

INSTITUTO DE ESTUDIOS ECONÓMICOS DE GALICIA
PEDRO BARRIÉ DE LA MAZA

LA CADENA EMPRESARIAL DE
TRANSFORMACIÓN DE
PRODUCTOS DERIVADOS DEL MAR
EN GALICIA

Diagnóstico estratégico y propuestas
de mejora de su competitividad

Jorge González Gurriarán

Pedro Figueroa Dorrego

Carlos M^a Fernández-Jardón Fernández

EQUIPO DE INVESTIGACIÓN:

Jorge González Gurriarán (Director), Doctor en CC. Económicas y Empresariales. Ingeniero Técnico Industrial.

Coordinador Científico del Área de Sectores Industriales del IEEGPBM.

Catedrático (E.U) del Área de Organización de Empresas de la Universidad de Vigo.

Pedro Figueroa Dorrego (Coordinador), Doctor en CC. Económicas y Empresariales.

Profesor Titular del Área Organización de Empresas de la Universidad de Vigo.

Carlos M^a Fernández-Jardón, Doctor en CC. Matemáticas y Doctor en CC. Económicas y Empresariales.

Profesor Titular del Área de Economía Aplicada de la Universidad de Vigo.

COLABORADORES:

- ***Revisión general.***

Gerardo Estévez Suárez, Licenciado en CC. Económicas y Empresariales.

Profesor Asociado del Área de Organización de Empresas de la Universidad de Vigo.

- ***Análisis, organización y gestión económico-financiera.***

Ramón Escobar Molinero, Licenciado en CC. Económicas y Empresariales.

Profesor Asociado del Área de Organización de Empresas de la Universidad de Vigo.

- ***Proceso de datos y composición de gráficos.***

José A. Tellería Couñago, Licenciado en Administración y Dirección de Empresas.

Miguel González Loureiro, Licenciado en CC. Económicas y Empresariales.

EQUIPO DE ENCUESTACIÓN:

Fondo de Formación de Vigo

- **Susana Barreras Viso (Directora)**. Diplomada en CC. Empresariales.
- **Marta Viana Tomé (Coordinadora)**. Licenciada en Geografía e Historia.
- **Marta Bartos Lorenzo**. Licenciada en Farmacia.
- **Mercedes Covelo Abeleira**. Licenciada en CC. Biológicas.
- **Guadalupe Martín Pardo**. Licenciada en CC. Biológicas.
- **Antonio Veiga Blanco**. Licenciado en CC. del Mar.
- **Sonia Martínez Alonso**. Licenciada en Derecho.
- **Consuelo Ojea Pérez**. Diplomada en Magisterio.

AGRADECIMIENTOS

Nuestro más sincero agradecimiento al Instituto de Estudios Económicos de Galicia Pedro Barrié de la Maza, que ha hecho posible, a través de un Convenio de Investigación con la Universidad de Vigo, que este estudio fuese una realidad. Asimismo, queremos especialmente agradecer a todos los empresarios de la cadena que han colaborado en la realización de las encuestas y entrevistas. Haciéndolo extensivo a ANFACO por las constantes atenciones y sugerencias que han servido de estímulo y orientación. Asimismo, queremos agradecer al Consorcio de la Zona Franca de VIGO-ARDAN, por su apoyo en la información económico-financiera. A todos ellos, muchas gracias.

INDICE

ÍNDICE

| | |
|--|------------|
| CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO Y METODOLOGÍA | 1 |
| 1.1. ANTECEDENTES..... | 3 |
| 1.2. PRESENTACIÓN GENERAL DEL PROYECTO Y OBJETIVOS DEL ESTUDIO..... | 4 |
| 1.3. LAS CADENAS EMPRESARIALES COMO ASPECTO METODOLÓGICO CENTRAL DEL ESTUDIO. | 6 |
| 1.4. ESTRUCTURA Y CONTENIDO DEL ESTUDIO. | 11 |
| 1.5. BREVE REFERENCIA AL ESTUDIO EMPÍRICO, LA ENCUESTA, ENTREVISTAS Y FUENTES DE INFORMACIÓN ECONÓMICO-FINANCIERAS. | 17 |
| 1.5.1. LA POBLACIÓN OBJETIVO. | 17 |
| 1.5.2. LA ENCUESTA: REALIZACIÓN, CONTENIDO, TRATAMIENTO Y EXPLOTACIÓN..... | 21 |
| 1.5.3. LA ENTREVISTA. | 34 |
| 1.5.4. FUENTES DE INFORMACIÓN ECONÓMICO-FINANCIERAS..... | 36 |
| | |
| CAPÍTULO 2: ASPECTOS GENERALES DE LA CADENA EMPRESARIAL DE TRANSFORMACIÓN DE PRODUCTOS DERIVADOS DEL MAR EN GALICIA..... | 37 |
| 2.1. INTRODUCCIÓN..... | 39 |
| 2.2. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA CADENA Y AGRUPACIÓN DE ACTIVIDADES EN LA CADENA PRINCIPAL. | 39 |
| 2.2.1. ACTIVIDADES PRINCIPALES. | 40 |
| 2.2.2. ACTIVIDADES DE SUMINISTROS COMPLEMENTARIOS. | 46 |
| 2.2.3. ACTIVIDADES DE EQUIPAMIENTO..... | 48 |
| 2.2.4. ACTIVIDADES DE APOYO. | 49 |
| 2.3. PANORAMA GENERAL Y MAGNITUDES RELEVANTES DE LA CADENA PRINCIPAL..... | 51 |
| 2.3.1. INTRODUCCIÓN..... | 51 |
| 2.3.2. EL CIRCUITO DE TRANSFORMACIÓN DE LOS PRODUCTOS DERIVADOS DEL MAR..... | 51 |
| 2.3.3. GRUPOS DE ACTIVIDADES EMPRESARIALES Y MAGNITUDES RELEVANTES. | 55 |
| 2.3.4. I+D Y FORMACIÓN RELACIONADA CON LA TRANSFORMACIÓN DE LOS PRODUCTOS DERIVADOS DEL MAR EN GALICIA. | 69 |
| | |
| CAPÍTULO 3: MARCO DE REFERENCIA DE LA CADENA EMPRESARIAL DE TRANSFORMACIÓN DE PRODUCTOS DERIVADOS DEL MAR | 73 |
| 3.1. INTRODUCCIÓN..... | 75 |
| 3.2. PANORAMA GENERAL DE LA EXTRACCIÓN PESQUERA: EVOLUCIÓN, SITUACIÓN Y PERSPECTIVAS. | 76 |
| 3.2.1. VISIÓN MUNDIAL. | 76 |
| 3.2.2. VISIÓN U.E. ESPECIAL REFERENCIA A ESPAÑA. | 80 |
| 3.3. PANORAMA GENERAL Y MAGNITUDES RELEVANTES DEL CONJUNTO DE LA CADENA..... | 83 |
| 3.3.1. VISIÓN GENERAL SOBRE PRINCIPALES PRODUCTORES..... | 83 |
| 3.3.2. VISIÓN ESPECÍFICA DE LA U.E. | 85 |
| A) <i>Algunas magnitudes fundamentales. Evolución y tendencias.</i> | 82 |
| B) <i>Empresas y empleo en la U.E: Evolución reciente y tendencias.</i> | 86 |
| C) <i>El mercado de productos transformados del mar: evolución de la demanda.</i> | 89 |
| 3.3.3. BREVE REFERENCIA A LOS PROCESOS PRODUCTIVOS. | 93 |
| 3.4. MAGNITUDES RELEVANTES DE LAS ACTIVIDADES DE LA CADENA..... | 95 |
| 3.4.1. CONSERVAS DE PESCADO Y AHUMADOS. | 95 |
| 3.4.2. CONGELADOS Y PRECOCINADOS..... | 97 |
| 3.4.3. HARINAS Y ACEITES DE PESCADO..... | 101 |
| | |
| CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE PRODUCTOS-MERCADOS DE LA CADENA EMPRESARIAL DE TRANSFORMACIÓN DE PRODUCTOS DERIVADOS DEL MAR EN GALICIA. | 105 |
| 4.1. INTRODUCCIÓN..... | 107 |
| 4.2. MERCADOS, CANALES, PRODUCTOS Y COMPETENCIA..... | 108 |
| 4.2.1. INFORMACIÓN GENERAL. | 108 |
| A) <i>Visión geográfica en España.</i> | 108 |
| B) <i>Visión por canales.</i> | 109 |
| 4.2.2. MERCADOS DE VENTA..... | 112 |
| A) <i>Ventas por área geográfica.</i> | 112 |
| B) <i>Grado de atractivo de los diferentes mercados.</i> | 115 |
| 4.2.2. CANALES DE DISTRIBUCIÓN..... | 118 |
| A) <i>Canales de distribución.</i> | 118 |

| | |
|---|------------|
| B) Marcas blancas o de distribuidor..... | 122 |
| 4.2.4. PRODUCTOS BÁSICOS..... | 124 |
| A) Porcentaje de ventas de productos por actividades y familias..... | 124 |
| B) Tendencias del mercado de productos por actividades..... | 128 |
| C) Posición competitiva de los productos por actividad y matriz posición-atractivo..... | 130 |
| D) Productos sustitutivos..... | 134 |
| 4.2.5. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA..... | 136 |
| A) La competencia desde el ámbito geográfico: impacto y forma de competir..... | 136 |
| B) Posición competitiva en precios y calidad..... | 138 |
| C) Características básicas para competir en cada mercado..... | 143 |
| 4.3. SUMINISTRADORES Y SUBCONTRATISTAS..... | 146 |
| 4.3.1. PROVEEDORES..... | 146 |
| 4.3.2. ESTRUCTURA DE COMPRAS..... | 153 |
| 4.3.2.1. Perspectiva global de la cadena..... | 153 |
| 4.3.2.2 Actividad de conservas y ahumados de pescado..... | 159 |
| 4.3.2.3 Actividad de congelados y precocinados..... | 170 |
| 4.3.2.4 Actividad de harinas de pescado..... | 180 |

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE RECURSOS BÁSICOS DE LA CADENA EMPRESARIAL DE TRANSFORMACIÓN DE PRODUCTOS DERIVADOS DEL MAR EN GALICIA.....

| | |
|---|------------|
| 5.1. INTRODUCCIÓN..... | 189 |
| 5.2. RECURSOS HUMANOS..... | 190 |
| 5.2.1. DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS..... | 190 |
| 5.2.2. CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE LOS EMPLEOS..... | 196 |
| 5.2.3. FORMACIÓN Y CUALIFICACIÓN..... | 201 |
| A) Formación básica por niveles jerárquicos..... | 201 |
| B) Nivel de cualificación y necesidades de formación..... | 204 |
| C) Gestión de la formación..... | 209 |
| 5.3. RECURSOS TÉCNICOS..... | 213 |
| 5.3.1. ESTACIONALIDAD EN LA PRODUCCIÓN..... | 213 |
| 5.3.2. TECNOLOGÍA..... | 216 |
| A) Características tecnológicas..... | 216 |
| B) Posición tecnológica frente a la competencia..... | 221 |
| 5.3.3. INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO (I+D) E INNOVACIÓN..... | 224 |
| A) Actividades de I+D..... | 224 |
| B) Actividades de Innovación..... | 229 |
| C) Fuentes de ideas para la innovación..... | 233 |
| D) Posición en I+D frente a la competencia..... | 234 |
| 5.3.4. SUBPRODUCTOS Y RESIDUOS DERIVADOS DEL PROCESO..... | 236 |
| A) Porcentaje generado y utilización posterior..... | 236 |
| B) Destino de los subproductos y residuos..... | 239 |
| C) Gestión de los subproductos y residuos..... | 240 |
| 5.4. RECURSOS ECONÓMICO-FINANCIEROS..... | 242 |
| 5.4.1. INTRODUCCIÓN..... | 242 |
| 5.4.2. VISIÓN GLOBAL GALICIA-CADENA..... | 244 |
| A) Análisis de la situación..... | 244 |
| B) Análisis dinámico..... | 251 |
| 5.4.3. VISIÓN PARTICULAR CADENA-ACTIVIDADES..... | 259 |
| A) Análisis de la situación..... | 259 |
| B) Análisis dinámico..... | 266 |

CAPÍTULO 6: ANÁLISIS DE LOS SISTEMAS DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN Y ESTRATEGIAS ACTUALES DE LA CADENA EMPRESARIAL DE TRANSFORMACIÓN DE PRODUCTOS DERIVADOS DEL MAR EN GALICIA.....

| | |
|--|------------|
| 6.1. INTRODUCCIÓN..... | 277 |
| 6.2. SISTEMA DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN..... | 277 |
| 6.2.1. SISTEMA DE ORGANIZACIÓN, PLANIFICACIÓN Y CONTROL..... | 277 |
| A) Organización..... | 277 |
| B) Planificación..... | 279 |
| C) Sistema de información y control..... | 280 |
| 6.2.2. GESTIÓN DE LA CALIDAD, MEDIOAMBIENTE Y RIESGOS LABORALES..... | 287 |
| 6.3. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS..... | 290 |
| 6.3.1. DINÁMICA DE CAMBIOS EN LAS EMPRESAS..... | 290 |
| 6.3.2. FUENTES PRIORITARIAS DE VENTAJA COMPETITIVA..... | 294 |
| 6.3.3. LOS OBJETIVOS EN LAS EMPRESAS..... | 297 |

| | |
|---|-----|
| A) <i>Objetivos económicos</i> | 298 |
| B) <i>Objetivos no económicos</i> | 300 |
| 6.3.4. ESTRATEGIAS DE LAS EMPRESAS..... | 304 |
| A) <i>Estrategias genéricas</i> | 304 |
| B) <i>Estrategias de crecimiento</i> | 305 |
| C) <i>Estrategias de integración y nuevas actividades</i> | 308 |
| D) <i>Estrategias de cooperación</i> | 311 |

| | |
|--|------------|
| CAPÍTULO 7: OPINIONES DE LOS EMPRESARIOS SOBRE EL ENTORNO, SITUACIÓN Y EXPECTATIVAS DE LA CADENA EMPRESARIAL DE TRANSFORMACIÓN DE PRODUCTOS DERIVADOS DEL MAR EN GALICIA..... | 325 |
| 7.1. INTRODUCCIÓN..... | 327 |
| 7.2. OPINIONES DE LOS EMPRESARIOS SOBRE EL ENTORNO. | 328 |
| 7.2.1. ENTORNO GLOBAL..... | 328 |
| 7.2.2. INFRAESTRUCTURAS. | 333 |
| 7.2.3. EXPECTATIVAS..... | 336 |
| 7.3. OPINIONES DE LOS EMPRESARIOS SOBRE LA CADENA PRINCIPAL. | 348 |
| A) <i>Comercialización</i> | 349 |
| B) <i>Producción</i> | 352 |
| C) <i>Capacidad y competitividad</i> | 356 |
| D) <i>Aspectos generales</i> | 358 |

| | |
|--|------------|
| CAPÍTULO 8: DIAGNÓSTICO GENERAL DE LA CADENA EMPRESARIAL DE TRANSFORMACIÓN DE PRODUCTOS DERIVADOS DEL MAR EN GALICIA..... | 363 |
| 8.1. INTRODUCCIÓN..... | 365 |
| 8.2. DIAGNÓSTICO EXTERNO. | 366 |
| 8.3. DIAGNÓSTICO INTERNO. | 379 |
| 8.4. VISIÓN SÍNTÉTICA DEL DIAGNÓSTICO. | 400 |

| | |
|--|------------|
| CAPÍTULO 9: ALGUNAS PROPUESTAS PARA LA MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD DE LA CADENA EMPRESARIAL DE TRANSFORMACIÓN DE PRODUCTOS DERIVADOS DEL MAR EN GALICIA. | 415 |
| 9.1. INTRODUCCIÓN METODOLÓGICA..... | 417 |
| 9.2. IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CRÍTICOS. | 419 |
| 9.3. ALGUNAS PROPUESTAS DE ESTRATEGIAS Y ACTUACIONES PARA LA CADENA. | 433 |

| | |
|---|------------|
| ANEXOS. | 445 |
| ANEXO I. TABLAS DE DATOS..... | 447 |
| ANEXO II. DIAGRAMAS DE FLUJOS DE PROCESOS..... | 461 |
| ANEXO III. LISTADO DE EMPRESAS ENCUESTADAS Y ENTREVISTADAS. | 473 |
| ANEXO IV. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 479 |

CAPÍTULO 1:

PLANTEAMIENTO Y METODOLOGÍA

1.1. Antecedentes.

Desde sus orígenes, el **Area de Sectores Industriales** del "INSTITUTO DE ESTUDIOS ECONÓMICOS DE GALICIA PEDRO BARRIE DE LA MAZA" (IEEGPBM), se orientó hacia proyectos vinculados directamente con la **actividad empresarial**, con especial énfasis en el **planteamiento de clusters o cadenas**, que pudiesen propiciar la **cooperación** entre empresas y, al mismo tiempo, derivasen en proyectos con suficiente **contenido científico** y de adecuada **aplicación real** en el Sistema Productivo Gallego.

En base a lo anterior, se realizó en su día un trabajo titulado "LAS CADENAS EMPRESARIALES COMO BASE DE ESTUDIOS SOBRE EL SISTEMA PRODUCTIVO INDUSTRIAL. APLICACIÓN A LA CADENA EMPRESARIAL DE LA MADERA EN GALICIA". Dicho trabajo se componía de dos partes, un **estudio** y una serie de **mesas de subactividades**. Fruto del estudio fue el libro publicado en 1998 por el IEEGPBM "**La Cadena Empresarial de la Madera en Galicia. Diagnóstico Estratégico y Propuestas de Mejora de su Competitividad**". Como consecuencia directa de las mesas, fue la publicación por parte de dicha institución en 1999 de **4 Papeles de Trabajo** (Nº 10, 18, 19 y 20) relativos a las actividades de **Chapa y Tablero, Carpintería, Mobiliario y Aserrío**. El interés suscitado por los trabajos realizados por el IEEGPBM, motivó la petición de **apoyo científico-técnico**, al equipo de investigación responsable de su realización, para la colaboración en todo el **proceso de constitución del Cluster de la Madera de Galicia**, por parte de la Consellería de Industria e Comercio de la Xunta de Galicia (Septiembre 1999, Octubre 2000).

Siguiendo la línea marcada en el Área de Sectores Industriales se acordó proponer en 1999 un nuevo proyecto, "**LA CADENA EMPRESARIAL DE TRANSFORMACIÓN DE PRODUCTOS DERIVADOS DEL MAR EN GALICIA: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO Y PROPUESTAS DE MEJORA DE SU COMPETITIVIDAD**", por las siguientes razones:

- Necesidad de estudios que propicien la cooperación empresarial en esta Cadena estratégica para Galicia y, consecuentemente, repercutan en una favorable comunicación del IEEGPBM con los agentes económicos, además del impulso de los estudios científicos en materia económico-empresarial.
- Avanzar en un análisis global de la estructura económico-productiva de Galicia, desde la óptica de uno de los clusters o cadenas empresariales con más futuro en nuestra Comunidad.
- Avanzar en el planteamiento de una encuesta industrial, a partir de su planteamiento y diseño, desde la óptica de unos clusters específicos (madera, mar,...).
- Incidir en la importancia, desde el punto de vista de la oferta y de la demanda, de las actividades vinculadas a la transformación de productos derivados del mar.

A finales del mes de Julio de 1999 el IEEGPBM firmó un Proyecto de Investigación con la Universidad de Vigo para la realización del presente estudio, en el transcurso de 1999-2000.

1.2. Presentación general del proyecto y objetivos del estudio.

El proyecto "**LA CADENA EMPRESARIAL DE TRANSFORMACIÓN DE PRODUCTOS DERIVADOS DEL MAR EN GALICIA**" tiene como **FIN**, el análisis integrado de las empresas de transformación relacionadas con los *productos derivados del mar en Galicia*, con objeto de contribuir a **MEJORAR la COMPETITIVIDAD** de las mismas a través de la aplicación de una metodología de CADENAS ("clusters", "conglomerados" o "complejos empresariales").

Aplicando una metodología de investigación ya experimentada y validada en proyectos anteriores (“La Cadena Empresarial de la Madera en Galicia”, publicado en esta misma serie con el número 2), este estudio pretende recoger información relevante sobre las actividades pertenecientes a la *Cadena* de una forma agregada e integrada que, sobre una sólida base científica, permita su adecuada aplicación práctica en la orientación de futuras acciones encaminadas a lograr un desarrollo equilibrado y sostenido de la *Cadena Empresarial de Transformación de los Productos Derivados del Mar en Galicia*.

La aportación en forma de conclusiones podría servir (como en otras ocasiones) para propiciar foros de debate entre empresas y expertos para la definición de objetivos y acciones de mejora.

El presente **ESTUDIO**, por lo tanto, pretende profundizar en el conocimiento de las actividades relacionadas con la **TRANSFORMACIÓN DE PRODUCTOS DERIVADOS DEL MAR** en **GALICIA**, pudiendo señalar una serie de **OBJETIVOS** concretos que han orientado el trabajo realizado y, que permiten vislumbrar, al mismo tiempo, el alcance y la dimensión del mismo. Entre los objetivos a resaltar, podríamos mencionar los siguientes:

- Análisis del entorno global y específico que condiciona la estructura económico empresarial de la Cadena de Transformación de Productos Derivados del Mar: evolución, situación y perspectivas.
- Análisis interno de la situación y expectativas de las Actividades vinculadas a la Cadena, Actividades Principales y sus relaciones con las Actividades de Suministros Complementarios, Actividades de Equipamiento y Actividades de Apoyo.
- Diagnóstico derivado de los análisis citados. Identificación de factores críticos para la mejora competitiva.
- Identificación de posibles líneas de acción, que potencien las actuales empresas de la *Cadena*, así como, las que dinamicen nuevas actividades para crear empleo, riqueza y desarrollo en su ámbito.

- Identificación de las complementariedades entre las actividades empresariales, existentes o futuras, que dinamicen la cooperación y favorezcan la integración horizontal y vertical de la *Cadena*.

1.3. Las cadenas empresariales como aspecto metodológico central del estudio.

Uno de los elementos determinantes a la hora de abordar cualquier tipo de análisis son los **aspectos metodológicos**, bajo cuyo prisma se observa una determinada realidad; condicionando éstos, la forma de estructurar y relacionar los **datos** y la posibilidad, por lo tanto, de extraer **información** relevante que facilite el **análisis** y permita efectuar un **diagnóstico** pertinente.

