de forma significativa, con cuatro estrategias cada uno, los ejes de **Coordinación en la gestión de infraestructuras y la normativa (EE6) y Capital humano y tecnológico (EE2).** Por su parte, el eje de **Cooperación y cultura empresarial (EE1)** se encuentra representado por dos estrategias entre las más prioritarias, mientras que el eje referido al **Posicionamiento competitivo en un mercado globalizado (EE4)** aparece también representado con una estrategia entre las más prioritarias.

De forma gráfica, la siguiente tabla recoge las valoraciones de las **16 estrategias consideradas como más prioritarias** (aquellas con un valor superior a la media global) según la opinión de los asistentes, así como la valoración media de las 31 estrategias presentadas.

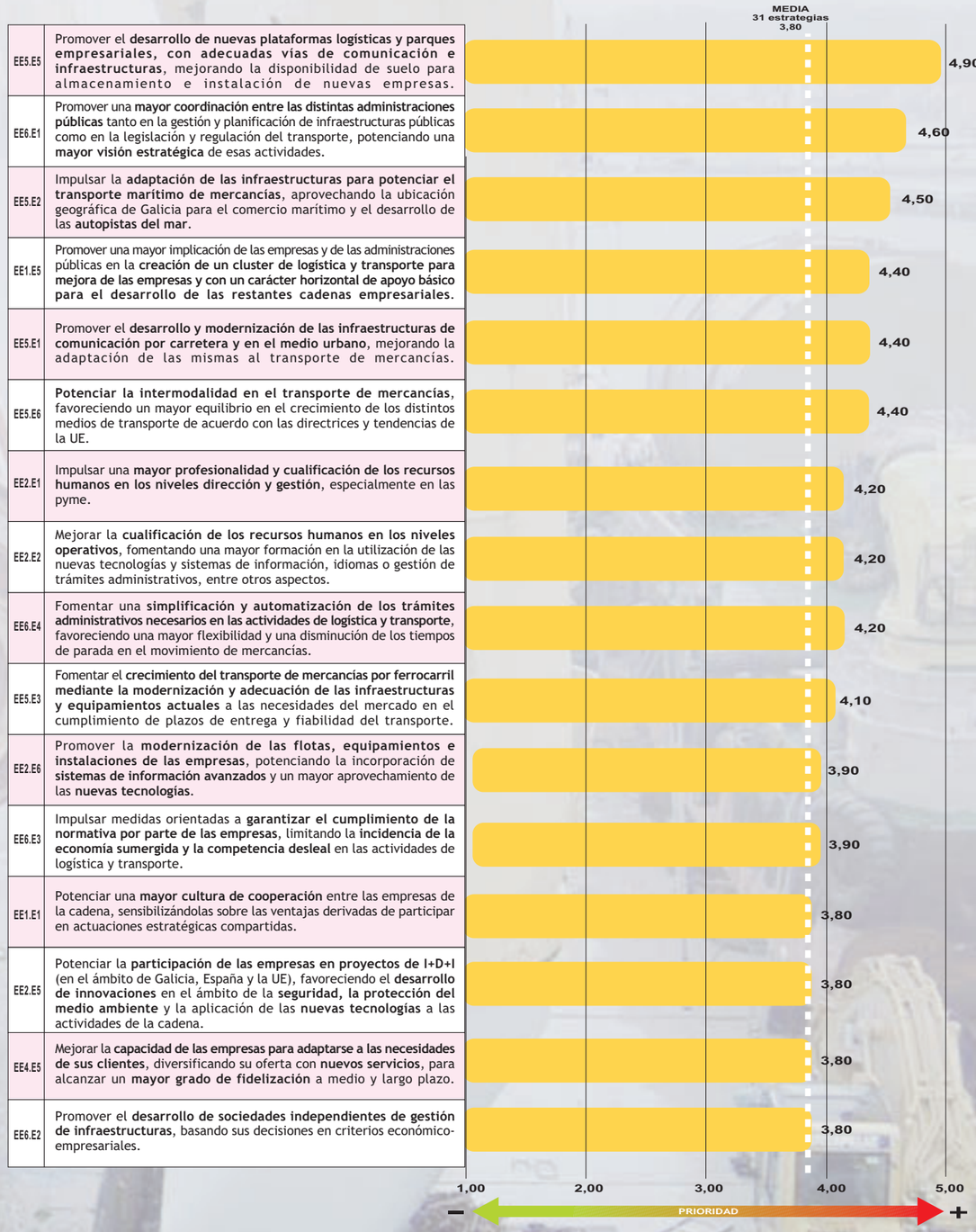
POSICIONAMIENTO COMPETITIVO

PLATAFORMAS LOGÍSTICAS Y PARQUES EMPRESARIALES

Diseño de ejes estratégicos, estrategias y actuaciones fundamentales de la cadena de logística y transporte