Los **aspectos metodológicos** se constituyen así, en un elemento central a la hora de evaluar la **calidad** de cualquier **estudio**. La "**potencia**" del **MÉTODO**, en gran medida, condiciona la calidad de los resultados.

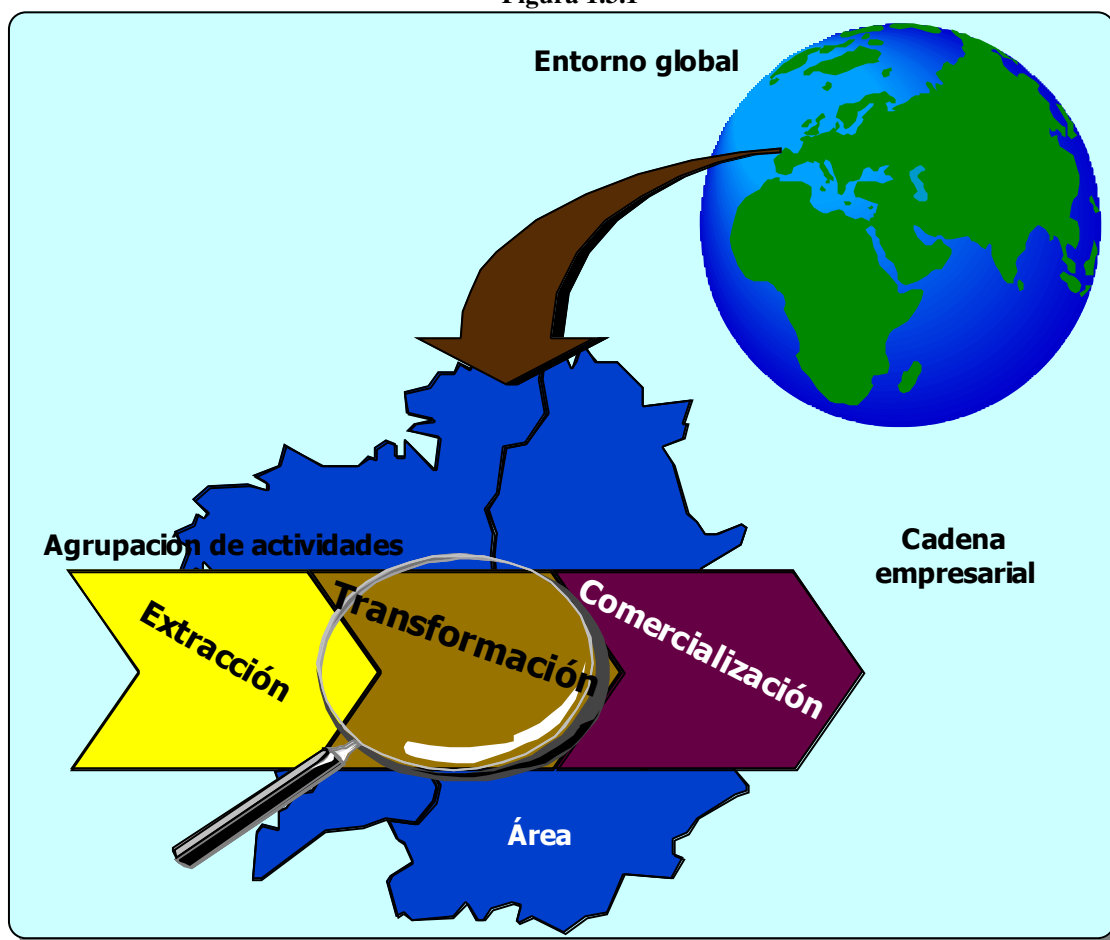
En este sentido hemos querido, a la hora de abordar un análisis de unas características particularmente complejas, ser **rigurosos** desde una óptica científica, no perdiendo, sin embargo, el **objetivo** último del **ESTUDIO**, que es obtener **información relevante y útil**, que facilite la **reflexión** y permita el **diseño de acciones**, cuya pertinencia incida positivamente en **mejorar la competitividad** de las empresas vinculadas a los *productos derivados del mar en Galicia*, individual y globalmente. La dicotomía **RIGOR-UTILIDAD** será una constante en el desarrollo del presente **ESTUDIO**.

En aras del **rigor científico** haremos una breve referencia a la *Metodología de Cadenas*. En el epígrafe siguiente se incidirá en los aspectos generales relativos a la *encuesta*, el *tratamiento de datos* y la *entrevista*.

El propio título del **ESTUDIO** "La Cadena Empresarial de Transformación de Productos Derivados del Mar en Galicia", establece el marco y la metodología para el **análisis de competitividad**.

En relación al **marco del análisis**, su *dimensión empresarial*, queda acotada a través de una categoría concreta (la actividad) que las relaciona (**empresas vinculadas a la transformación de productos del mar**) y, su *dimensión espacial*, queda delimitada por una localización empresarial en donde están asentadas las empresas objeto de estudio (**GALICIA**). Una y otra dimensión, con consecuencias importantes a la hora de establecer determinadas consideraciones competitivas y aspectos particulares de su dinámica empresarial, están a su vez delimitadas por una *dimensión global* en la que compiten las empresas (**el entorno mundial**).

Figura 1.3.1



Fuente: elaboración propia

Como queda reflejado en la **figura 1.3.1**, se parte, a la hora de definir el **marco de análisis**, de una **estructura** formada por **cuatro niveles**, a través de una categorización alrededor de la **Agrupación de Actividades** (sector), que progresivamente se va ampliando hacia un ámbito más global. Así, se han considerado los siguientes niveles:

- 1. Agrupación actividades**, que engloban a un conjunto de empresas cuyas materias primas y productos son similares. Concepto equivalente al de **Sector** (*Conservas o Congelados por ejemplo*).
- 2. La Cadena**, que engloba al anterior y agrupa a todas las actividades, principales y laterales, cuya materia prima fundamental tiene una raíz común y se desarrolla en torno a ella (los productos del mar, por ejemplo). Concepto próximo al de distrito industrial o “*fillière*” y equivalente al de **cluster**.
- 3. El Área**, espacio económico en el que diversas cadenas desarrollan su actividad, y en el que las Administraciones, Instituciones y Agentes Económicos, inciden en su desarrollo como un todo (por ejemplo: *Galicia*).
- 4. El Entorno Global**, que conforma el nivel más amplio de análisis, y en cierta forma es un dato para las actividades de referencia.

En relación con la **metodología de análisis**, el **ESTUDIO** se sustenta en un **Análisis de Cadenas**, metodología que se ha revelado extremadamente “potente” a la hora de analizar las complejas interrelaciones que se producen entre las actividades empresariales que operan en torno a un producto y, como base para el **análisis de competitividad** sobre un conjunto de empresas ubicadas en un entorno geográfico concreto, en el que existen generalmente connotaciones sociales muy fuertes por circunstancias de tradición, cultura, política e incluso familiares.

La *Cadena de Actividades Empresariales* está conformada por los siguientes núcleos de actividades: la *Cadena de Actividades Principales*, las

Actividades de Apoyo, las Actividades de Suministros Complementarios y, las Actividades de Equipamiento (ver **figura 1.3.2**).

- **Las Actividades Principales**, engloban aquellas actividades que realizan una mayor o menor transformación y comercialización en torno a un producto o servicio. Diferenciaremos a los *Extractores de la Materia Prima* (pesca o acuicultura), *los Transformadores Intermedios o de Fase* (depuradoras o cocederos), los *Creadores de Producto* (por ejemplo conservas,...) y los *Comercializadores* (en general la distribución).
- **Las Actividades de Suministros Complementarios**, proporcionan materiales (inputs) diferentes del principal, pero necesarios para la transformación de éste (aceites o embalajes, por ejemplo).
- **Las Actividades de Equipamiento**, que aportan maquinaria, equipos, instalaciones y otros instrumentos necesarios para el desarrollo de la *Actividad Principal* (picadoras, dosificadoras, túneles de frío, etc.).
- **Las Actividades de Apoyo**, que favorecen el desarrollo eficiente de la *Cadena Principal*, a través de *Servicios a Empresas* (económico-financieros, diseño, entre otros), *Formación e Investigación* (por ejemplo centros F.P., Universidad, CECOPESCA), *Transporte* (carreteras, naval, aéreo, ferrocarril), *Asociaciones* (ANFACO, entre otros).

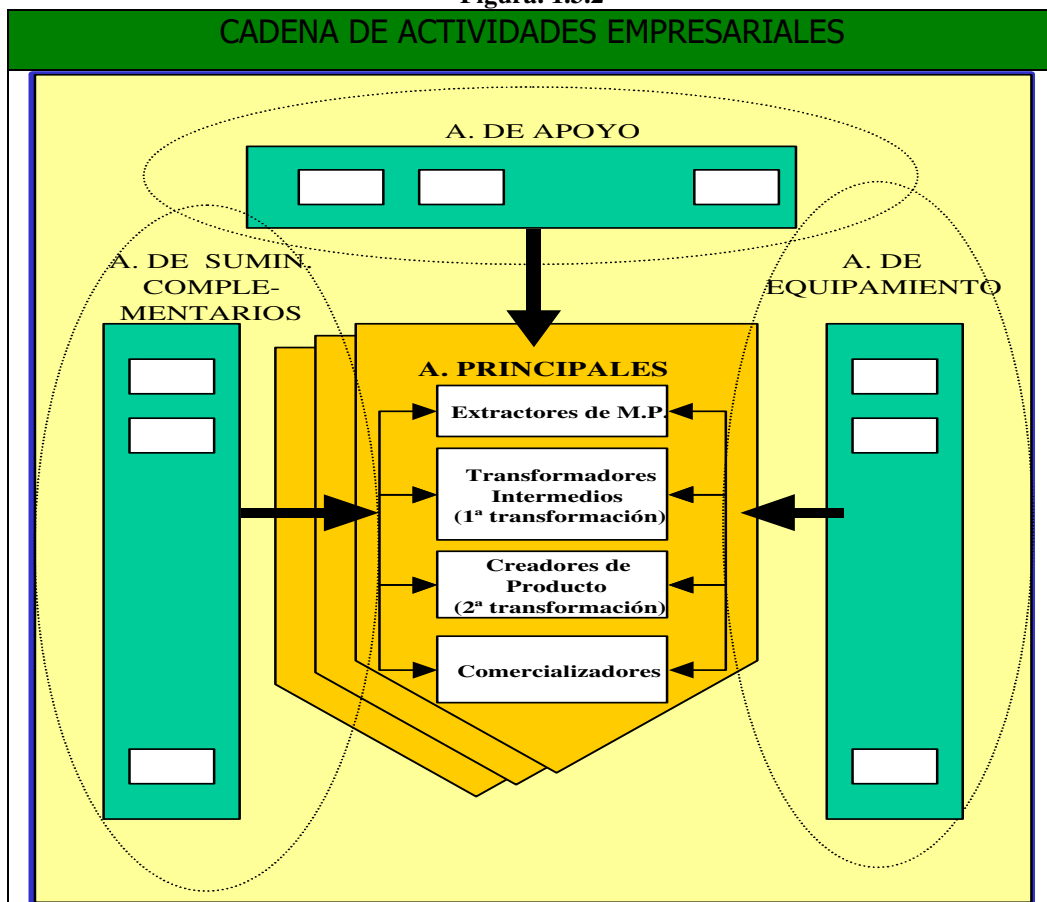
Las *Actividades de Suministros, Equipamiento y Servicios de Apoyo*, cumplen **funciones laterales y de apoyo** al conjunto, que implican el reforzamiento del núcleo principal.

Entre las **VENTAJAS** del **Análisis de Cadenas**, podemos resaltar las siguientes:

- Facilita el estudio del complejo esquema de relaciones que se dan entre las empresas de la Cadena (alianzas y cooperación, integración, contratación, etc.).

- Permite aflorar debilidades y fortalezas de cada uno de los componentes.
- Discrimina entre actividades más competitivas y las que obtienen resultados desfavorables.
- Hace patentes desequilibrios entre el conjunto de la Cadena, identificando aquellas actividades no desarrolladas para poder impulsar ese eslabón en beneficio del conjunto, a través de la creación de nuevas actividades o la promoción de alianzas y acuerdos de cooperación.
- Suministra orientaciones a la Política Regional, dando prioridad a acciones que tratan de impulsar la competitividad del conjunto, apoyando iniciativas viables.

Figura. 1.3.2



1.4. Estructura y contenido del estudio.

La estructura y contenido de este **Estudio**, como **medio de difusión**, están fundamentalmente condicionados por dos aspectos relevantes: el **objeto de estudio** y el **público** a quien va dirigido.

El presente **ESTUDIO**, en coherencia con lo dicho anteriormente, tiene como **objeto de análisis** las *Actividades Empresariales vinculadas a la Transformación de productos derivados del mar en Galicia*, hecho éste, que incide en un grado alto de complejidad, dada la dimensión de la problemática a tratar (diversidad de actividades, territorio involucrado, número de empresas, etc.) y el volumen de información a considerar.

Asimismo, el **público** a quien va dirigido (empresarios y organismos directamente involucrados, mundo académico, consultores, medios de comunicación e instituciones en general y todos aquellos que quieran introducirse en la Actividad de la Transformación de productos derivados del mar), si bien, claramente priorizados, presenta un amplio espectro, que requiere un adecuado tratamiento y presentación de la información.

La vocación última del **ESTUDIO** de ser **"UTIL"**, obliga a una estructura y contenido que combine adecuadamente al **RIGOR CIENTÍFICO** y la **UTILIDAD PRÁCTICA**, en aras de disponer de **información relevante** que soporte una adecuada **toma de decisiones**. En definitiva, la **calidad de las decisiones** depende, en gran medida, de la **calidad de la información**.

Por todo ello, en cuanto a la **ESTRUCTURA**, se ha optado por organizar el **ESTUDIO** en **DOS DOCUMENTOS DIFERENCIADOS**, cuyas características son las siguientes:

- **"Diagnóstico Estratégico y Propuestas de Mejora de su Competitividad"**, que constituye el núcleo principal del ESTUDIO. En él se recoge, de forma sintética, la información que se ha considerado relevante (en función de los objetivos del **PROYECTO**) globalizando e

incidiendo únicamente en las diferencias significativas, cuando existan, y centrándose, en general, en las ideas claves, más que en las particularidades y el comentario exclusivo del dato numérico. Los textos resaltados, los párrafos sombreados y las imágenes gráficas, ayudan a hacerlo **más dinámico**, sin perder **consistencia y rigor**. Su estructura particular la comentaremos más adelante.

- "**Anexos complementarios**", es el título del segundo volumen, en el cual, se presentan las **salidas detalladas** de los diferentes **tratamientos estadísticos** efectuados sobre los datos aportados por las **encuestas**. También se incluye un comentario teórico sobre las técnicas empleadas y su aplicación en el tratamiento de datos, en el marco de este proyecto. Su **objetivo** es dar información numérica desagregada para consultas complementarias, que permitan acceder a información que pueda ser de interés para los estudiosos de la materia y a la vez, para todas aquellas personas que deseen profundizar en el estudio, y necesiten disponer de una base sobre la que construir sus reflexiones en torno a las actividades de la transformación de productos derivados del mar (esta información está disponible en el IEEGPBM).

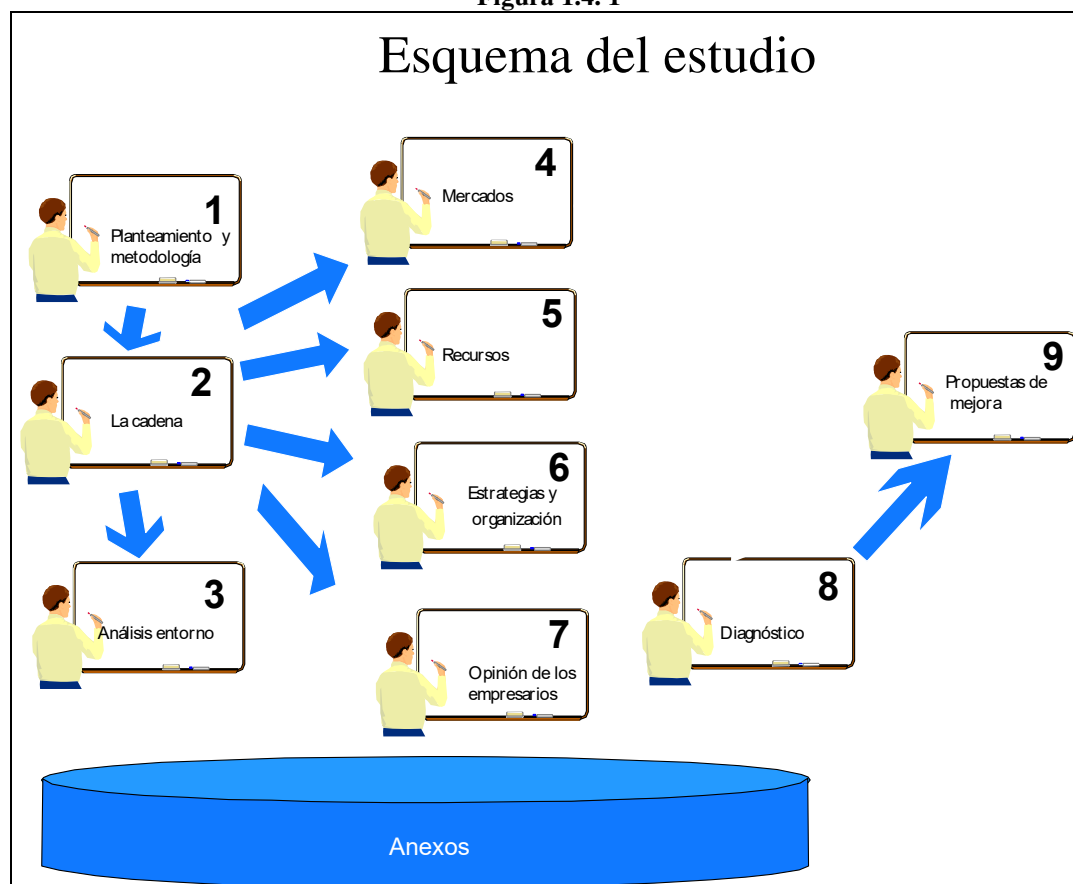
Centrándonos en la **estructura** de la 1ª parte, objeto de esta publicación, ésta viene particularmente condicionada por el **marco** y la **metodología de análisis**. En este sentido, se ha estructurado el presente volumen en **9 CAPÍTULOS** y **6 ANEXOS**, que facilitan la organización de la información y, por ende, la lectura y consulta del mismo (ver **figura 1.4.1**).

En el **Capítulo 1**, se efectúa una breve introducción indicando los **antecedentes** y los **aspectos generales del proyecto y objetivos del estudio**, exponiendo los fines y objetivos respectivos, así como el marco y la metodología de análisis. También se tratarán aquellas cuestiones relevantes relativas a la encuesta y el tratamiento de datos.

En el **Capítulo 2**, se presentan someramente algunos **aspectos generales de la Cadena de la Transformación de Productos Derivados**

del Mar en Galicia. Se hace una descripción de la Cadena y se indican las magnitudes relevantes de dicha Cadena en Galicia con objeto de tener una visión global que ayudará a comprender mejor los capítulos posteriores.

Figura 1.4. 1



Fuente: elaboración propia

El **Capítulo 3**, se centra en el **marco de referencia de la Cadena de Transformación de Productos del Mar**. Comenzando, por una breve consideración de los aspectos que afectan a la extracción pesquera a nivel mundial, que condiciona la actividad de la Cadena. A continuación se muestra una panorámica general de los países productores con mayor peso en la Cadena, con una especial referencia a la unión Europea. Este capítulo termina con la información de las magnitudes relevantes en las actividades de la Cadena, tal como las consideramos en anteriores capítulos, dando de esta forma una visión global del marco de referencia en el que ésta se integra.

El **Capítulo 4**, se centra en el **estudio de los mercados de venta y de aprovisionamiento de la Cadena**, considerando aspectos relativos a los mercados de venta, canales de distribución, con especial referencia a las marcas blancas de distribuidor, los productos básicos de las actividades de la cadena, su ciclo de vida y el análisis de la competencia. En la segunda parte del capítulo se analizan los mercados de compra: características de los proveedores y la estructura de compras según las diferentes actividades.

En el **Capítulo 5** se analizan los **recursos que tienen las empresas de la Cadena**; en particular, sus recursos humanos, sus recursos técnicos y sus recursos económico-financieros.

En el **Capítulo 6** se estudian las diferentes **estrategias que siguen las empresas de la Cadena y el sistema de dirección** con el que organizan sus recursos.

En el **Capítulo 7**, se recoge la **opinión de los empresarios sobre el entorno, situación y expectativas de la Cadena Empresarial de Transformación de Productos Derivados del Mar en Galicia**, opinión que sirve como elemento, junto con los anteriores capítulos para elaborar un diagnóstico de la Cadena.

Este es el contenido fundamental del **Capítulo 8**, en el que además del **diagnóstico general de la cadena**, se encuentra una síntesis del diagnóstico que nos va a permitir enlazar con el capítulo siguiente.

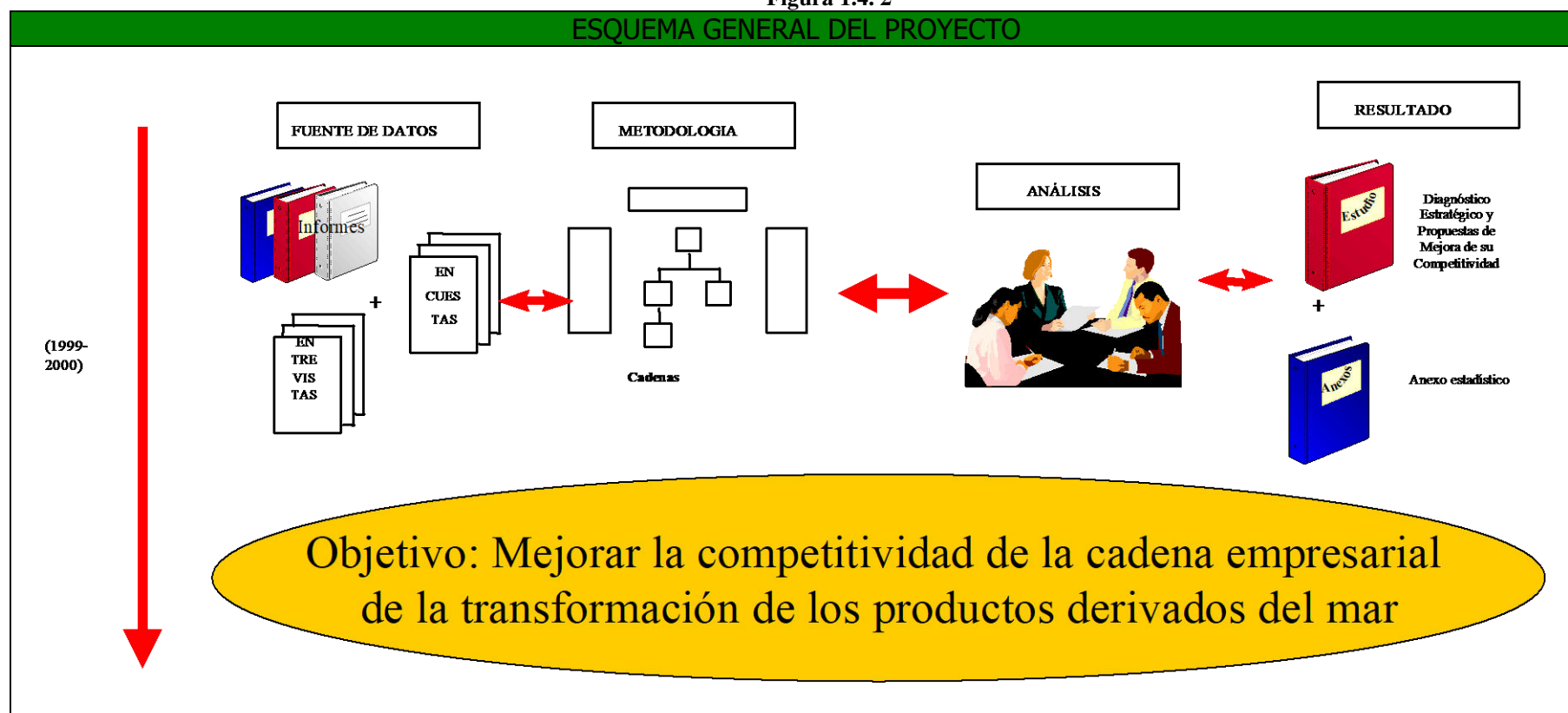
El **Capítulo 9**, con el que finaliza el estudio, propiamente dicho, contiene un **avance de propuestas** que, partiendo del estudio de los **factores críticos** de la Cadena, y elaborando los **ejes estratégicos y estrategias** que se derivan de esos factores sugieran **posibles actuaciones** que sirvan de arranque a futuras *Mesas Sectoriales* u otro tipo de trabajo.

En los **Anexos**, se incluyen, en primer lugar, las tablas a las que hace referencia en diferentes capítulos de la encuesta, y que por facilitar la lectura no se incluyeron en el texto, pero complementan la información de éste para el

lector interesado. A continuación se describen los diagramas de flujo de los procesos de las actividades de la Cadena, que ayudan a comprender mejor algunas de las opiniones emitidas en el estudio. Después se hace una relación de las empresas encuestadas y las empresas entrevistadas, siguiendo la metodología expuesta al inicio de este capítulo. Finalmente se recoge un anexo con la bibliografía básica de referencia y consulta.

En la **figura 1.4.2**, se resumen de forma gráfica los aspectos más relevantes del **Proyecto** y de la inserción de la presente **publicación** en el mismo.

Figura 1.4. 2



Fuente: elaboración propia

1.5. Breve referencia al estudio empírico, la encuesta, entrevistas y las fuentes de información económico-financieras.

La elaboración de un diagnóstico profundo de la situación de las empresas de la Cadena Empresarial de Transformación de Productos Derivados del Mar en Galicia, exige la realización de una encuesta a los empresarios, para conocer sus opiniones y analizar sus sugerencias, de forma que los resultados obtenidos estén en coherencia con lo que estos piensan. Por este motivo, dedicaremos este apartado a comentar la información sobre la muestra de estudio, al igual que los conceptos básicos de los que se hace uso en el análisis estadístico de ésta. Para ello dividiremos este apartado en varios subapartados:

- El análisis de la población objetivo.
- El diseño de la muestra.
- La encuesta realizada a la Cadena Principal.
- La presentación y tratamiento estadístico de la información.
- La entrevista a las Cadenas Laterales y de Apoyo.
- Fuentes de Información económico-financieras.

1.5.1. La población objetivo.

El primer paso para diseñar una **muestra** es conocer la **población** de la que se parte. Cuando se realiza un **trabajo empírico** mediante una **encuesta**, es conveniente asegurar una **tasa de respuesta** mínima, pues en otro caso pueden quedar muy sesgados los resultados obtenidos a partir de esa muestra. Además, si la encuesta es compleja, conviene elegir la población objetivo de forma que también tenga una alta tasa de conocimientos sobre las respuestas de

la encuesta, suficiente para evitar que queden muchas respuestas en blanco, cosa que también podría sesgar los resultados.

Por estos motivos la población que se fijó como objetivo del estudio se centró en las empresas de la *Cadena de la Transformación de Productos Derivados del Mar*, cuya facturación fuera como mínimo de 100 millones de pesetas en el año 1998. El hecho de exigirles un tamaño mínimo, nos aseguraba que las empresas ya tenían una cierta vida y, en consecuencia los entrevistados iban a ser conocedores de su actividad y de su empresa en particular.

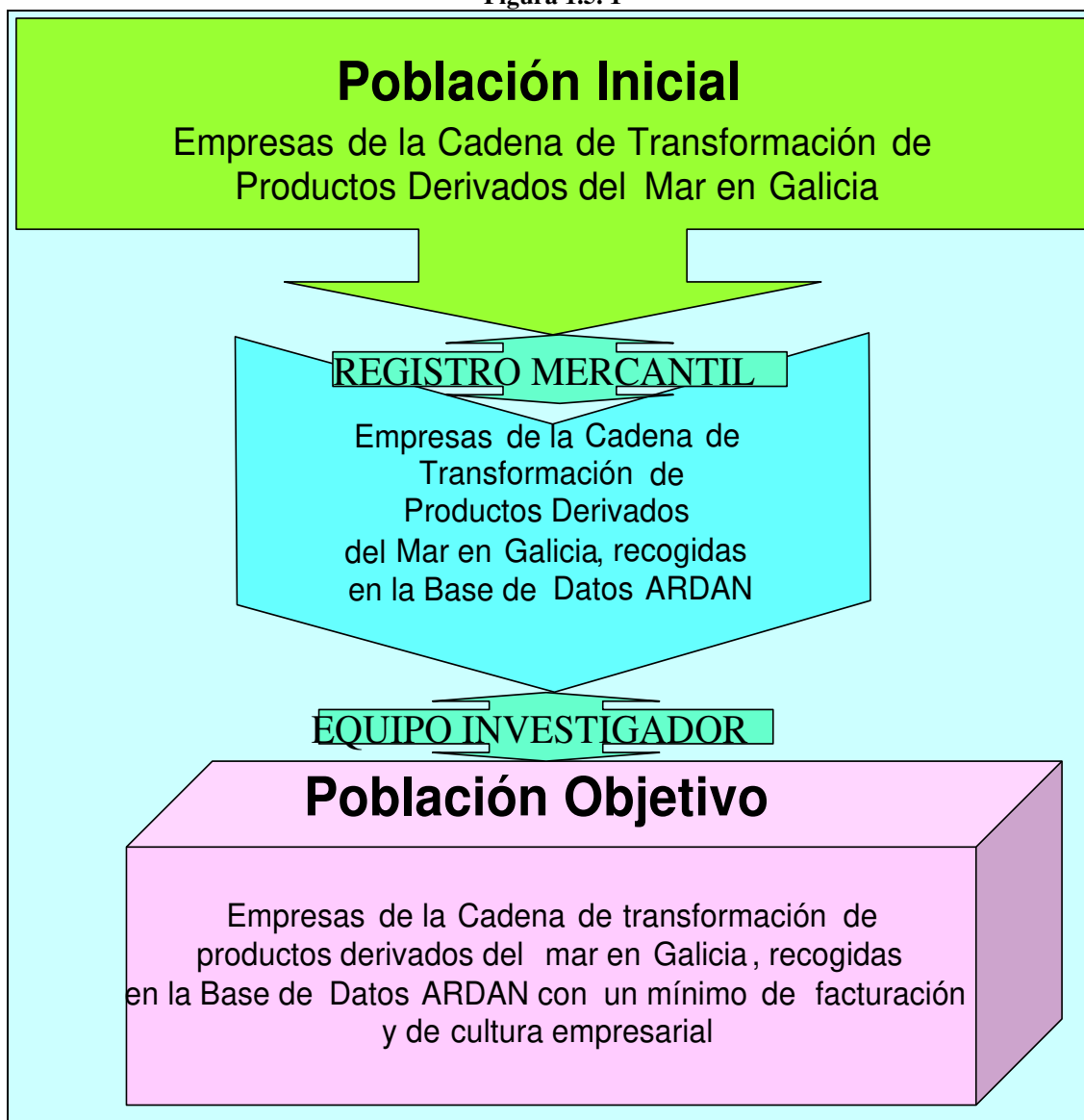
Para poder averiguar si cumplían ese requisito o no, se exigió que las empresas declararan sus cuentas en el **registro mercantil**, y cuya sede social estuviera en Galicia, o bien tuviera una alta **notoriedad** en productos de la Cadena en dicha Comunidad Autónoma.

Los datos iniciales de partida fueron tomados de la base de datos **ARDAN**, y se dividió toda la Cadena en **tres agrupaciones**, según la actividad que realizaban:

- **Conservas de Pescado y frutos del Mar** que incluye la producción de conservas de pescado y de los **ahumados**.
- **Congelados y preparados de pescado:** incluye las empresas de Congelados de pescados y las que hacen preparados alimenticios de productos derivados del mar.
- **Harinas de Pescado:** incluye la fabricación de todo tipo de harinas y preparados alimenticios para animales, obtenidos a partir de pescado y otros productos del mar.

En el análisis de este trabajo se hace uso de la información económico-financiera que suministra la base de datos ARDAN. Por este motivo, junto a los señalados en el epígrafe anterior, se parte inicialmente del conjunto de empresas suministrados por ARDAN. El esquema que se sigue para seleccionar la población objetivo es por lo tanto, el que se expresa en la **figura 1.5.1**.

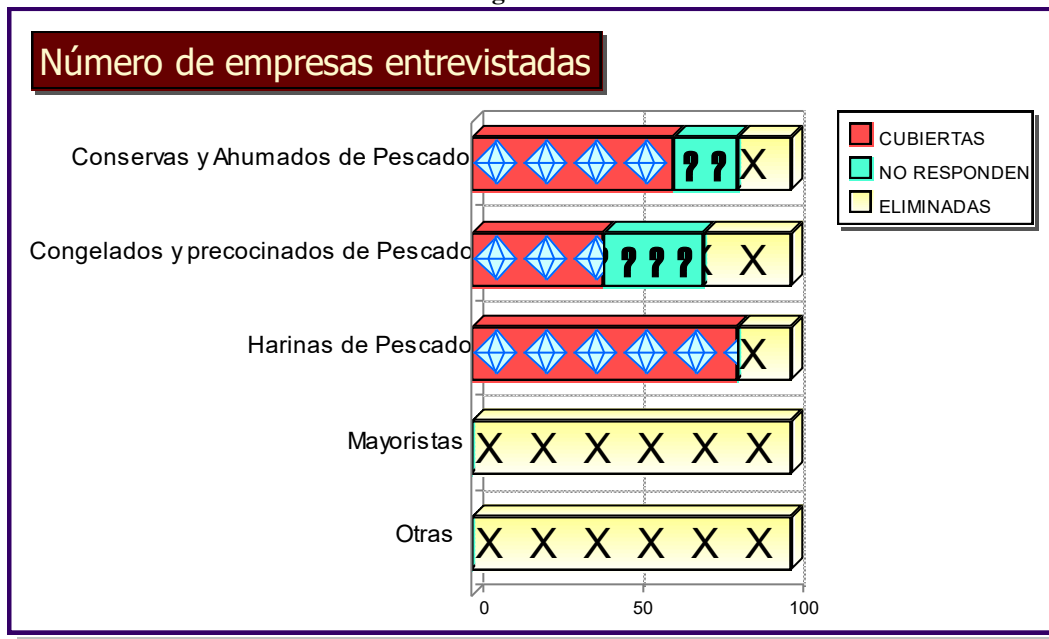
Figura 1.5. 1



Fuente: elaboración propia

Para ver la representatividad de la población objetivo respecto a la población inicial partimos de todas las empresas que aparecen en la Cadena, de la que obtenemos unas 140 empresas. Eliminando las que no tienen una actividad definida clara, o su actividad no se relaciona de forma nítida con la transformación de productos derivados del mar o pertenecen a un grupo, nos quedan 100 empresas que son las que vamos a considerar como población objetivo.

Figura 1.5. 2



Fuente: elaboración propia

Dado que la población objetivo era más bien escasa, pues comprendía únicamente 100 empresas, se seleccionaron todas, por lo que la muestra era totalmente representativa. La tasa de respuesta fue del 70% y, en consecuencia, el error que se comete será del 5.4% para un nivel de confianza del 90%.

Tabla 1.5.1

| ACTIVIDAD | NO ELIMINADAS | | ELIMINADAS | | TOTAL GENERAL | |
|--------------------------------------|---------------|---------------|------------|---------------|---------------|----------------|
| CONSERVAS Y AHUMADOS DE PESCADO | 58 | 41.43% | 12 | 8.57% | 70 | 50.00% |
| CONGELADOS Y PRECOCINADOS DE PESCADO | 37 | 26.43% | 14 | 10.00% | 51 | 36.43% |
| HARINAS DE PESCADO | 5 | 3.57% | 1 | 0.71% | 6 | 4.29% |
| MAYORISTAS | 0 | 0.00% | 6 | 4.29% | 6 | 4.29% |
| OTRAS | 0 | 0.00% | 7 | 5.00% | 7 | 5.00% |
| Total general | 100 | 71.43% | 40 | 28.57% | 140 | 100.00% |

La representatividad por grupos de actividad se recoge en la **tabla 1.5.1** y en la **figura 1.5.2**. De igual forma en ellas puede observarse que porcentaje de empresas respondió a la encuesta, y en consecuencia cual sería su representatividad.

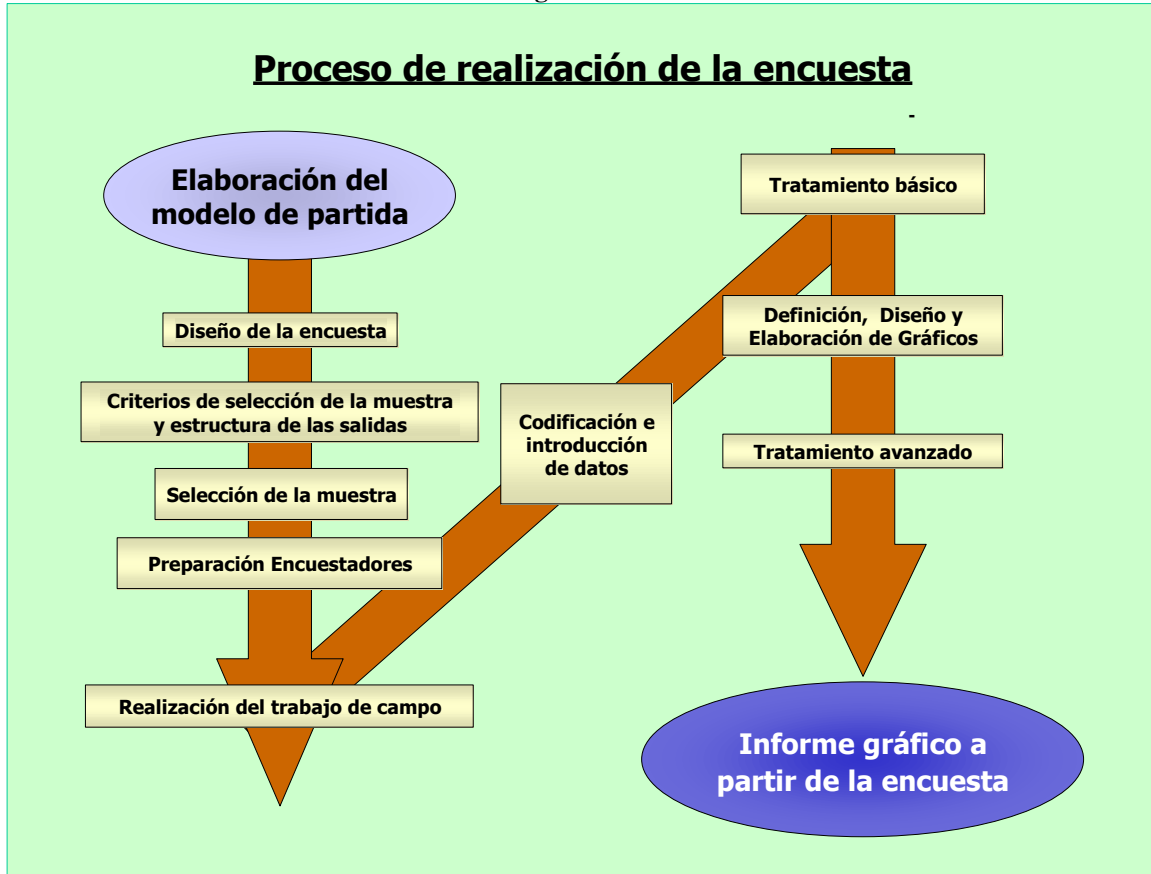
1.5.2. La encuesta: realización, contenido, tratamiento y explotación.

A. Realización de la encuesta.

La **realización de la encuesta** fue llevada a cabo durante los meses de **Septiembre de 1999 a Febrero de 2000** en toda la comunidad autónoma gallega, mediante un proceso que constaba de varias fases:

1. Envío de la encuesta con una breve carta explicativa del proyecto y de la forma de cubrir la encuesta.
2. Llamada telefónica para confirmar que habían recibido la encuesta y avisarles que pasaría posteriormente un encuestador profesional a realizarlas. En algunos casos, esto no fue necesario y, con posterioridad a la resolución de dudas telefónicamente, las enviaban ellos por correo.
3. El entrevistador pasaba por la empresa a realizar la encuesta personalmente. Algunas veces se han tenido que hacer varios viajes para completar la encuesta, con relación a las respuestas que exigían datos muy concretos.
4. Cuando alguna empresa ponía dificultades al entrevistador, era llamada de nuevo por el coordinador de las entrevistas, y en algunos casos era él mismo quien realizaba la encuesta.
5. Se hizo un seguimiento de cada una de las encuestas por parte de uno de los responsables de la realización (Fondo de Formación) hasta que se obtenía la encuesta cubierta o en el peor de los casos una negativa definitiva.

Figura 1.5. 3



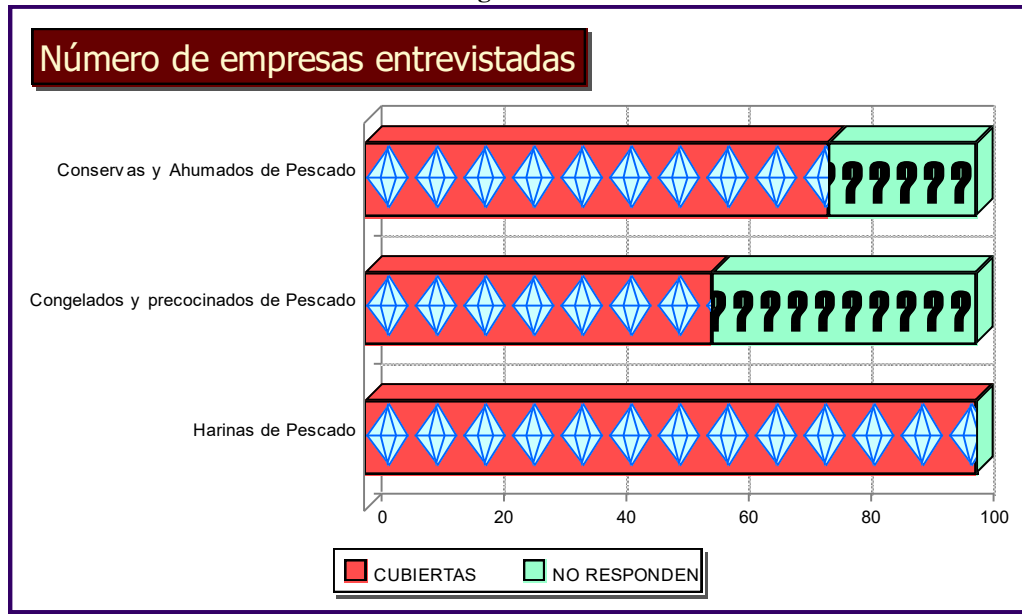
Fuente: elaboración propia

Gracias a ese proceso se alcanzó la **tasa de respuesta** del **70%**. La **tabla 1.5.2** recoge los resultados de la encuesta en número de empresas de cada actividad. Gráficamente, se representa en la **figura 1.5.4**

Tabla 1.5. 2

| ACTIVIDAD | NO RESPONDEN | CUBIERTAS |
|--------------------------------------|--------------|-----------|
| CONSERVAS Y AHUMADOS DE PESCADO | 14 | 44 |
| CONGELADOS Y PRECOCINADOS DE PESCADO | 16 | 21 |
| HARINAS DE PESCADO | 0 | 5 |

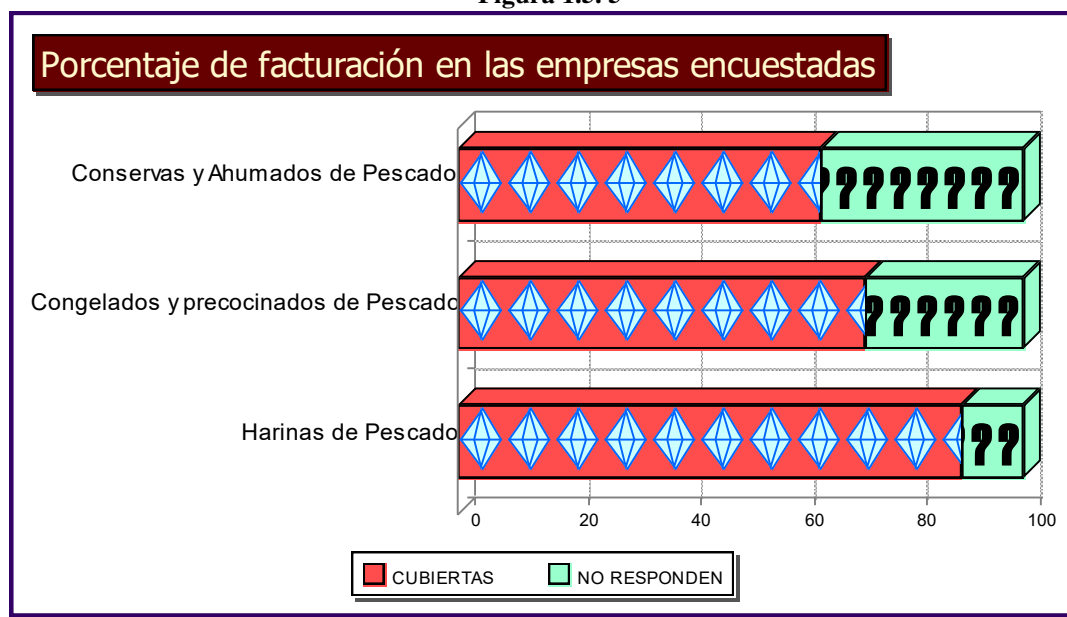
Figura 1.5. 4



Fuente: elaboración propia

En general, suele ser conveniente comprobar que alguna variable clave del sector como pueden ser la facturación o el empleo mantienen esa representatividad. Para esto, representamos ambos en la **figura 1.5.5 y 1.5.6** y lo recogemos de forma sintética en la **tabla 1.5.4**. En ellos puede observarse que el porcentaje de facturación recogido es del 76% en las conservas, del 78% en los congelados y del 100% en las harinas de pescado.