16 ESTRATEGIAS MÁS PRIORITARIAS PARA LA CADENA DE LOGÍSTICA Y TRANSPORTE (PRIORIDAD SUPERIOR A LA MEDIA)

EE5.E5	Promover el **desarrollo de nuevas plataformas logísticas y parques empresariales, con adecuadas vías de comunicación e infraestructuras**, mejorando la disponibilidad de suelo para almacenamiento e instalación de nuevas empresas.	4,90
EE6.E1	Promover una **mayor coordinación entre las distintas administraciones públicas** tanto en la gestión y planificación de infraestructuras públicas como en la legislación y regulación del transporte, potenciando una **mayor visión estratégica** de esas actividades.	4,60
EE5.E2	Impulsar la **adaptación de las infraestructuras para potenciar el transporte marítimo de mercancías**, aprovechando la ubicación geográfica de Galicia para el comercio marítimo y el desarrollo de las **autopistas del mar**.	4,50
EE1.E5	Promover una mayor implicación de las empresas y de las administraciones públicas en la **creación de un cluster de logística y transporte para mejora de las empresas y con un carácter horizontal de apoyo básico para el desarrollo de las restantes cadenas empresariales.**	4,40
EE5.E1	Promover el **desarrollo y modernización de las infraestructuras de comunicación por carretera y en el medio urbano**, mejorando la adaptación de las mismas al transporte de mercancías.	4,40
EE5.E6	**Potenciar la intermodalidad en el transporte de mercancías**, favoreciendo un mayor equilibrio en el crecimiento de los distintos medios de transporte de acuerdo con las directrices y tendencias de la UE.	4,40
EE2.E1	Impulsar una **mayor profesionalidad y cualificación de los recursos humanos en los niveles dirección y gestión**, especialmente en las pyme.	4,20
EE2.E2	Mejorar la **cualificación de los recursos humanos en los niveles operativos**, fomentando una mayor formación en la utilización de las nuevas tecnologías y sistemas de información, idiomas o gestión de trámites administrativos, entre otros aspectos.	4,20
EE6.E4	Fomentar una **simplificación y automatización de los trámites administrativos necesarios en las actividades de logística y transporte**, favoreciendo una mayor flexibilidad y una disminución de los tiempos de parada en el movimiento de mercancías.	4,20
EE5.E3	Fomentar el **crecimiento del transporte de mercancías por ferrocarril mediante la modernización y adecuación de las infraestructuras y equipamientos actuales** a las necesidades del mercado en el cumplimiento de plazos de entrega y fiabilidad del transporte.	4,10
EE2.E6	Promover la **modernización de las flotas, equipamientos e instalaciones de las empresas**, potenciando la incorporación de **sistemas de información avanzados** y un mayor aprovechamiento de las **nuevas tecnologías**.	3,90
EE6.E3	Impulsar medidas orientadas a **garantizar el cumplimiento de la normativa por parte de las empresas**, limitando la **incidencia de la economía sumergida y la competencia desleal** en las actividades de logística y transporte.	3,90
EE1.E1	Potenciar una **mayor cultura de cooperación** entre las empresas de la cadena, sensibilizándolas sobre las ventajas derivadas de participar en actuaciones estratégicas compartidas.	3,80
EE2.E5	Potenciar la **participación de las empresas en proyectos de I+D+I** (en el ámbito de Galicia, España y la UE), favoreciendo el **desarrollo de innovaciones** en el ámbito de la **seguridad, la protección del medio ambiente** y la aplicación de las **nuevas tecnologías** a las actividades de la cadena.	3,80
EE4.E5	Mejorar la **capacidad de las empresas para adaptarse a las necesidades de sus clientes**, diversificando su oferta con **nuevos servicios**, para alcanzar un **mayor grado de fidelización** a medio y largo plazo.	3,80
EE6.E2	Promover el **desarrollo de sociedades independientes de gestión de infraestructuras**, basando sus decisiones en criterios económico-empresariales.	3,80



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

Promover una mayor orientación de atención al cliente, desarrollando nuevos servicios adaptados a las necesidades y características de la demanda, fomentando la diversificación hacia servicios de mayor valor añadido, como servicios on-line que permitan el seguimiento de pedidos y flotas, entre otros.
Potenciar una mayor modernización de los sistemas de información y comunicación de las empresas, favoreciendo una mayor utilización de las nuevas tecnologías que permitan el desarrollo de nuevos servicios asociados a canales como el comercio electrónico y el seguimiento del transporte y de las mercancías en tiempo real.
Aprovechar la presencia y conocimiento de otras empresas, especialmente empresas clientes, en mercados exteriores que permitan la expansión de la empresa de logística hacia nuevos mercados internacionales.
Profundizar en el conocimiento de las mejores prácticas dentro de las actividades de logística y transporte que permitan aprovechar esa información para mejorar los niveles de eficiencia internos y desarrollar nuevos servicios.
Mejorar la profesionalización de los niveles directivos, potenciando la participación en programas de postgrado especializados en actividades de logística y transporte con un planteamiento integral que permitan alcanzar un mayor grado de crecimiento, modernización y eficiencia en las empresas de la cadena en Galicia.
Promover la participación activa de la empresa en asociaciones y agrupaciones empresariales para acometer inversiones globales, como centros logísticos, que mejoren la competitividad de la cadena.
Mejorar la cualificación de los mandos intermedios y técnicos de las empresas, con especial atención a la formación en gestión de calidad, medioambiente y prevención de riesgos laborales.
Potenciar la formación interna de los recursos humanos de la empresa en todos los niveles con cursos de formación continua orientados a temas como atención al cliente, normativa internacional, entre otros.
Participar en el desarrollo y promoción de programas de I+D+I que permitan incrementar la competitividad de la empresa en base a un mayor nivel de innovación y desarrollo tecnológico.
Promover una mayor flexibilidad organizativa de las empresas que faciliten su adaptación a los cambios que se produzcan en el entorno.
Desarrollo a nivel de empresa de un plan estratégico que determine las grandes líneas estratégicas a seguir en el futuro para mejorar el posicionamiento competitivo de la empresa.
Implantación de una mayor cultura de calidad a nivel interno que permita mejorar la fiabilidad y los servicios de atención al cliente.
Desarrollar estrategias de marketing que permitan que los clientes sepan valorizar adecuadamente las ventajas competitivas diferenciadoras de los servicios ofrecidos

ATENCIÓN AL CLIENTE

ATENCIÓN AL CLIENTE

ACTUACIONES QUE DEBEN SER IMPULSADAS
DESDE LAS EMPRESAS DE FORMA CONJUNTA

Impulsar la creación de un cluster de la logística y transporte en Galicia que integre a todas las empresas cuya actividad esté vinculada con cualquiera de las modalidades de transporte y desde el que se promueva la realización de un plan estratégico para el conjunto de las actividades de logística y transporte en Galicia (transporte, almacenaje, distribución,...), además de permitir mejorar la representatividad de la cadena ante las administraciones públicas para atender los requerimientos de mejora en la disponibilidad y gestión de infraestructuras públicas que incidan en la logística y el transporte.
Promover acuerdos de cooperación para desarrollar conjuntamente centros logísticos, almacenes, plataformas físicas y tecnológicas, buscando una localización estratégica que permita optimizar los movimientos de mercancías por cualquiera de los modos de transporte.
Fomentar la creación de centros de formación específicos para las actividades de logística y transporte que favorezcan la mejora de la cualificación profesional del capital humano de las empresas en todos sus niveles.
Promover acuerdos de cooperación entre empresas relacionadas con distintas modalidades de transporte para compartir sistemas de organización de flotas y almacenes, favoreciendo un mayor desarrollo de modalidades de transporte como el grupaje y el transporte intermodal, entre otros.
Promover líneas de investigación orientadas a incorporar a los servicios de las actividades logísticas nuevas aplicaciones tecnológicas que incrementen su valor añadido y mejoren el grado de fiabilidad, calidad y rentabilidad de los mismos.
Impulsar una estrategia de marketing global que potencie la imagen de Galicia como centro logístico de gran potencial, con una oferta de calidad y un elevado nivel de especialización en sus actividades
Desarrollar entre las empresas de la cadena una mayor cultura de colaboración que favorezca la realización de acuerdos puntuales o agrupaciones de empresas que mejoren la competitividad global de las actividades de logística y transporte.
Incidir para que desde las administraciones públicas se busque una mejor explotación de las infraestructuras y espacios portuarios, favoreciendo su conexión a través del transporte ferroviario o por carretera con polígonos industriales y parques empresariales.
Potenciar una mayor coordinación entre las empresas para favorecer la búsqueda de nuevos negocios y mercados que permitan mantener unos niveles de crecimiento sostenido en el conjunto de la cadena.
Coordinar el establecimiento e implementación de referenciales de calidad y manuales de buenas prácticas, fijando condiciones estándar de trabajo que reduzcan la competencia desleal en las actividades de la cadena.
Diseñar actividades formativas conjuntas, en colaboración con centros tecnológicos y universitarios, orientadas a mejorar la cualificación de los recursos humanos de las empresas de la cadena a todos los niveles, en función de las principales carencias formativas detectadas en cada ámbito de actividad.