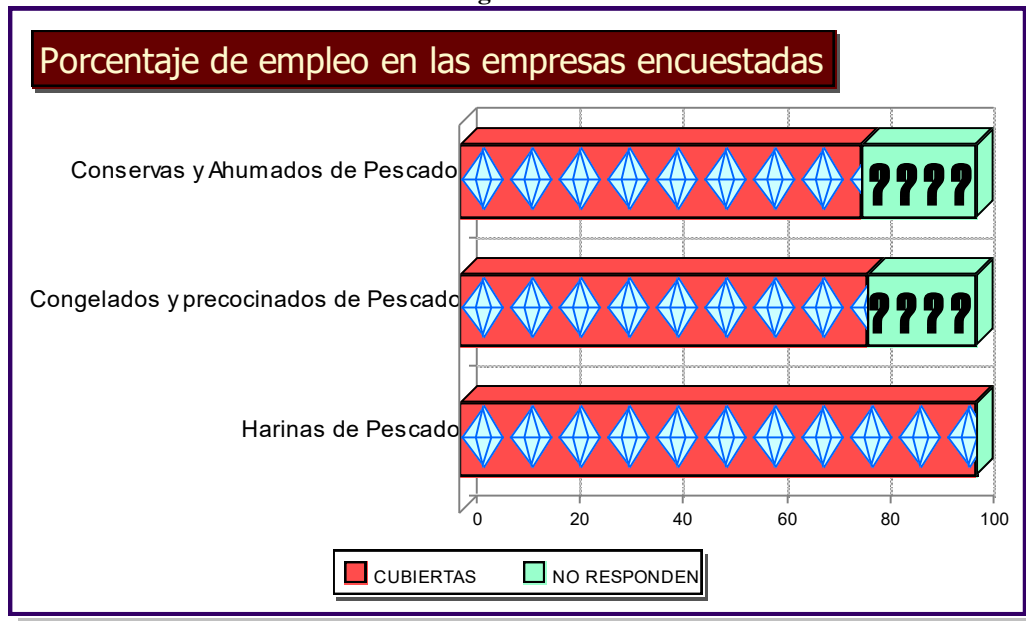
Figura 1.5. 5



Fuente: elaboración propia

En el caso del empleo pasa algo similar, pues es del 78%, del 79% y del 100% respectivamente.

Figura 1.5. 6



Fuente: elaboración propia

Tabla 1.5.4

| ACTIVIDAD | Facturación | Empleados |
|--------------------------------------|---------------|---------------|
| | Total general | Total general |
| CONSERVAS Y AHUMADOS DE PESCADO | 75.91% | 77.88% |
| CONGELADOS Y PRECOCINADOS DE PESCADO | 78.09% | 78.99% |
| HARINAS DE PESCADO | 100.00% | 100.00% |
| Total general | 77% | 78% |

B. Contenido, tratamiento y explotación de la encuesta

La encuesta está pensada para cubrir los principales aspectos de la *Cadena de la Transformación de Productos Derivados del Mar*, a la vez que tenga preguntas de fácil respuesta o por lo menos asequible a la mayoría de los empresarios pertenecientes a la *Cadena Principal* de la población objetivo. Está dividida en **nueve subapartados** que analizan los principales aspectos que hacen referencia a la *Cadena*.

En el **primero** se estudian los aspectos básicos del entorno general, las infraestructuras y aspectos del entorno específico de la Cadena, para contrastar cuales son las amenazas y oportunidades que se presentan, en opinión de los empresarios de la Cadena.

Figura 1.5. 7



En el **segundo apartado** se estudian aspectos directos del mercado, de la competencia tanto nacional como internacional y su posición competitiva. Se hace especial hincapié en los productos, las áreas de venta, etc.

El **siguiente apartado** analiza los diferentes proveedores de la Cadena, según sean de la propia Cadena, de suministros complementarios o de servicios de apoyo. También existe un bloque de preguntas sobre los proveedores de equipamientos e instalaciones.

Los **tres siguientes** se dedican a estudiar la estructura interna de la empresa: su tecnología, aprovechamiento de recursos, sistema de dirección, organización del personal y formación.

El **séptimo apartado** estudia, las estrategias y los objetivos empresariales de cada una de ellas, dedicándose, por su particular interés, el **apartado siguiente** a estudiar aspectos relacionados con la cooperación.

Para finalizar el **último apartado** hacen referencia a aspectos de identificación de la empresa, su estructura de capital, etc.

Se trataron de evitar en lo posible, las preguntas de cuantificación exacta, por la dificultad que eso conlleva. Por este motivo, la mayor parte de las preguntas tienden a estar en una escala de graduación, tipo **escala de Likert**, que es ya clásica en los estudios de este tipo.

Codificación y tratamiento de la información.

Para realizar el tratamiento de la información obtenida de forma que a partir de ella se pueda dar respuesta a los principales interrogantes que se planteaban con este trabajo, se tuvo inicialmente que codificar la información de acuerdo a criterios clásicos en este tipo de encuestas.

Las **variables ordinales**, que como bien se sabe son todas aquellas que miden en cierta forma la graduación o la valoración de actitudes, fueron codificadas de **1 a 5** o de **1 a 3**, según el número de respuestas posibles. En muchos casos estas variables pueden tratarse como si fueran de intervalo, no obstante los estadísticos aplicados eran fundamentalmente para variables ordinales, aunque los valores representativos eran obtenidos mediante **medias**

simples o bien **medias ponderadas**, cuando las primeras se alejaban mucho de la mediana.

Las **variables de respuesta dicotómica**, que como su nombre indica son la que toman dos posibles valores, fueron codificadas como **0/1**, según el tipo de respuesta. Esta misma codificación se utilizó para **variables de respuesta múltiple**, de forma que se dividía en varias variables diferentes de respuesta dicotómica.

Se dejaron sin codificar y, en consecuencia, únicamente se enumera su aparición, aquellas **respuestas** que eran **abiertas** y que daban alguna idea del comportamiento del sector, pero era difícilmente cuantificable. Este tipo de respuestas fue utilizado para la redacción de las entrevistas a las Actividades laterales y de apoyo a la Cadena.

Figura 1.5. 8

| Proceso de depuración de datos | |
|--|---|
| Potencial problema | Instrumento de análisis |
| Valores fuera de los límites de definición → | Tablas de frecuencias de todas la variables |
| Incoherencia en preguntas seguidas → | Correlaciones |
| Imputación de valores ausentes → | Variables indicador con información cualitativa |
| Incoherencias en variables relacionadas → | Tablas de frecuencias cruzadas |

Fuente: elaboración propia

Después de introducidos los datos se realizó un proceso de depuración tal como se señala en la **figura 1.5.8**, de forma que nos quedamos únicamente con aquellos valores que tenían un cierto sentido, en los demás, siempre que era posible se realizaba una imputación de datos, de forma que fuera coherente con

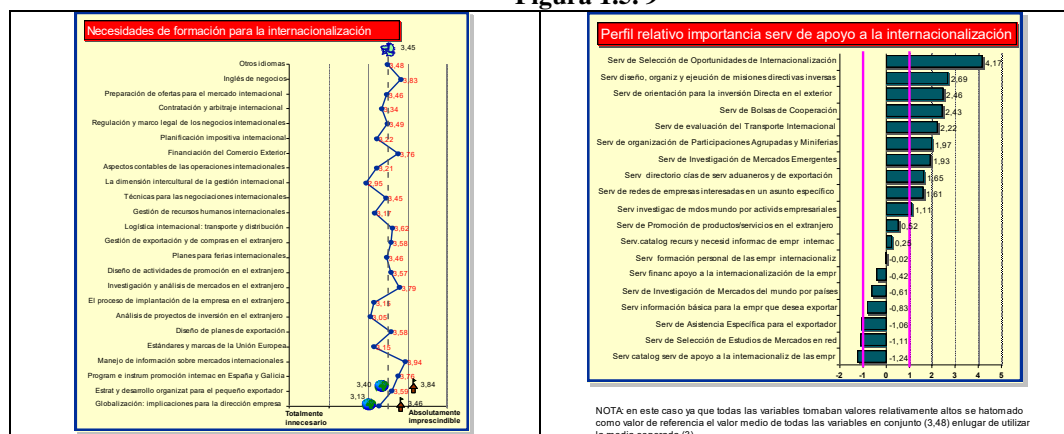
el resto de la encuesta. Cuando esto no era posible se consideraba ese valor como ausente.

Una vez **codificadas las variables** que intervenían en la encuesta se analizaron sus principales características tanto **conjuntamente**, como por *Agrupación de Actividades*. Para ello se hizo uso de la media y de la mediana. Si la **media** discrepaba mucho de la **mediana**, se la corregía mediante medias cortadas o ponderadas, de forma que la mediana era el punto de referencia, pero debido a que esta siempre toma un valor de la muestra, se utilizaba la media para tener una información más precisa del **valor central** de las opiniones de las empresas.

Para visualizar mejor los resultados se ha hecho un uso intensivo de gráficos estadísticos. Aunque todos ellos son suficientemente conocidos, parece conveniente hacer una breve descripción de algunos de ellos, que por su interés, ya que son utilizados con bastante frecuencia, o por no ser de uso común.

Los **perfiles** son gráficos que indican la mayor o menor importancia con que una variable afecta al modelo que se está analizando. Dependiendo de que la importancia de cada variable se mida de forma aislada o en relación con las demás variables que intervienen en el modelo, la información se presentará en perfiles absolutos o relativos.

Figura 1.5. 9



Fuente: elaboración propia

Perfiles absolutos: En ellos se representa el valor de cada ítem como la media aritmética de todas las respuestas obtenidas para esa variable. En

el eje de abscisas se representa la escala sobre la que se va a medir cada variable; generalmente estará comprendida entre 1 y 5 (excepcionalmente empleamos perfiles absolutos con escala de 0 a 100, cuando hace referencia a proporciones). En el eje de ordenadas se indica el nombre de cada variable. Un ejemplo puede verse en la **figura 1.5.9**.

Perfiles relativos: Según el objetivo que se proponga obtener de la respuesta pueden formarse dos tipos de perfiles relativos.

Perfiles relativos respecto a la media teórica. En este caso se supone que la media es conocida de antemano (por ejemplo el valor 3 en una escala de 1 a 5) y se homogeneiza respecto a ese valor.

Perfiles relativos respecto al conjunto. En este caso se estima la media a partir de la media de todos los ítems que intervienen en la pregunta y son del mismo tipo. De esta forma se consigue que el criterio de valoración, sea más objetivo, en cuanto que aquel empresario que tiende a valorar todo alto, obtendrá una media mayor y se realizarán las comparaciones respecto a esa media, mientras que el que es pesimista, obtendría una media menor, y esa sería la que se utilizaría para las comparaciones.

Por tanto mientras que en los **perfiles absolutos** se representa la **respuesta media** dada para cada ítem, lo que se está representando en los **perfiles relativos**, es la **importancia que cada variable tiene en el modelo**.

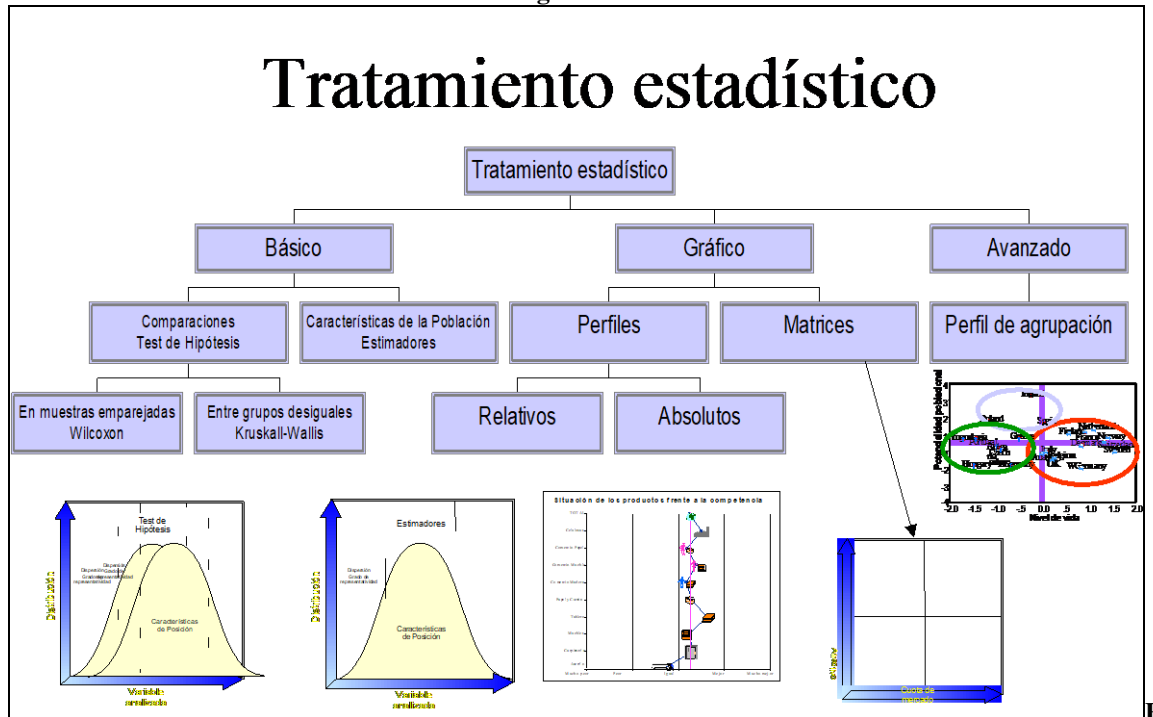
En este caso, la escala del eje de abscisas tiene como punto medio el cero, de dónde partirán hacia la derecha aquellas variables que estén más valoradas que la media y hacia la izquierda partirán aquellos ítems cuya valoración sea inferior a la de la media de todas las variables que se están estudiando en cada gráfico.

Lógicamente, al intervenir una gran cantidad de información se hizo uso de diferentes técnicas estadísticas que nos ayudaran a simplificar dicha

información y exponerla de forma más clara. Aunque estas técnicas son suficientemente conocidas, conviene recordar algunas ideas que faciliten la lectura e interpretación de los resultados del trabajo a todo tipo de personas. Clásicamente, como bien se sabe, los elementos que se manejan en la inferencia son de dos tipos: **estimadores** y **test de hipótesis**. A lo largo del trabajo se combinan ambos, teniendo en cuenta las características de los datos utilizados. La **estimación** trata de aproximar un valor que caracterice el comportamiento de un aspecto de la empresa y darnos el error de esa aproximación. Los **tests de hipótesis** buscan contrastar si una determinada hipótesis es coherente con los datos observados o por el contrario deberíamos rechazarla.

Si bien, los conceptos relacionados con las variables y los tests utilizados son ampliamente conocidos (puede verse cualquier libro de estadística al respecto, algunos de los cuales vienen recogidos en el anexo bibliográfico), consideramos que en aras de la precisión, es necesario realizar un breve comentario. En **primer lugar** haremos una breve exposición de las **características de una** variable. Las medidas que indicamos a continuación de la definición de las características, serán los **estimadores** usados para esa característica concreta. **Después** dedicaremos otro punto para explicar los distintos **test** utilizados.

Figura 1.5. 7



Como ya se sabe, cuando se trata de describir un objeto normalmente se piensa en dos aspectos básicos: su **peso** y su **forma**. Algo similar ocurre cuando se trabaja con una variable "estadística". Lo primero que nos interesa es saber su **posición**, ¿cuánto vale la variable?, ¿dónde cae?, y después conocer su **forma**, ¿es muy alargada?, ¿están juntos todos los valores?. Estas son las características básicas que utilizaremos.

Conocer la **distribución de frecuencias** de una variable nos da información sobre su comportamiento, pero en muchos casos lo que nos interesa es ver cuál es la **característica principal de la distribución**. Para esto se suelen tener en cuenta dos tipos de medidas:

- Aquellas que caracterizan la **posición de la variable**. En general sus medidas centrales.
- Aquellas que caracterizan el **grado de representatividad de la posición**, que nos indica la dispersión de las variables.

Las **medidas de posición**, como es conocido, tratan de indicar alrededor de qué valor se encuentra la variable, y con qué valor la representaríamos si tuviéramos que elegir un único valor. Ejemplos de búsqueda de un valor representativo lo encontramos en el mundo de la Física: el centro de gravedad de un cuerpo, en los sistemas sociales, el representante elegido por el pueblo, etc.

Es evidente que de acuerdo con el tipo de medida que tenga la variable va a dar pie a diferentes opciones de características de posición. Básicamente haremos uso de las **medias**, tanto **simple** como **ponderada** y de la **mediana**.

Como es sabido, **la media** nos indica un promedio de todos los valores teniendo en cuenta la importancia relativa de cada uno de ellos. **La mediana** nos mide el valor que divide la distribución en dos partes iguales de forma que existe la misma frecuencia a un lado que al otro de dicho valor.

La media representa el **comportamiento central de la distribución** cuando la **variable es simétrica**, o sea cuando está aproximadamente la misma distribución hacia un lado que hacia el otro y además es cuantitativa. En este caso la media coincidiría con la mediana, y por tanto ambas nos medirían la característica central.

Si los **datos** no son cuantitativos, sino **ordinales**, la media pierde su sentido exacto y sólo aproxima el comportamiento promedio. En ese caso parece más conveniente utilizar una medida como la **mediana**.

Cuando se trabaja con **escalas de Likert** u otras escalas ordinales de valoración, aunque esencialmente son ordinales, al estar referidas a una cierta **valoración**, pueden considerarse como escalas de intervalo (en este caso estaríamos suponiendo que la distancia entre 1= muy poco y 2= poco, es la misma que entre 2= poco y 3= algo), aunque la variable sea discreta. En este segundo caso sería válido el uso de medidas cuantitativas.

No obstante, la mayoría de los autores que trabajan en el campo de la estadística teórica coinciden en la existencia de muchas críticas a este tipo de

medidas, pues condiciona en gran parte las respuestas del entrevistado. Por ello consideraremos que en este trabajo las **escalas** de las que se hace uso son **fundamentalmente ordinales**, por lo que se debería trabajar con **medianas** y **medidas basadas en rangos**.

Sin embargo, debido a que en las características de posición de algunas variables la **mediana** no discrimina bien entre los diferentes grupos, se ha hecho uso de la **media**, aunque siempre se comprobó si caía cerca o lejos de aquella. De esta forma la **media** nos da una ponderación de la mediana hacia un lado u otro según sea mayor o menor el número de respuestas a un lado que a otro. En caso de que la media fuera poco representativa, por alejarse de la mediana, se hizo uso de una media ponderada que acercase el valor a la mediana.

Una vez descritas las características de cada variable, se analizaban las distintas hipótesis que se habían hecho inicialmente sobre ella. Fundamentalmente, en este trabajo se analizan dos tipos de hipótesis.

- Aquellas que se refieren a la posición de una población.
- Aquellas que comparan entre sí la situación en diferentes poblaciones o grupos.

En el primer caso se responderá a preguntas como las siguientes: ¿Está posicionada la opinión de los empresarios gallegos sobre infraestructuras viarias en el 3, esto es, lo consideran indiferente? El test de hipótesis que en este caso usaríamos sería un test de Wilcoxon, que nos contrastaría si es o no cierta esa hipótesis a un nivel de confianza prefijado.

En el segundo caso haríamos test de Kruskal-Wallis, para comparar la posición de una variable en distintos grupos. Por ejemplo, ¿piensan lo mismo sobre infraestructuras viarias los empresarios del sector de la conserva que los de los congelados?

Es bien sabido que, en ambos casos los test son denominados test no paramétricos, pues no hacen suposiciones sobre la distribución de la población y sólo intervienen los rangos o valores ordenados de la muestra.

1.5.3. La entrevista.

Se ha realizado un contraste mediante una **entrevista** a empresas pertenecientes a las *Actividades de Suministros Complementarios, Equipamiento y Servicios de Apoyo*.

Con dicha *entrevista* se pretende tener una visión de la *Cadena* más completa, a través de la opinión de los empresarios de dichas *Actividades*, con objeto de conocer su opinión sobre la misma, sus relaciones como proveedores de la *Cadena Principal* y, contrastar parte de la información suministrada por el tratamiento estadístico de la **encuesta**.

La **entrevista** consta de **13** preguntas con **formato abierto**, siendo realizada **personalmente** por un miembro del **Equipo de Investigación** a un directivo de cada empresa seleccionada. Su realización ha tenido una duración, por término medio, de hora y media a dos horas.

Las empresas fueron seleccionadas en función de los siguientes criterios:

1. Ser proveedores de la *Cadena Principal*.
2. *Tener un especial conocimiento de la Cadena, bien por sus relaciones comerciales, bien por su experiencia en la misma.*
3. Estar *implantados en Galicia*.
4. Se dio preferencia a empresas no participadas por grupos de la *Cadena Principal*.

Siguiendo estos criterios se han seleccionado **6 empresas**, que consideramos suficiente por el propio objetivo de la entrevista que consistía en

tener una información adicional y de contraste. Todas ellas han aceptado y fueron entrevistadas.

El contenido de la entrevista podemos resumirlo en los siguientes puntos:

- En las **5 primeras preguntas**, se trataba de conocer la opinión del entrevistado sobre la *Cadena Principal*: amenazas/oportunidades y puntos fuertes/débiles, factores más competitivos de la *Cadena* y de los menos competitivos, mejoras a implantar para impulsar su desarrollo y, por último, contrastar la opinión (salidas gráficas de la encuesta) que tienen los empresarios de la *Cadena Principal*, sobre sus relaciones con los proveedores.
- Las **3 siguientes preguntas**, se centraron en conocer: qué *Actividades de la Cadena* son sus principales clientes, qué productos/servicios les suministra, cómo es la problemática de sus relaciones y qué soluciones proponen.
- El **siguiente bloque** de preguntas (3), consistió en conocer: la importancia de la *transformación de productos derivados del mar* en sus ventas, actividades a potenciar o de nueva creación, y las posibles alianzas/cooperación entre las *Actividades de la Cadena Principal* y la *Cadenas Laterales y de Apoyo*, que ellos representaban.
- Por último **2 preguntas** adicionales que consistían fundamentalmente en conocer otras cuestiones relevantes que quisieran expresar y, la identificación de la empresa.

En las respuestas a las anteriores preguntas, se tenía la posibilidad de contestar haciendo referencia a la Cadena globalmente y/o discriminando por Agrupación de Actividades.

1.5.4. Fuentes de información económico-financieras.

Para el análisis se han utilizado preferentemente los datos obtenidos de la **base de datos ARDAN del Consorcio de la Zona Franca de Vigo**, a partir de una petición específica realizada para este proyecto y que se corresponde con la definición de la Cadena y de los Grupos de Actividades que venimos analizando en el mismo. Los datos económico-financieros obtenidos corresponden a una muestra homogénea (datos disponibles de los ejercicios 1997 y 1998) de 141 empresas de la Cadena.

El objetivo del análisis económico-financiero es comparar, de un modo global y sintético, las principales magnitudes de la Cadena y la información obtenida para el conjunto de las actividades de Galicia. Para ello se hizo uso de la base de datos ARDAN del Consorcio de la Zona Franca de Vigo-IGAPE, a partir de una muestra de 8.521 empresas. Posteriormente las empresas de la encuesta han sido depuradas y /o resituadas siguiendo los criterios seguidos en el marco de este estudio. Asimismo, se han añadido empresas que no estando presentes en ARDAN, tienen actividad en Galicia, y se han eliminado aquellas que presentaban fondos propios negativos o resultados contables poco fiables para realizar un análisis con ellas.

CAPÍTULO 2:

ASPECTOS GENERALES DE LA CADENA EMPRESARIAL DE TRANSFORMACIÓN DE LOS PRODUCTOS DERIVADOS DEL MAR EN GALICIA

2.1. Introducción.

El objetivo fundamental que persigue este capítulo es realizar una **Descripción de la Cadena** para dar una **visión global sintética**, de la Cadena de Transformación de Productos Derivados del Mar en general, con un especial hincapié en su desarrollo en Galicia.

Para ello, a partir de una breve **exposición metodológica** sobre el modelo de análisis de las “Cadenas” y que se comentó con detalle en el capítulo 1, se pretende **delimitar** con mayor precisión el **alcance de las actividades empresariales objeto del estudio** y que se concretan en las conservas de pescado, los ahumados, los congelados transformados y los precocinados a base de pescado y las harinas (y aceites) de pescado.

A partir de esa aproximación a la Cadena con la identificación de las agrupaciones objeto de análisis, se desarrolla en el segundo epígrafe de este capítulo una referencia a las **principales magnitudes de la Cadena en Galicia** para ayudarnos a dimensionar en términos económicos y sociales la relevancia de estas actividades en ese ámbito.

2.2. Descripción general de la Cadena y agrupación de actividades en la Cadena Principal.

La metodología habitual de análisis de Cadenas Empresariales distingue entre cuatro grupos fundamentales de actividades dentro de una cadena.

Desde esta perspectiva, pretendemos a continuación desarrollar a nivel general la composición de la Cadena de Transformación de Productos Derivados del Mar. Para ello, nos detendremos brevemente en una descripción genérica de cada una de las actividades citadas anteriormente para intentar acercarnos con mayor detalle a cada una de ellas, entendiendo de este modo el funcionamiento conjunto de los distintos “eslabones” de la Cadena.

2.2.1. Actividades principales.

Comprende desde la extracción de la pesca y otros productos del mar (materia prima básica de la Cadena) hasta la comercialización de los productos transformados a partir de ella.

I. Extracción de Materia Prima.

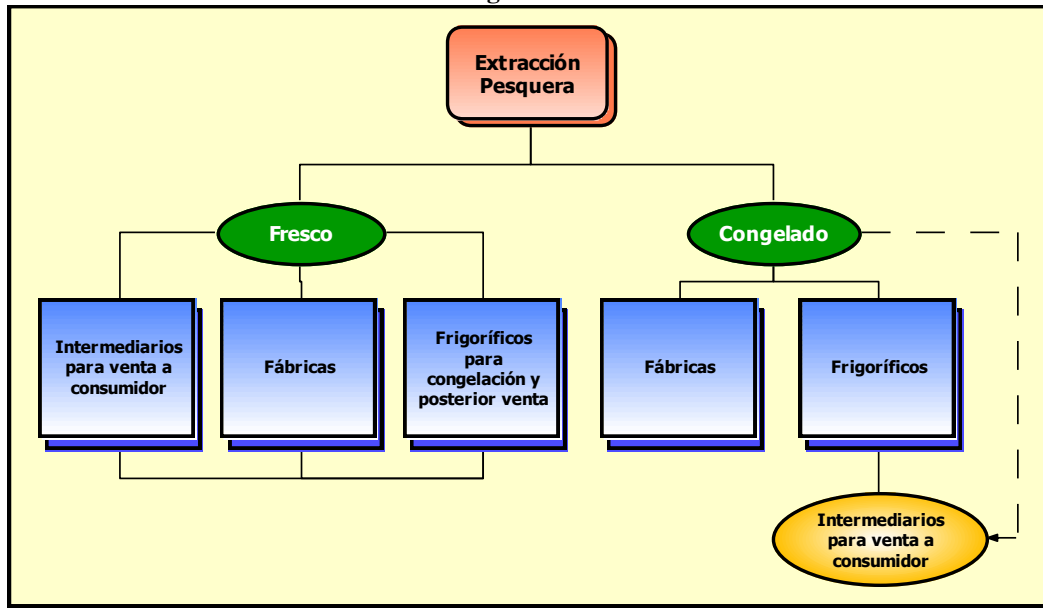
En la Cadena de Transformación de Productos Derivados del Mar, la extracción de la materia prima (que en términos genéricos a partir de ahora denominaremos "pesca") puede provenir, a su vez, de tres fuentes distintas:

- la **actividad de extracción pesquera** propiamente dicha ya sea de gran altura, altura o de bajura, con unos u otros artes de pesca, que sirve de input fundamental para el resto de la Cadena. La pesca puede ser input de la Cadena en fresco o congelado (ver **figura 2.2.1**).

Es habitual que la pesca de bajura se comercialice **en fresco** (a través de intermediarios) para el consumidor final, vía supermercados, pescaderías,... aunque también existe compra directa por parte de las empresas transformadoras. También es factible que parte de la pesca fresca se destine a frigoríficos para su congelación y conservación.

Por el contrario, la pesca de altura (y en especial de gran altura) suelen realizarla buques congeladores que, en general, someten la pesca a un proceso de **congelación** inmediatamente después de la extracción. Incluso estos buques en ocasiones realizan actividades de transformación (fileteado o eviscerado por ejemplo). El destino de esta pesca congelada suele ser, bien la venta directa a fábricas, bien a los frigoríficos para su posterior venta a fábricas o a otros mayoristas/minoristas para su comercialización hasta el consumidor final.

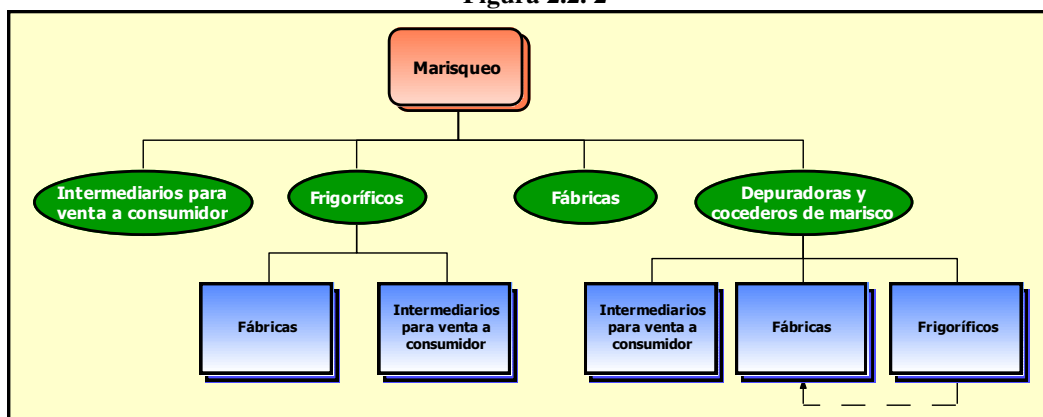
Figura 2.2. 1



Fuente: elaboración propia

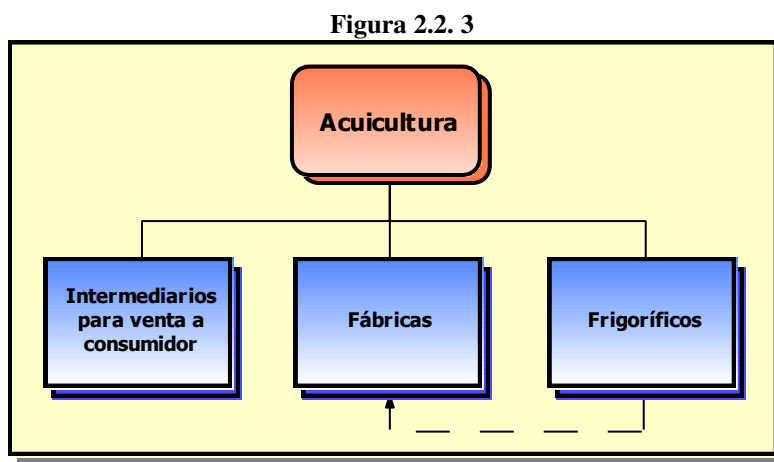
- la **actividad marisquera** que, con su fuerte arraigo e indudable componente social en Galicia, supone también una importante fuente de inputs para la actividad transformadora. En general (ver **figura 2.2.2**), el marisco se destina bien a la venta a través de intermediarios hasta el consumidor final, bien a la industria frigorífica para su congelación y posterior venta o bien a depuradoras, de acuerdo con los requerimientos legales de algunos mariscos (en especial los moluscos). Es habitual que, además de la propia depuración, las depuradoras realicen también otras actividades como el desconche o la cocción. Algunos mariscos que no requieren depuración previa pueden también ser objeto de venta a fábricas.

Figura 2.2. 2



Fuente: elaboración propia

- la **acuicultura**, centrada básicamente en la producción de rodaballo y salmón, el pulpo de vivero, los mejillones y otros moluscos. De menor importancia hasta hace unos años (excepto en el caso de los mejillones) es una alternativa de suministro con tendencia creciente y apoyada para el futuro. En general, suministra producto directamente a minoristas para su venta al consumidor final (caso del salmón o el rodaballo), o vende a fábricas para su transformación posterior (caso del mejillón). Existe también un canal de venta a empresas congeladoras para su comercialización por el canal de frío (ver **figura 2.2.3**).



Fuente: elaboración propia

II. Tratamiento básico de la Materia prima.

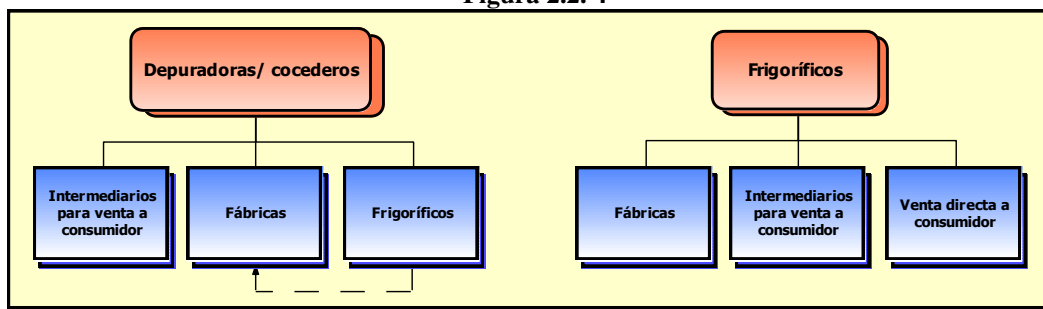
Formado por el conjunto de empresas/actividades cuya misión básica es la de realizar un primer tratamiento a la materia prima-pesca para “añadirle valor” de modo que sea un input más efectivo para las industrias transformadoras y elaboradoras/creadoras de producto. Con independencia de que una parte de la producción generada en este eslabón pueda ir a comercialización directa para consumidores, la verdadera razón de ser de esta subactividad es la de proveer al siguiente eslabón de la Cadena.

Con carácter general y como aproximación sintética, podemos considerar que este eslabón está formado en Galicia por dos tipos de actividades/empresas:

- **Depuradoras y cocederos de moluscos y/o mariscos:** debe distinguirse el servicio de depuración del de cocción. Las dos son actividades básicas que “añaden valor al producto” para las fases posteriores de producción. Es conveniente considerar que existe un creciente proceso de integración vertical hacia adelante en el que los cocederos, cada vez más, se integran en actividades transformadoras como la venta de marisco congelado o incluso el enlatado para venta de conservas.
- **Frigoríficos:** con independencia de la mera actividad de prestación de servicios de frío para la conservación de alimentos, los frigoríficos prestan también servicios de congelación de pescado fresco e incluso existe una tendencia a que, la mayoría de ellos, realicen actividades de transformación al integrarse hacia adelante y producir para la comercialización directa o a través de los canales de distribución alimentaria habituales (congelación, conservación, elaboración). Gran parte de los frigoríficos de Galicia elaboran, por ejemplo, cefalópodos (separándolo en “partes aprovechables” como las alas, la vaina, los rejos,... cociéndolo, etc.) o lomos de atún cocidos y refrigerados o congelados que después se venden a la industria transformadora conservera o elaboradora de congelados y precocinados. También parte de esa producción se vende directamente para consumo, en algunos casos en tiendas de congelados propiedad del frigorífico elaborador, lo que da una idea aun más precisa del proceso de integración adelante que se viene desarrollando.

La **figura 2.2.4** resume las ideas expuestas relativas a esta actividad:

Figura 2.2. 4



Fuente: elaboración propia

III. Creadores o elaboradores de producto.

Es el **grupo de actividades central de la Cadena, objeto de este estudio**. En general y desde una perspectiva amplia, cabría incluir en este grupo las siguientes actividades empresariales:

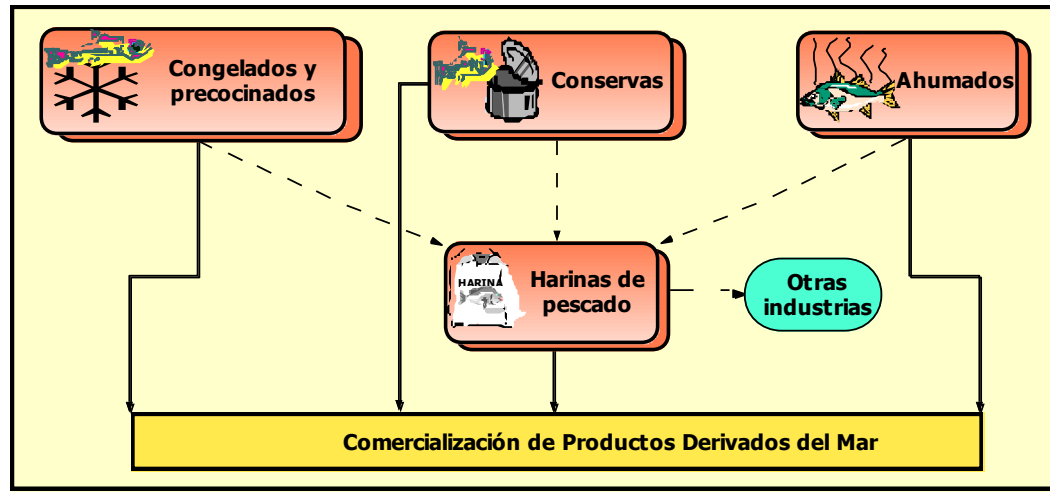
- **Fabricación de conservas.** Este grupo recoge las empresas dedicadas a la elaboración de conservas de pescado y marisco. Existe la tendencia a incorporar en este grupo productos de mayor valor añadido y más adaptados a las nuevas tendencias sociales de comida rápida (ensaladas por ejemplo).
- **Fabricación de ahumados,** actividad todavía relativamente poco desarrollada en Galicia pero de favorables perspectivas de futuro, tanto en el mercado nacional como sobre todo, en los mercados de exportación. Debe tomarse en consideración que en los datos al uso, el bacalao y sus derivados se tratan en este grupo.
- **Fabricación de productos congelados transformados y de precocinados:** con una visión amplia, estas dos actividades pueden considerarse una sola, dado que la gran mayoría de empresas realizan las dos actividades simultáneamente. Es habitual que una misma empresa fabrique y venda, por ejemplo, lomos de merluza congelados, pero también croquetas de pescado o rebozados de calamar. En este grupo de actividades no se incluye la mera congelación de pescado. A los efectos de este estudio,

hemos considerado que la mera aplicación de frío para la congelación es un tratamiento de la pesca (que pertenecería al grupo anterior).

- **Fabricación de harinas de pescado y otros subproductos**, normalmente con destino a otras cadenas (alimentación animal p.ej.). Recogen y transforman los residuos (desperdicios) de las industrias transformadoras, valorizándolos.

Con carácter general, la comercialización de los productos elaborados por este grupo de actividades de la Cadena Principal se realiza a través de los canales de distribución habituales para los productos de gran consumo, esto es, supermercados, cash & carry, grandes superficies-hipermercados, tiendas tradicionales, el canal HORECA (de hostelería, restauración y catering) o las nuevas figuras como las tiendas discount o las tiendas tipo Gourmet o Delicatessen para los productos de alta calidad. La **figura 2.2.5** resume las ideas referidas a la composición de este grupo de actividades principales.

Figura 2.2. 5



Fuente: elaboración propia

- Este grupo es el grupo central objeto de nuestro estudio y sobre el que pivota fundamentalmente el contenido de la encuesta. A los grupos anteriormente citados (extracción de materia prima y tratamiento básico) se les da en la encuesta y en el estudio el tratamiento de proveedores del grupo a analizar.

IV. Comercializadores.

Es el **conjunto de empresas que comercializan los productos que no venden directamente los fabricantes**. Son los canales de distribución (que hemos citado en el punto anterior), incorporando el caso de las tiendas especializadas en la comercialización de alguno de los productos típicos de esta Cadena. Es el caso, por ejemplo, de las tiendas de congelados.

Tanto el pescado fresco como el congelado pueden comercializarse directamente desde la extracción pesquera hasta el consumidor final básicamente a través de pescaderías (tanto del pequeño comercio como pertenecientes a grandes superficies) o tiendas de congelados. Lo mismo ocurre con el marisco o la producción de acuicultura que no se destina a la industria y que va dirigida al consumo.

Sin embargo y como queda dicho, con carácter general la comercialización de estos productos suele hacerse utilizando los canales habituales para gran consumo y que se citaron con anterioridad (supermercados, cash & carry, grandes superficies-hipermercados, tiendas tradicionales, HORECA o las tiendas discount, Gourmet o Delicatessen).