CENTROS DE FORMACIÓN ESPECÍFICOS

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

Promover desde las administraciones públicas una mayor disponibilidad de suelo industrial, favoreciendo la creación de nuevas plataformas logísticas, especialmente en las proximidades de las áreas más industrializadas con una mayor demanda de estas infraestructuras.

Mejorar los niveles de cooperación entre las diversas administraciones y las empresas de la cadena, favoreciendo una visión integral de la cadena y de todas las actividades que forman parte de ella, además de desempeñar una función de apoyo a lo largo del proceso de constitución del cluster.

Adecuar de forma consensuada entre las administraciones y las empresas la legislación a las necesidades actuales de las actividades de la cadena de logística y transporte, además de incrementar las exigencias para su cumplimiento y evitar la competencia desleal.

Modernización de infraestructuras y equipamientos existentes que permitan incrementar la velocidad en el transporte ferroviario de mercancías y mejorar su fiabilidad, como la renovación de máquinas locomotoras y vagones especializados para el transporte de determinadas mercancías.

Creación de un organismo autonómico que coordine las actuaciones públicas relacionadas con las actividades de logística y transporte en materia de legislación e inversión en infraestructuras.

Fomentar la implantación de programas de postgrado, titulaciones universitarias propias o especialidades en las actividades de logística y transporte en el territorio gallego que faciliten el incremento del grado de profesionalización de los niveles directivos de las empresas.

Acondicionar las infraestructuras portuarias (calado, muelles,…) para potenciar el desarrollo de las autopistas del mar y líneas marítimas regulares con los principales puertos mundiales en tráfico de mercancías.

Promover una mayor flexibilidad para mejorar la utilización de las infraestructuras existentes en los accesos a núcleos urbanos y áreas logísticas mediante la ampliación de horarios para el desarrollo de servicios, zonas de carga y descarga, etc.

Creación de una escuela de formación especializada para incrementar el grado de capacitación y cualificación del personal operativo de las empresas de la cadena.

Impulsar una mayor presencia en Galicia de ciclos de formación profesional de grado medio y superior, especialmente en el entorno de las principales áreas industriales, favoreciendo una mayor disponibilidad en el mercado local de personal cualificado para cubrir las necesidades existentes en las actividades de logística y transporte.

Modernizar las infraestructuras de comunicación de los principales ejes terrestres, especialmente la red de carreteras transcantrábrica, así como las circunvalaciones y accesos a las zonas urbanas más desarrolladas.

Profesionalizar la gestión de las entidades públicas relacionadas con el transporte y la logística.

visión integral

disponibilidad de suelo industrial

Foro caixanova de Estrategias Empresariales

Agradecimientos:

Reiteramos nuestro más sincero agradecimiento a los representantes de

Azkar Logística, SAU
Autoridad Portuaria de Vigo
Babé y Cia, SL
Dayco Ensa, SL
Deltacargo, SA
EPTISA
Frigodis, SA
Gallega de Distribución, SA (Gadisa)
Gefco
Odiel Galicia, SL
RENFE
SDF Galicia
Terminales Marítimas de Vigo, SA
Transportes Castiñeira, SA
Transportes Ferroviarios SA (Transfesa)
Vasco Gallega de Consignaciones, SA

que, con su dedicación, esfuerzo, opiniones, valoraciones y aportaciones realizadas durante las sesiones de trabajo, se han podido desarrollar unos documentos técnicos de los que la presente publicación es una edición sintética. También ellos son los que, en su mayoría, nos han cedido muchas de las fotografías que enmarcan los textos y propuestas de carácter técnico, y que han ayudado a que la presente edición también refleje en imágenes mucha de su complejidad y su amplitud de actuaciones.

Siempre será de agradecerles la dedicación que ha supuesto su libre transmisión de conocimientos y experiencias, que ahora transmitimos a todo el conjunto de las empresas gallegas de esta cadena de actividades.

Publicaciones anteriores:

1.- Cadena de actividades de la pesca y de los productos derivados del mar (febrero 2004)
2.- Cadena de actividades del turismo y el ocio (junio 2004)
3.- Cadena de actividades de construcción y promoción inmobiliaria (julio 2004)
4.- Cadena de actividades de textil, confección y moda (octubre 2004)
5.- Cadena de actividades de bienes de equipo e industria auxiliar no específica (enero 2005)
6.- Cadena de actividades de productos de la agricultura y la ganadería (mayo 2005)

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