2.2.2. Actividades de suministros complementarios.

La Cadena de suministros complementarios **facilita al grupo de actividades principales inputs distintos a la materia prima básica, pero que son necesarios para la conformación del producto final**. Desde esta perspectiva se entenderían como elementos auxiliares. Constituye una amplísima lista de productos que, a modo enunciativo y sintético, podría resumirse en los siguientes:

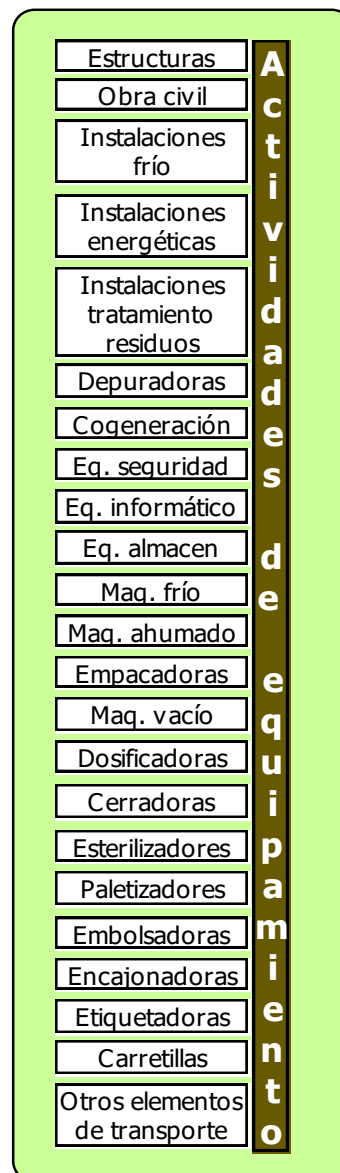
| | |
|---|------------------------------|
| S u m i n i s t r o s c o m p l e m e n t a r i o s | Aceites y líquidos cobertura |
| | Espicias |
| | Sal |
| | Harina |
| | Pan rallado |
| | Aromas naturales |
| | Otras esencias y condimentos |
| | Cebollas |
| | Limonos |
| | Tomates |
| | Otras hortalizas vegetales |
| | Envases metálicos |
| | Bandejas plásticas |
| | Polietileno |
| | Estuches |
| | Cajas |
| Pallets | |
| Otro material embalaje | |
| Aditivos | |

- **Aceites y líquidos de cobertura:** de oliva (virgen extra, puro de oliva), de soja o de girasol, y vinagres.
- **Espicias:** cayena, clavo, comino, nuez moscada, pimienta, pimentón, orégano,...
- **Esencias y condimentos:** sal, azúcar, harina, pan rallado, tinta de choco, vino, azafrán, perejil, aromas naturales (de vino, de proteína de soja, laurel, de mariscos, limón, salsa americana...), oleorresinas, esencia de humo, etc.
- **Hortalizas y vegetales:** cebollas, ajos, pepinillos, limones, pimientos, tomates, zanahorias, etc.
- **Material de embalaje primario y secundario:** envases metálicos (de hojalata o de aluminio, litografiadas o no), botes de cristal, bandejas de plástico, polietileno, estuches de cartón, etiquetas, cajas de cartón, precinto, fleje, plástico retráctil, pallets de madera, etc.
- **Aditivos :** espesantes de salsas, polifosfatos, estabilizantes, productos para la limpieza del pescado, etc.
- **Otros suministros complementarios.**

2.2.3. Actividades de equipamiento.

Provee al grupo principal de las infraestructuras necesarias en **activos fijos** para el desarrollo de la actividad productiva. Con carácter general, cabría agrupar los equipamientos en la siguiente clasificación:

- **Estructura y obra civil:** naves de fabricación, almacenes, oficinas, cubiertas, pavimentos,...
- **Instalaciones:** frigoríficas, eléctricas, de vapor, de agua, de tratamiento de residuos, depuradoras, cogeneración, protecciones contra incendios, equipamiento de seguridad, equipamiento informático, elementos de almacenamiento,...
- **Maquinaria y utillaje: de transformación** (túneles de enfriamiento, de ahumado, evisceradoras, clasificadoras, líneas de corte y limpieza, picadoras, empacadoras, equipos de multiinyección, de control de pesos, máquinas de vacío, dosificadoras, cerradoras, esterilizadores,...) **de almacenaje** (paletizadores, estuchadoras, embolsadoras, encajonadoras, etiquetadoras, retractiladoras, flejadoras, codificadoras, lectores ópticos,...) y **otros equipamientos** (carros, parrillas, bandejas, cestos, jaulas,...)
- **Elementos de transporte** incluyendo carretillas elevadoras, puentes grúa, transpaletas, elevadores, transfer, sistemas de transporte de envases, rodillos,...
- **Otros equipamientos.**



2.2.4. Actividades de apoyo.

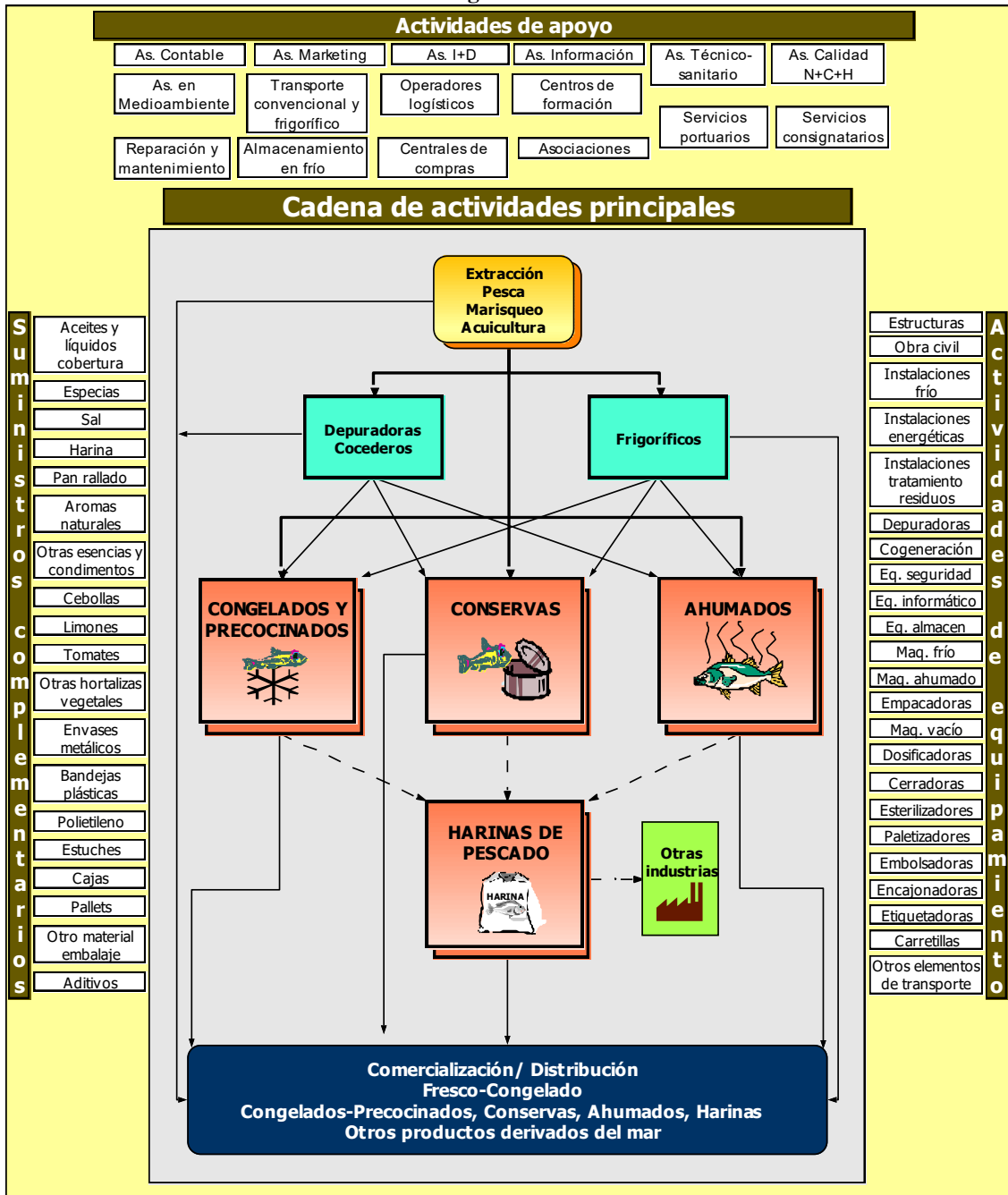
Facilitan a las empresas del grupo principal la prestación de los servicios necesarios para el desarrollo de la actividad, comprendiendo las siguientes actividades:



- **Asesoramiento** en materia contable-jurídico-fiscal, en Marketing, en I+D, en información de mercado, en materia Técnico-Sanitaria, o en medioambiente, Calidad (N+C+H).
- **Servicios de transporte y relacionados**, tanto de transporte convencional, como de transporte frigorífico, distribución a través de operadores logísticos e incluso los servicios portuarios o de consignatarios.
- **Servicios de reparación y mantenimiento** de instalaciones, edificios, maquinaria, etc., y que incluirán servicios de reparación propiamente dicho, vigilancia y seguridad, limpieza, etc.
- **Servicios de almacenamiento en frío** (frigoríficos propiamente dichos) como prestatarios simplemente de frío para la conservación de materias primas adquiridas por las empresas de la Cadena principal.
- **Asociaciones empresariales.**
- **Centros de formación.**
- **Centrales de compra.**
- **Otros servicios de apoyo.**

La **figura 2.2.6** recoge una visión global de la Cadena, agrupando las distintas actividades analizadas anteriormente.

Figura 2.2. 6



Fuente: elaboración propia

2.3. Panorama general y magnitudes relevantes de la Cadena Principal.

2.3.1. Introducción.

Este capítulo se articula a través de varios epígrafes que pretenden ir acercando al lector a los contenidos que se desarrollan a lo largo del estudio, definiendo un marco de referencia de las actividades de la Cadena en Galicia.

Así, en un primer epígrafe enunciado como ***"El circuito de transformación de los productos derivados del mar en Galicia"***, se pretende ofrecer una visión general de los volúmenes de materia prima transformada en Galicia, identificando en lo posible los destinos de la misma desde su extracción hasta su transformación.

El segundo epígrafe ***"Grupos de actividades empresariales y magnitudes relevantes"*** ofrece información de carácter más cuantitativo acerca del número de empresas de cada actividad, su facturación y alguna referencia a cuestiones de interés.

El tercer epígrafe (***"I+D y Formación relacionada con la transformación de los productos derivados del mar en Galicia"***) incluye una relación, a modo de "inventario", de los centros de investigación e innovación relacionados con la Cadena, y un detalle de los principales centros y titulaciones disponibles en Galicia relacionados con las actividades objeto de este estudio.

2.3.2. El circuito de transformación de los productos derivados del mar.

Las particulares características del entramado de empresas y empresarios implicados en Galicia desde la extracción pesquera hasta su comercialización,

con una cierta falta de transparencia en la gestión, un insuficiente grado de asociacionismo y dificultades ciertas para el manejo de datos, hacen extremadamente difícil estimar los flujos de transformación de los productos derivados del mar en Galicia.

Ya desde el propio inicio de la Cadena de actividades principales, encontramos dificultades para estimar las cifras de extracción pesquera en Galicia. Sí existen estimaciones y datos oficiales más fiables en actividades como el marisqueo o la acuicultura.

De acuerdo con datos y estimaciones del **año 1998**, la **actividad pesquera** como tal generó más de **160.000 millones de ptas.** de volumen de negocio (en nuestra opinión, a pesar de que varias fuentes coinciden en la cifra, debe tomarse con cautela dadas las peculiares características del sector extractivo). Estimaciones sobre la **actividad marisquera y la acuicultura** en Galicia cifran el volumen de negocio en los **6.000 y 29.500 millones de ptas.** respectivamente. Ello totaliza aproximadamente **unos 200-210.000 millones de ptas.** en el **primer eslabón de la actividad**. Expresado en **volumen**, las estimaciones apuntan a una cifra cercana a las **500.000 Ton.** de productos del mar en las actividades de este **primer eslabón**.

Como input del resto de las actividades principales de la Cadena, debe considerarse que esa cantidad inicial de 500.000 Ton. se ve afectada por unas **exportaciones de unas 240.000 Ton.** (con valor superior a los 80.000 millones ptas.) y unas **importaciones de más de 570.000 Ton.** por un importe cercano a los 180.000 millones de ptas. (debe considerarse que en estos datos, tomados de los libros publicados por Banco Pastor sobre el comercio exterior de Galicia, se integran peces vivos, frescos o refrigerados, congelados, filetes y otra carne de pescado, pescado seco, ahumado, seco, salado, crustáceos y moluscos frescos y congelados. Es decir, el capítulo 03 completo.

De este modo, de acuerdo con estas cifras, la **cantidad neta disponible** se corresponde con la diferencia entre la producción y las

importaciones deducidas las exportaciones. Esto es, aproximadamente unas **825-830.000 Ton.**

Esa cantidad, alimenta como input clave a las actividades objeto de este estudio: conservas, ahumados, congelados y precocinados y harinas de pescado y, otra parte, es enviada a la comercialización directa

La actividad de **conservas** transforma, según estimaciones a partir de datos de ANFACO (1998), aproximadamente unas **176.000 Ton.** De ellas, y dada la fuerte actividad internacional de este sector, **más de 68.000** son destinados a la exportación, mientras que **cerca de 18.000 Ton. corresponden a importaciones**, una cantidad relativamente baja para lo que supone el total de importación del sector a nivel nacional.

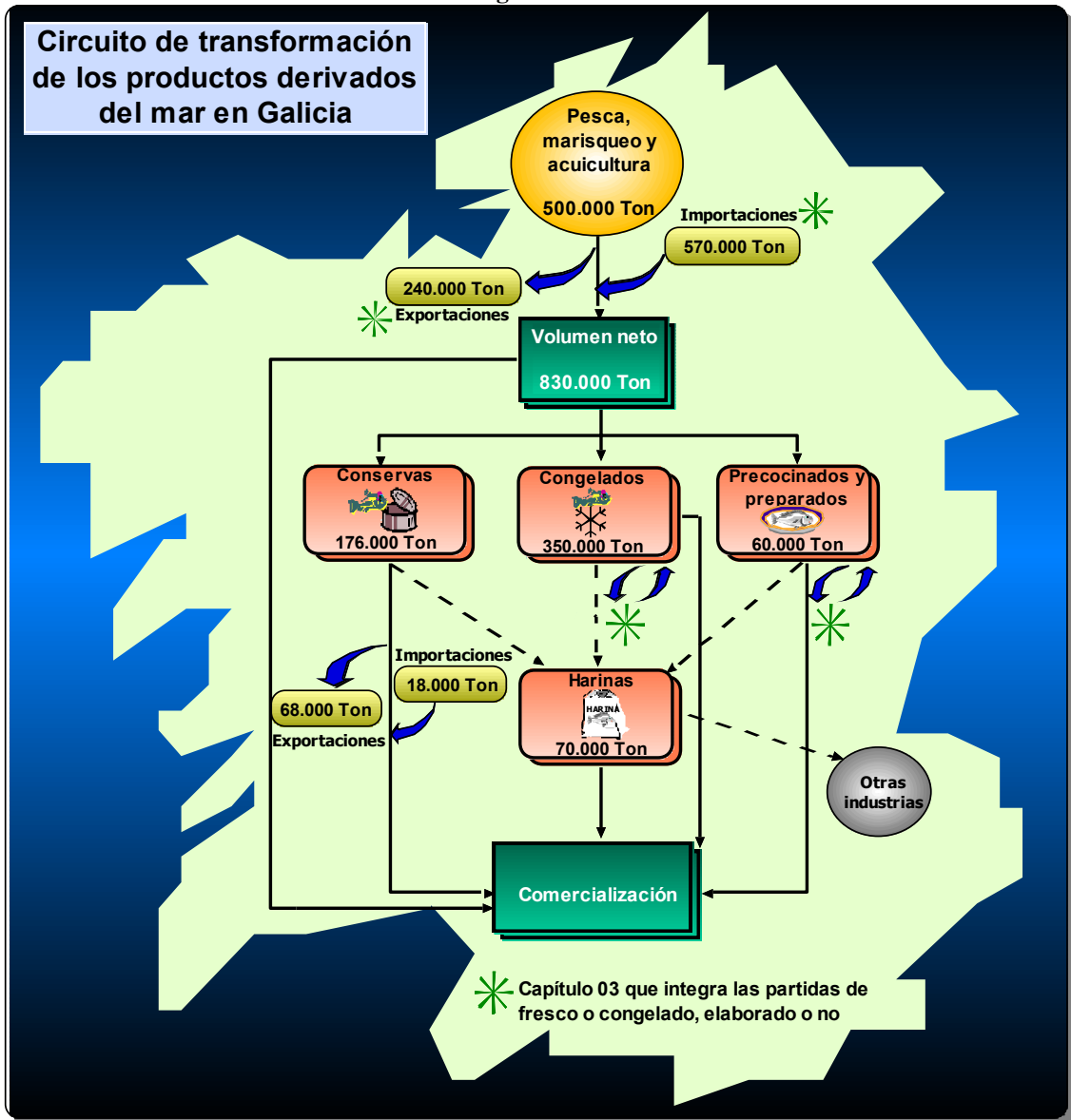
Estos datos implican que del orden de **125.000 Ton. se destinan al mercado nacional** a través de diferentes canales de comercialización.

Con respecto a la actividad de **ahumados**, su baja presencia en Galicia, con sólo dos empresas activas en este ámbito que además son conserveras, con niveles de facturación relativamente bajos, no significativos para los fines de este epígrafe.

Al objeto de determinar las cifras de consumo interno con exactitud, la actividad de **congelados precocinados/preparados** presenta la dificultad señalada anteriormente de que las estadísticas de comercio exterior en términos de import-export engloban en la misma partida tanto las compras de pescado congelado para su comercialización directa como las que realizan las empresas para su transformación.

De este modo, en este caso, se consideró más adecuado recurrir a las estimaciones realizadas por Alimarket con referencia a las principales empresas gallegas de la actividad. A través de esta fuente podemos estimar las Ton. transformadas por el sector **congelador** gallego en **más de 350.000 Ton.** mientras que la actividad de **preparados-precocinados se estima en cerca de 60.000 Ton.**

Figura 2.3. 1



Fuente: elaboración propia

La observación detallada del gráfico y de las cifras obtenidas pone de manifiesto una de las más relevantes realidades de la Cadena que analizamos, esto es, el **elevado grado de integración entre las actividades transformadoras y las extractivas del sector del mar en Galicia** (del volumen total de pescado disponible, 830.000 Ton., el 70% aproximadamente se integra en la Cadena de transformación).

Son bien conocidas en general algunas experiencias empresariales de integración fuerte (casos de Pescanova o Calvo por ejemplo, con flota propia

para su autoabastecimiento y también para venta a terceros en ocasiones). Sin embargo, el alto grado de integración no es patrimonio exclusivo de estos grandes grupos verticales. Los datos parecen apuntar a que las PYME apuestan de un modo importante (en general) por materia prima gallega como suministro básico.

Esta situación puede denotar enormes posibilidades para la capacidad competitiva futura de la Cadena, en tanto en cuanto pueda desarrollarse una imagen favorable ligada a la pesca gallega. En todo caso, esa afirmación, es especialmente cierta en los casos de transformación de productos derivados del marisqueo y de la acuicultura, en los que los índices de importación son razonablemente bajos. No así en la transformación de pescados que presentan unas cifras de importación muy fuertes, con tasas de cobertura inferiores al 40-45%.

2.3.3. Grupos de actividades empresariales y magnitudes relevantes.

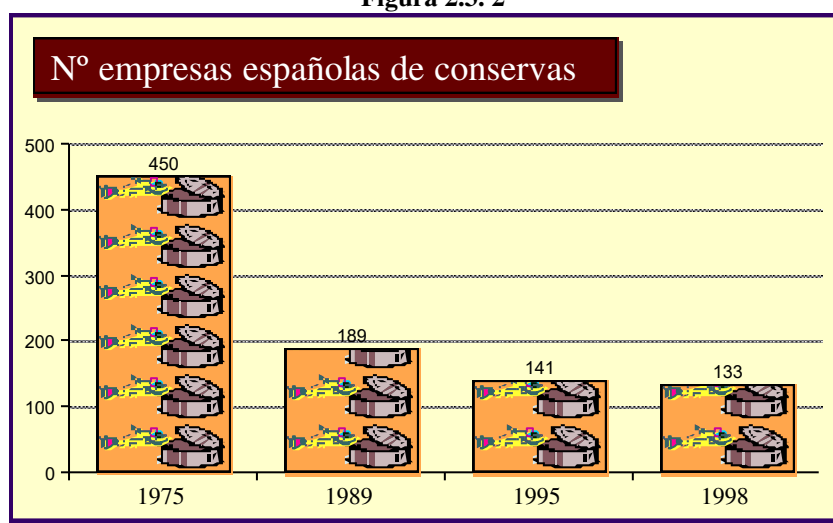
En este subepígrafe, se pretende dar una **visión de aproximación a la realidad de cada uno de los grupos de actividades** a analizar en este estudio. En concreto, para cada uno de ellos, se presentará a título orientativo, la evolución reciente de algunas cifras relevantes (número de empresas, el empleo, facturación, producción,...). Debe considerarse que en todas las actividades trataremos los datos en Ton., indicándose en su caso su vertiente económica, siempre y cuando exista la misma con fiabilidad.

El análisis conjunto de los datos referidos a Galicia y los contenidos en el capítulo 3, permitirá al lector intuir la importancia relativa de nuestra Comunidad tanto en el conjunto de la actividad transformadora de derivados del mar, como en cada una de las actividades principales.

A) Conservas de Pescado.

De acuerdo con los datos de ANFACO (Asociación Nacional de Fabricantes de Conserva) **en España existen unas 130 empresas ligadas a la actividad de fabricación de conservas** de pescado y marisco. Como se recoge en la **figura 2.3.2**, España no es ajena al proceso de reestructuración sectorial que se ha sufrido en otros países como Italia, Francia o el propio Portugal donde están realmente operativas no más de una veintena de empresas.

Figura 2.3. 2



Fuente: ANFACO, MAPA e INE

Es también cierto que esa cifra de 133 empresas recoge algunas firmas muy especializadas y pequeñas con una producción muy concreta (por ejemplo anchoa o bonito de campaña). En realidad, el sector, a nivel nacional, podría estar dividido en tres grupos significativos:

- empresas grandes, formado por los 3-4 líderes del sector con facturaciones por encima de los 10-12.000 millones ptas.
- empresas medianas, con facturación entre los 3 y 9.000 millones ptas., con un total aproximado de 10 empresas.
- empresas pequeñas, con cifras de negocio hasta 2-3.000 millones ptas. y que sería el resto del sector.

En todo caso, y aunque la reestructuración de hecho no es del todo cierta **en España**, si se puede decir que **existen unos niveles de concentración de oferta suficientemente grandes como para hablar de un proceso de reestructuración**. De hecho, **cerca del 80% del total de la producción** estaría en manos de los dos primeros grupos.

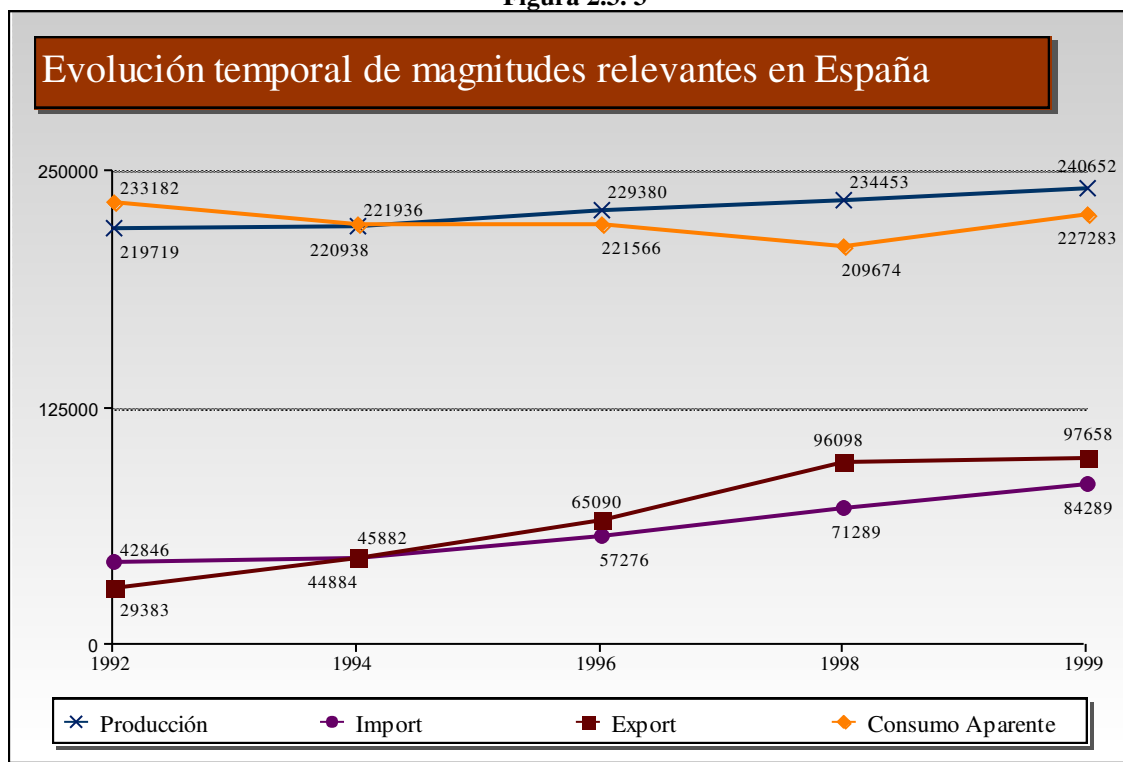
Con respecto a este proceso de reestructuración es importante señalar que el mismo se viene produciendo con más intensidad en zonas como Cantabria, el País Vasco o Andalucía, donde las reducciones en el número de empresas superan el 25% en el periodo 90-97. Sin embargo, en ese mismo periodo, **Galicia** sólo ha perdido aproximadamente un 10% de sus empresas, estabilizándose desde entonces **en torno a las 50 empresas**.

En relación con **el empleo** la evolución **sigue un proceso de reducción casi constante**. Dicha reducción está motivada por el proceso de **cierre de empresas** y por el **importante esfuerzo de modernización tecnológica** realizado por las empresas en los últimos años y que se espera continúe en el futuro próximo (de acuerdo con estimaciones de la patronal, se espera una inversión para el periodo 2000-2006 superior a los 75.000 millones de ptas. en innovación tecnológica y mejoras productivas), acompañado además por el comienzo de **estrategias de deslocalización industrial**, trasladando parte de las actividades intensivas en mano de obra (como la limpieza de túneles) a países que presentan ventajas comparativas en coste.

En concreto, según ANFACO (2000), el periodo comprendido entre 1992 y 1999 ha supuesto una reducción en España de casi el 45% de los **puestos de trabajo directos** en el sector de conservas, pasando de 27.253 empleos en 1992 a 15.400 en 1999 (de ellos cerca de **12.200 son en Galicia**).

La **figura 2.3.3** (referida al sector nacional en su conjunto) recoge las magnitudes fundamentales relativas al periodo 1992-1999 en cuanto a **producción y destinos principales** (expresado en Ton.):

Figura 2.3. 3



Fuente: Elaboración propia a partir de datos ANFACO e ICEX (en Ton.)

De la figura anterior cabe sacar algunas conclusiones relevantes para el sector a nivel nacional:

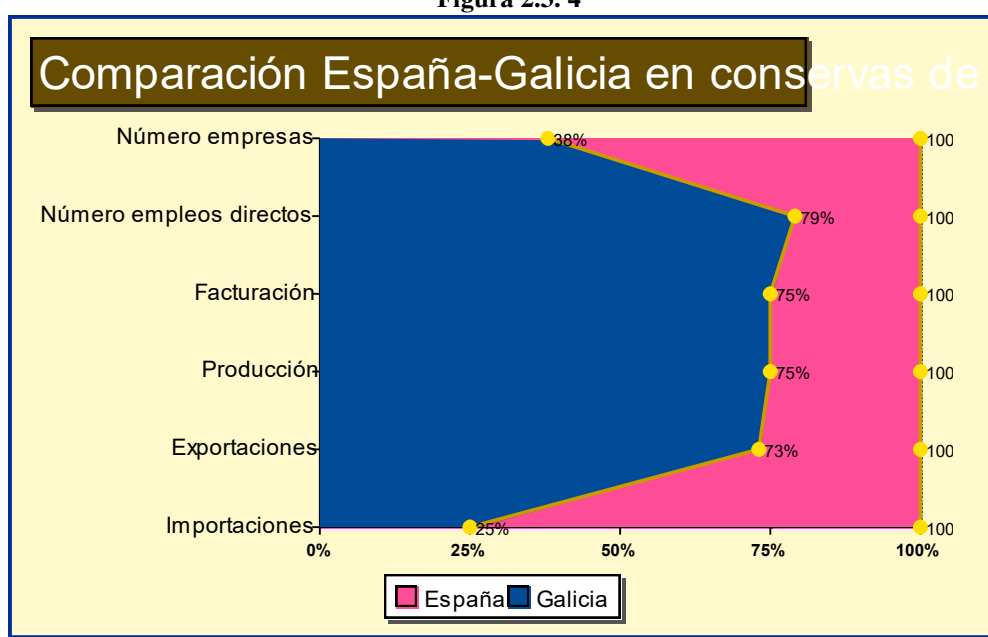
- En el periodo considerado, la producción sube aproximadamente un 7%
- Igualmente, el consumo en el mercado interior decrece prácticamente un 10% hasta 1998, aunque se observa un importante repunte en 1999.
- Las exportaciones crecen más de un 200%, como consecuencia de la aplicación por parte de la industria de estrategias de internacionalización en búsqueda de nuevos mercados que palien, de algún modo, los negativos efectos de la caída del consumo interno.

Es también importante señalar cómo en el periodo analizado, la tasa de cobertura (exportaciones entre importaciones) de la actividad pasa de un 61,5% en 1992 a casi el 152% en 1998 (en 1999 desciende al 116%).

De acuerdo con los datos de ANFACO, **el peso de la industria gallega sobre el total, es tal que prácticamente el 75% de la producción nacional se centra en Galicia, tanto en valor como en volumen**, lo que supone cerca de los 90.000 millones ptas. sobre un total de 118.103 millones ptas. según ANFACO. Es importante señalar que del total gallego, Pontevedra supone un 40% del volumen fabricado (con una pérdida de importancia constante en favor de A Coruña que ya supone el 60% restante), mientras que en valor supone cerca del 47% del total producido frente al 53% restante para La Coruña lo cual puede indicar una mayor capacidad para la generación de valor añadido en las industrias pontevedresas, quizá más inclinadas a competir con una gama de productos muy amplia frente a las empresas de La Coruña, más especializadas en Túnidos.

Del mismo modo, **las empresas gallegas alcanzan un volumen de exportaciones que supone aproximadamente el 70-73% del total nacional** (cerca de 40.000 millones ptas. sobre un total de casi 55.000 millones ptas.). Es significativo, sin embargo, el hecho de que las empresas conserveras gallegas **sólo suponen el 25% aproximadamente del total de las importaciones** nacionales (esto es, sobre 8.100 millones ptas. de los 32.000 importados por el conjunto de las empresas españolas).

Figura 2.3. 4



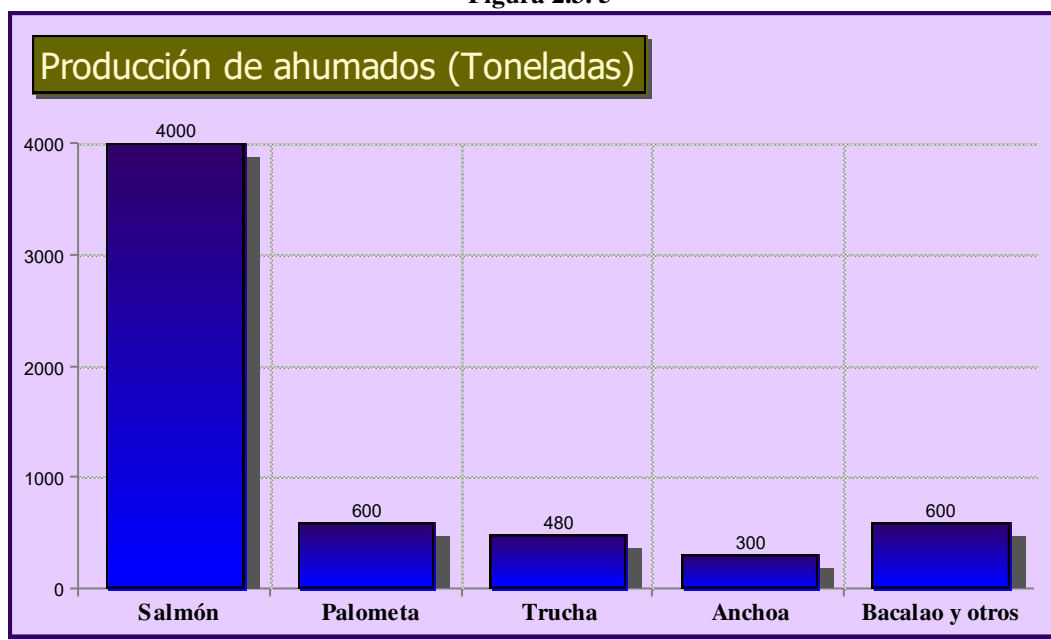
Fuente: elaboración propia

B) Ahumados de pescado.

El **mercado total de ahumados en España asciende**, según Alimarket (1999), a unas **6.000 Ton. de pescado ahumado** (equivalentes aproximadamente a unas 13.000 Ton. de pescado bruto), con una **facturación global del orden de los 6-7.000 millones de ptas.**, que se reparten de modo muy desigual entre **unas 35 empresas a nivel nacional**. De acuerdo con la fuente citada, en el periodo 91-98, la producción prácticamente se ha doblado. Con carácter general, toda **la producción se destina al mercado nacional ya que las exportaciones son prácticamente nulas**.

Según **Alimarket**, los productos principales que se comercializan en este sector son los recogidos en la **figura 2.3.5**, con cifras relativas a 1998:

Figura 2.3.5

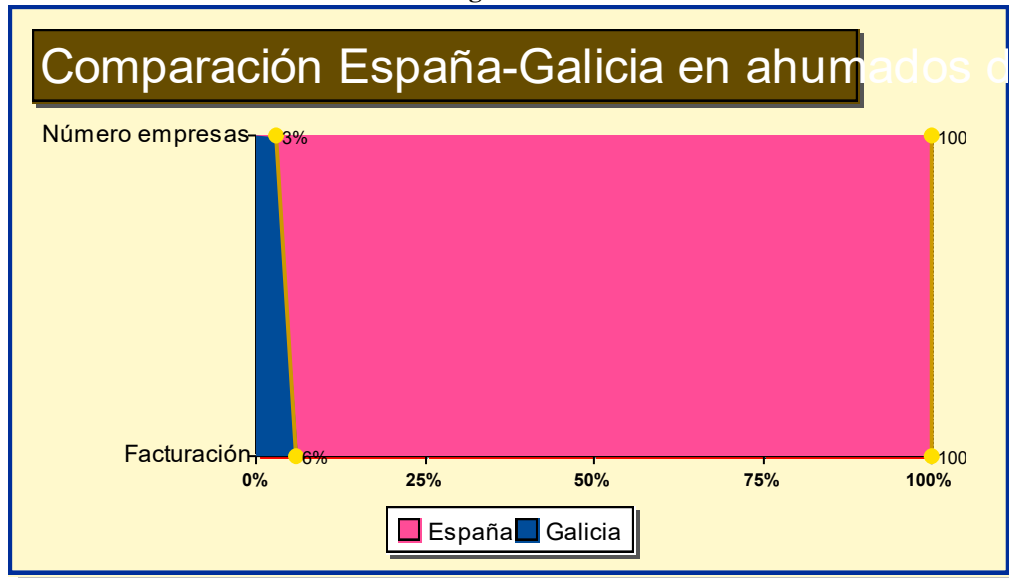


Fuente: Elaboración propia a partir de datos Alimarket

En Galicia sólo existen dos plantas de elaboración de ahumados. Sus niveles de **facturación no alcanzan los 100 millones de ptas.** cada una, en este segmento, no presentando tampoco variaciones importantes anualmente.

Todo apunta, sin embargo, a que puede ser una actividad creciente en el futuro próximo, tomando en consideración una tendencia a la innovación en productos o la incorporación de productos de mayor valor añadido.

Figura 2.3. 6



C) Congelados y precocinados.

Diferentes estudios recientes del MAPA y del FROM (1999) detectan una importante **caída del consumo de pescado en general y del congelado en particular**, con descensos desde las 371 mil Ton. en 1995 a las 300.6 mil Ton. en 1998, que pueden suponer un ligero cambio de tendencia en la medida que esta cifra supone cerca del 2% más que en 1997.

El aumento del consumo en fresco es justificado, entre otras razones, por el desarrollo de nuevos medios de transporte y tecnologías de conservación que garantizan un perfecto estado de conservación del pescado fresco por un periodo más largo de tiempo que hace unos años. Ello, unido a una importante mejora en las infraestructuras de comunicación que garantizan la puesta en destino en un periodo de tiempo más corto, **parece haber inclinado la balanza de los gustos del consumidor por el consumo en fresco.**

Si a mayores, contemplamos determinados **cambios en los hábitos de consumo y sociales** (la incorporación de la mujer al mercado laboral, el aumento de la comida fuera del hogar o la proliferación de las comidas preparadas) entenderemos mejor la caída de consumo del pescado congelado a nivel mundial y nacional, en beneficio del precocinado en su conjunto.

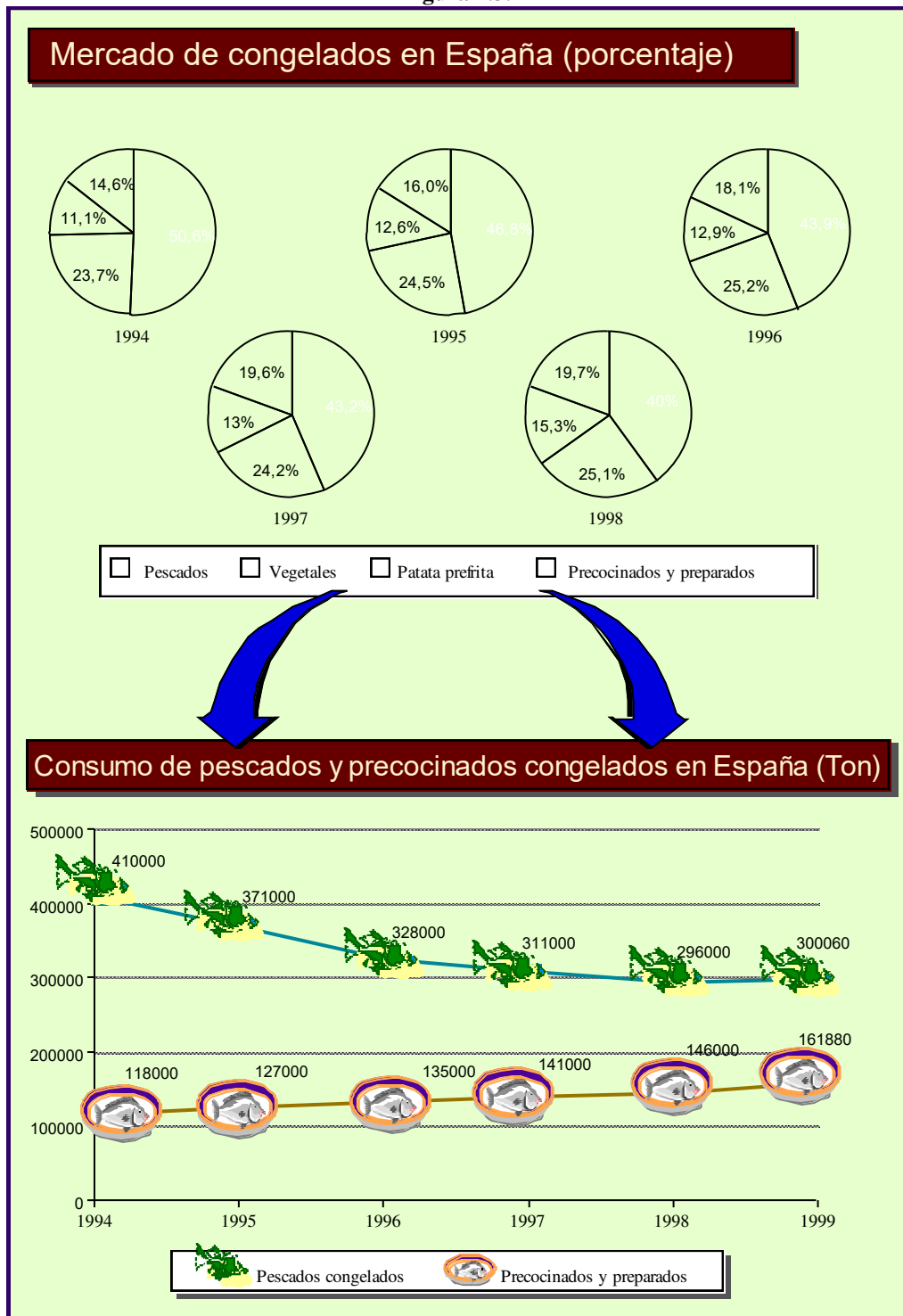
Al objeto de entender adecuadamente estas cifras, es conveniente aclarar que **se definen como precocinados** las siguientes especialidades: carnes, **pescados rebozados/empanados, calamares a la romana**, masas congeladas, croquetas y empanadillas.

Son platos preparados las pizzas, **pescados preparados**, verduras preparadas, canelones, lasaña, arroces preparados, sopas, y postres.

Para las dos especialidades analizadas, datos de Alimarket (1999) referidos al **mercado de congelado en España** ofrecen una evolución como la recogida en la **figura 2.3.7** (en Ton.) para las **más de 300 empresas dedicadas a la actividad**, que generan **más de 8.000 empleos**.

Esta figura recoge la **importantísima caída del consumo de pescado congelado** (a pesar del incremento señalado para el último año) **y un cierto incremento del total de precocinados y preparados, mucho más acusado en los últimos años**. Cabe señalar también, como apuntan los expertos, que una parte de la caída del congelado se debe a que el mismo pescado es destinado a su elaboración como precocinado o preparado, buscando así un mayor valor añadido.

Figura 2.3. 7



Fuente: Elaboración propia a partir de datos Alimarket (1999)

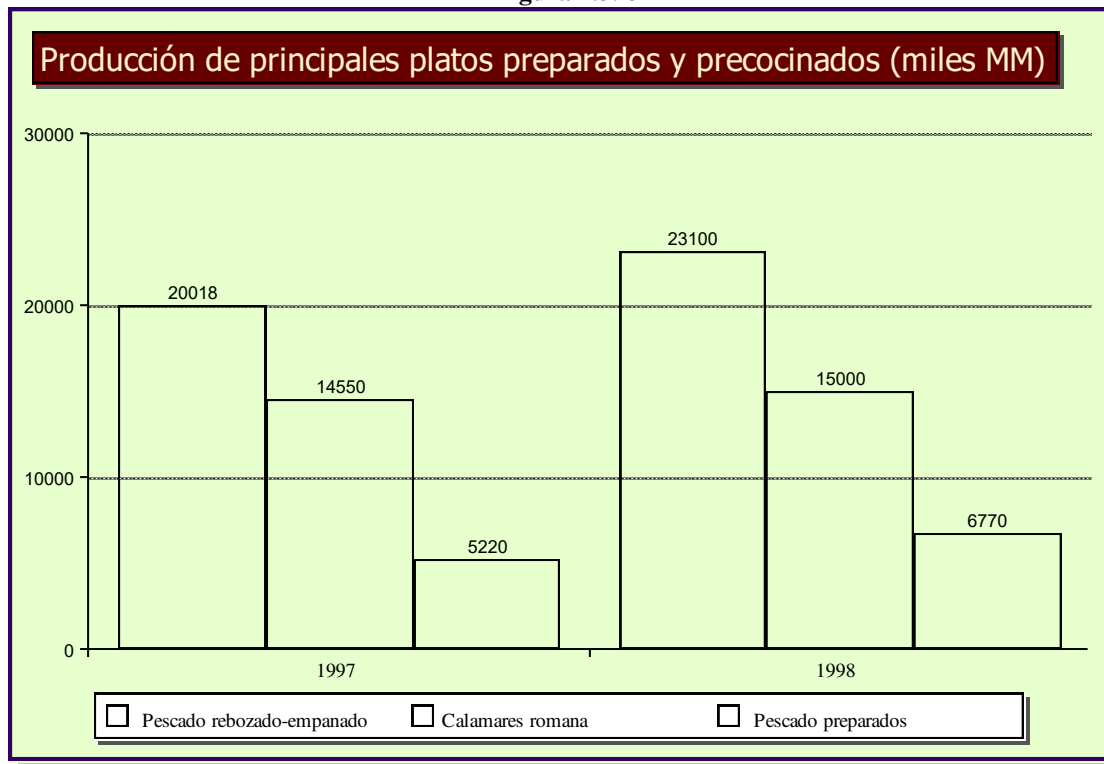
El análisis más detallado de esta información nos permite comprobar que el comportamiento de la producción experimenta comportamientos más positivos derivados de una **muy fuerte actividad exportadora** que alcanza, para 1998 las 455.000 Ton. (más de un 5% por encima de las cifras de 1997 en

la industria nacional del pescado congelado), con un valor superior a los 120.000 millones ptas. Es importante señalar, sin embargo, la **destacada actividad importadora** en este segmento con cerca de 800.000 Ton. de pescado congelado importado al año con un valor superior a los 325.000 millones ptas. Debe tenerse en consideración para el análisis de este dato, que las clasificaciones estadísticas no facilitan un nivel de detalle suficiente para poder distinguir con claridad unas especies de otras, separando así los destinos de estas importaciones. Es destacable, por ejemplo, señalar que entre esas 800.000 Ton. importadas hay casi 200.000 Ton. de túnidos congelados cuyo destino único es la industria conservera.

Con respecto al mercado de **productos precocinados y platos preparados, la evolución sigue siendo creciente**. Así, la AEPP (Asociación Española de Platos Preparados), señala para el periodo 95-98 un crecimiento total del mercado de casi un 20% pasando de las 135 mil Ton. en 1996 a **más de 161 mil Ton.** en 1998 (como referencia puede considerarse que la producción era de 119.000 Ton. en 1993). De ese total, **cerca de un 25% corresponde a platos preparados y el resto a precocinados**.

Dentro del alcance de este estudio, cabe **destacar dentro de los precocinados el comportamiento de pescados rebozados y empanados y de los calamares a la romana y dentro de los preparados sólo los de pescado**. La evolución de estas referencias se recoge en la **figura 2.3.8** (expresada en miles de MM).

Figura 2.3. 8

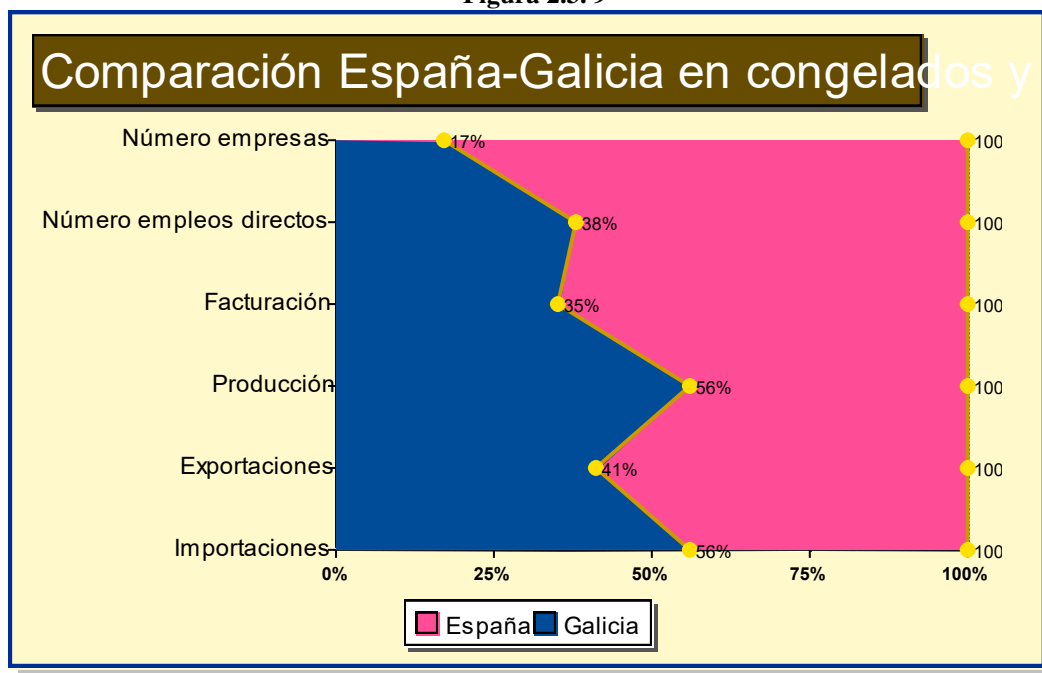


Fuente: Elaboración propia a partir de datos Asociación Española de Platos Preparados 1999

Es importante señalar que los platos preparados de pescado en 1993 suponían apenas 1.600 Ton. de producción anual, lo que a la vista del cuadro apunta a una evolución muy favorable que permite augurar expectativas atractivas a estos productos.

En Galicia, se dedican a esta actividad **cerca de 50 empresas** (con casi 3.000 empleos directos), la gran **mayoría (aproximadamente 40) ubicadas en la provincia de Pontevedra**. De acuerdo con datos ARDÁN, estas empresas facturan cerca de los 175.000 millones de ptas.

Figura 2.3. 9



Fuente: elaboración propia

D) Harinas y Aceites de Pescado.

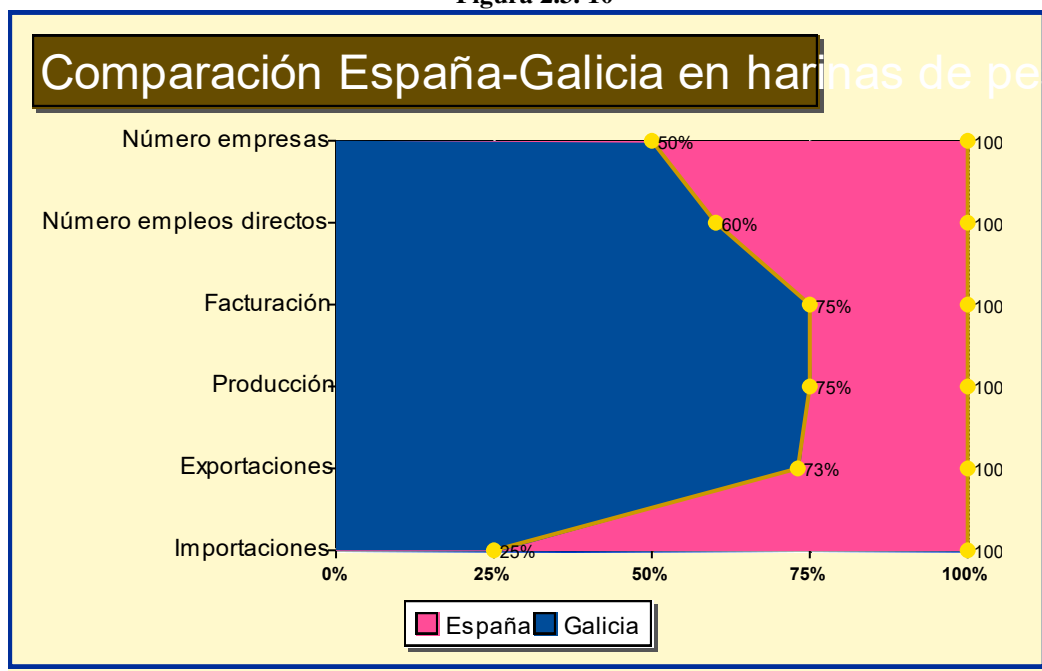
En España existen actualmente **10 empresas dedicadas a la elaboración de harinas y aceites de pescado**, con un empleo total estimado de unas 200 personas. En total, producen del orden de las 80-90.000 Ton. con una **facturación total estimada de 20.000 millones de ptas.** Del orden de **2.300 millones de ptas.** corresponden a **exportación** y casi **7.000 millones de ptas.** a **importaciones**. Casi el 85% de las ventas al exterior se realizan a países de la UE. En contrario, cerca del 60% de las importaciones provienen de países americanos, lo cual no deja de ser razonable atendiendo a los datos señalados en el capítulo 3 referidos a producción mundial.

Galicia concentra el 50% de las empresas nacionales que, con una producción anual cercana a las 70.000 Ton. y una facturación entorno a los 15.000 millones de ptas., suponen **el 75% del sector**.

Con referencia a la actividad internacional, de acuerdo con los datos facilitados por el ICEX y ANFACO, **Galicia supone aproximadamente el**

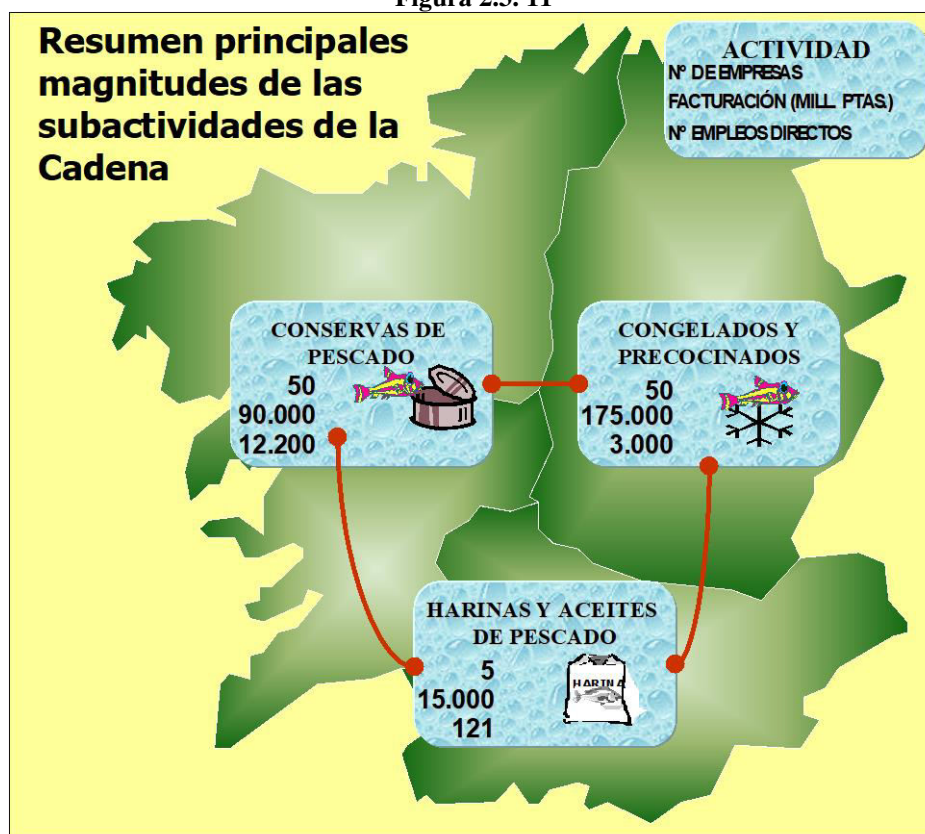
25% del total de **importaciones** del sector español de Harinas y Aceites de Pescado y **cerca del 50%** de las **exportaciones**.

Figura 2.3. 10



Fuente: elaboración propia

Figura 2.3. 11



Fuente: elaboración propia

Resumen comparativo entre España y Galicia por subactividades

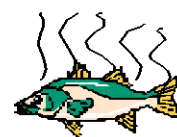
CONSERVAS DE PESCADO

| | GALICIA | % GALICIA S/ ESPAÑA | ESPAÑA |
|--|----------------|--------------------------------|---------------|
| • NÚMERO DE EMPRESAS..... |50 |38% |133 |
| • NÚMERO DE EMPLEOS DIRECTOS.... |12.200 |79% |15.400 |
| • FACTURACIÓN (MILLONES DE PESETAS)..... |90.000 |75% |118.103 |
| • PRODUCCIÓN (TONELADAS)..... |180.489 |75% |240.652 |
| • EXPORTACIONES (MILLONES DE PESETAS)... |40.000 |73% |55.000 |
| • IMPORTACIONES (MILLONES DE PESETAS)... |8.100 |25% |32.000 |



AHUMADOS

- 2 EMPRESAS GALLEGAS, POR 35 EMPRESAS A NIVEL NACIONAL
- FACTURACIÓN: GALICIA: 200 MILLONES DE PTAS.
ESPAÑA: 7 MIL MILLONES DE PTAS.



CONGELADOS Y PRECOCINADOS

| | GALICIA | % GALICIA S/ ESPAÑA | ESPAÑA |
|--|----------------|--------------------------------|---------------|
| • NÚMERO DE EMPRESAS..... |50 |17% |300 |
| • NÚMERO DE EMPLEOS DIRECTOS.... |3.000 |38% |8.000 |
| • FACTURACIÓN (MILLONES DE PESETAS)..... |175.000 |35% |500.000 |
| • PRODUCCIÓN (TONELADAS)..... |410.700 |56% |731.200 |
| • EXPORTACIONES (MILLONES DE PESETAS)... |49.582 |41% |120.000 |
| • IMPORTACIONES (MILLONES DE PESETAS)... |180.781 |56% |325.000 |



HARINAS Y ACEITES DE PESCADO

| | GALICIA | % GALICIA S/ ESPAÑA | ESPAÑA |
|--|----------------|--------------------------------|---------------|
| • NÚMERO DE EMPRESAS..... |5 |50% |10 |
| • NÚMERO DE EMPLEOS DIRECTOS.... |121 |60% |200 |
| • FACTURACIÓN (MILLONES DE PESETAS)..... |15.000 |75% |20.000 |
| • PRODUCCIÓN (MILLONES DE TONELADAS).... |70.000 |75% |90.000 |
| • EXPORTACIONES (MILLONES DE PESETAS)... |1.150 |73% |2.300 |
| • IMPORTACIONES (MILLONES DE PESETAS)... |1.750 |25% |7.000 |



Fuente: elaboración propia con datos ANFACO, MAPA, AEPP, FROM, Alimarket

2.3.4. I+D y formación relacionada con la transformación de los productos derivados del mar en Galicia.

Galicia cuenta con un **importante potencial investigador** sobre la pesca y la transformación de productos pesqueros. Existen de hecho múltiples líneas de investigación en curso, desarrolladas tanto por departamentos universitarios como por investigadores de diferentes entidades y organismos. Señalamos a continuación **algunos de los centros más significados**:

- **Centro de Investigaciones Marinas (CIMA)**, localizado en Vilanova de Arousa, está especializado en la investigación de cuestiones relacionadas con la acuicultura, la ecología y las condiciones de explotación de los recursos marisqueros.
- **Centro de Experimentación en Acuicultura** (Aguiño, La Coruña), fundamentalmente dirige su actividad investigadora a las cuestiones relacionadas con los cultivos marinos. En la actualidad trabaja especialmente sobre aspectos ligados a la reproducción de la ostra y la almeja, así como en el análisis de alternativas para el engorde de especies de pescado alternativas al rodaballo.
- **Centro de Cultivos Mariños** en Ribadeo, Lugo, que desarrolla especies desde la reproducción hasta que alcanzan tamaño suficiente para su puesta en parques naturales.
- **Centro de Control de Calidad del Medio Marino**, ubicado en el Puerto de Vilaxoan, en Pontevedra. Se centra básicamente en el desarrollo de sistemas de control sobre el medio marino, sobre todo para dar cumplimiento a la legislación sobre moluscos. Además pretende contribuir a la protección y la mejora de la calidad de nuestras aguas.

- **Instituto de Investigaciones Marinas** (Vigo), con sus departamentos de Recursos y Ecología Marina y Química y Tecnología de Productos Marinos, desarrolla líneas de investigación sobre temas tan diversos como: *oceanología, biología y fisiología larvaria de peces, biogeoquímica marina, pesquerías, ecofisiología de cefalópodos, nutrición, fisiología y cultivo de moluscos marinos, patología de organismos marinos, química de productos marinos, tecnología de productos pesqueros, reciclado y valorización de materiales residuales.*
- **Instituto Español de Oceanografía** (Vigo y La Coruña), con carácter general trabajan en tres líneas de actuación marcadas dentro del Programa Marco de actuación para el periodo 1998-2001. En concreto, *pesquerías, acuicultura* (estudiándose las posibilidades para el besugo, salmonete o el sargo), *medio marino y protección ambiental* (mareas rojas, contaminación,...).
- **Laboratorio de CECOPESCA (Centro técnico de conservación de Productos de la Pesca)**, localizado en Vigo. Con una enorme diversidad de trabajos de investigación, las líneas de investigación prioritarias se centran en *seguridad alimentaria* (biotoxinas marinas y evaluación de la toxicidad de ciertos componentes presentes en los productos comercializados por las empresas de la Cadena), *calidad de los productos de pesca/acuicultura* (desarrollo de técnicas moleculares para la determinación del origen trazabilidad y autenticidad de los productos, estudio de la influencia de la materia prima y los sistemas de procesado en la calidad sensorial y nutricional de los alimentos), *desarrollo y mejora de equipos/procesos en las industrias transformadoras, tecnologías de gestión y tratamiento de residuos* (aprovechamiento de residuos orgánicos biodegradables). Además también desarrollan el Plan ANFACO INNOVA, cuya finalidad básica es la mejora de la capacidad innovadora de las empresas pertenecientes al sector de conservas de pescado, ya sean grandes empresas o Pymes, partiendo de la premisa de

que dicha capacidad es el factor más importante en la competitividad empresarial en el comienzo del siglo XXI.

Los departamentos universitarios, bien en solitario, o bien en cooperación con las entidades reseñadas anteriormente, también desarrollan actuaciones de investigación sobre los productos derivados del mar. En concreto, cabría citar la Facultad viguesa de Ciencias del Mar, los departamentos de biología marina o diferentes departamentos en la Facultad de Ciencia y Tecnología de los alimentos de Orense.

Con respecto a la oferta formativa, cabe citar las siguientes titulaciones y estudios específicos:

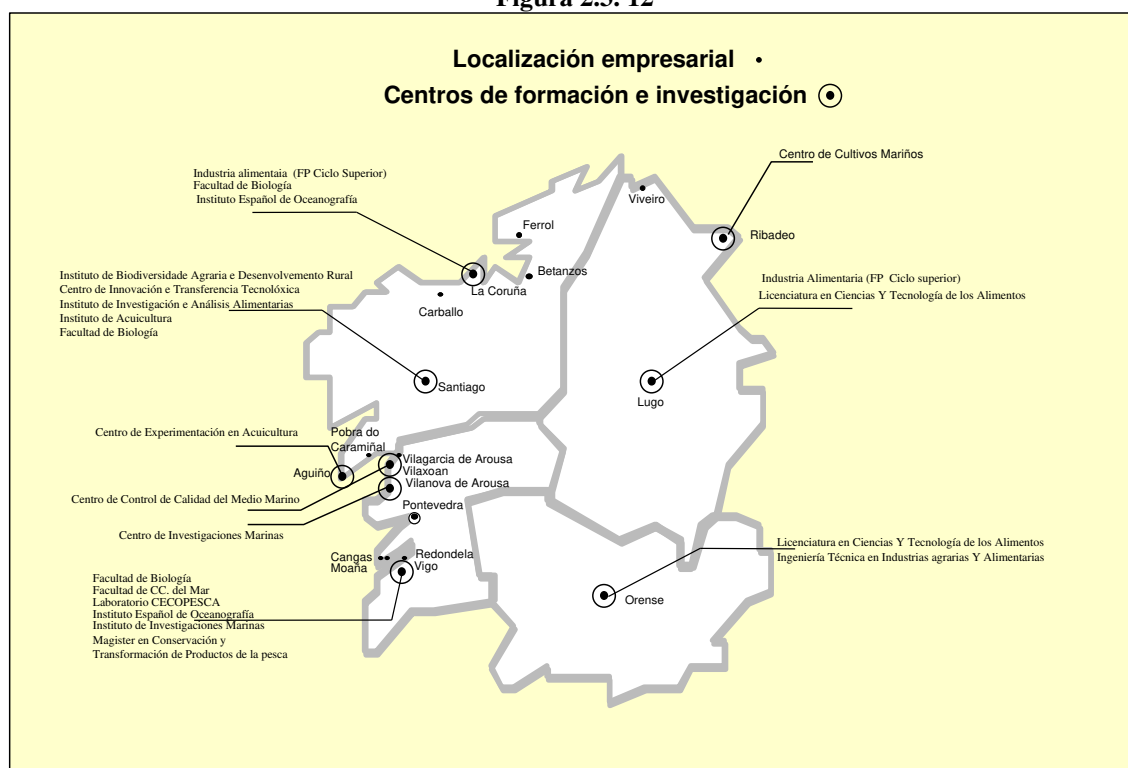
- **Universidad:** una Facultad de Ciencias del Mar (de reciente creación) o las facultades de Biología; la Facultad de Ciencia y Tecnología de los Alimentos, desarrollan actividades formativas ligadas a la pesca y a la industria transformadora. La Universidad de Santiago tiene una serie de institutos de investigación relacionados con el estudio de los productos derivados del mar como son el **Instituto de Acuicultura**, el **Instituto de Biodiversidade Agraria e Desenvolvemento Rural** (en tramitación) y el **Instituto de Investigación e Análises Alimentarias**. Las ofertas de los resultados las realiza a través del **Centro de Innovación e Transferencia de Tecnoloxía**, entre las que se incluyen *Tecnoloxía de Alimentos, Recursos Marinos e Acuicultura, Producción Agraria e Agroindustrial y Medio Ambiente e Recursos Naturais*.
- **Estudios de postgrado:** ANFACO-Cecopesca desarrolla con la Universidad de Vigo un Magister en Conservación y Transformación de Productos de la Pesca. También existe un programa interuniversitario de postgrado desarrollado por el Dpto. de Bioquímica y Biología Molecular. El curso especializa a recién licenciados en "Biología Marina y Acuicultura".
- **Formación Profesional**, la nueva formación profesional (aprobada recientemente) contempla la implantación de interesantes ciclos formativos

relacionados con las actividades de transformación de productos del mar. Entre ellas merecen mención las siguientes:

- ▣ Conservería Vegetal, Cárnica y de Pescado
- ▣ Industria Alimentaria
- ▣ Producción Acuícola

A pesar de existir una oferta universitaria formativa razonable ligada a la actividad de origen (el mar), con estudios muy vinculados a cuestiones relacionadas con la fauna, flora y biología marina, puede echarse en falta la existencia de estudios superiores vinculados a la industria de transformación de productos del mar. Hasta la fecha, ANFACO está cubriendo en parte esa carencia con la celebración del Magister señalado anteriormente, junto a la impartición de numerosos cursos de carácter medio, dirigidos a mandos intermedios o técnicos de las industrias.

Figura 2.3. 12



CAPÍTULO 3:

MARCO DE REFERENCIA DE LA CADENA EMPRESARIAL DE TRANSFORMACIÓN DE LOS PRODUCTOS DERIVADOS DEL MAR

3.1. Introducción.

En este capítulo se pretende realizar una aproximación a las principales magnitudes globales desde una perspectiva amplia y que, en general, componen las actividades objeto de este estudio. Sin embargo, se considera necesario realizar también una reflexión acerca de la evolución reciente y tendencias esperadas en el comportamiento del recurso “pesca”, verdadera materia prima de las empresas de esta Cadena y cuya evolución, situación y perspectivas debe considerarse crítica para el desarrollo futuro de las actividades de la Cadena.

Es por ello que el desarrollo del capítulo se articula en base al siguiente esquema:

- **Visión general de la producción pesquera a nivel mundial.** Referencias a la **UE, España**. Evolución y perspectivas, tanto de la propia extracción pesquera como de las actividades de acuicultura y marisqueo.
- Una **visión general para cada una de las actividades básicas** objeto de este estudio: **conservas, congelados y precocinados, ahumados y harinas de pescado**. Se harán referencias, en lo posible, a la producción mundial y de la U.E., con algunas referencias a España y Galicia ya comentadas en el capítulo 2, indicando su evolución y perspectivas generales.

3.2. Panorama general de la extracción pesquera: evolución, situación y perspectivas.

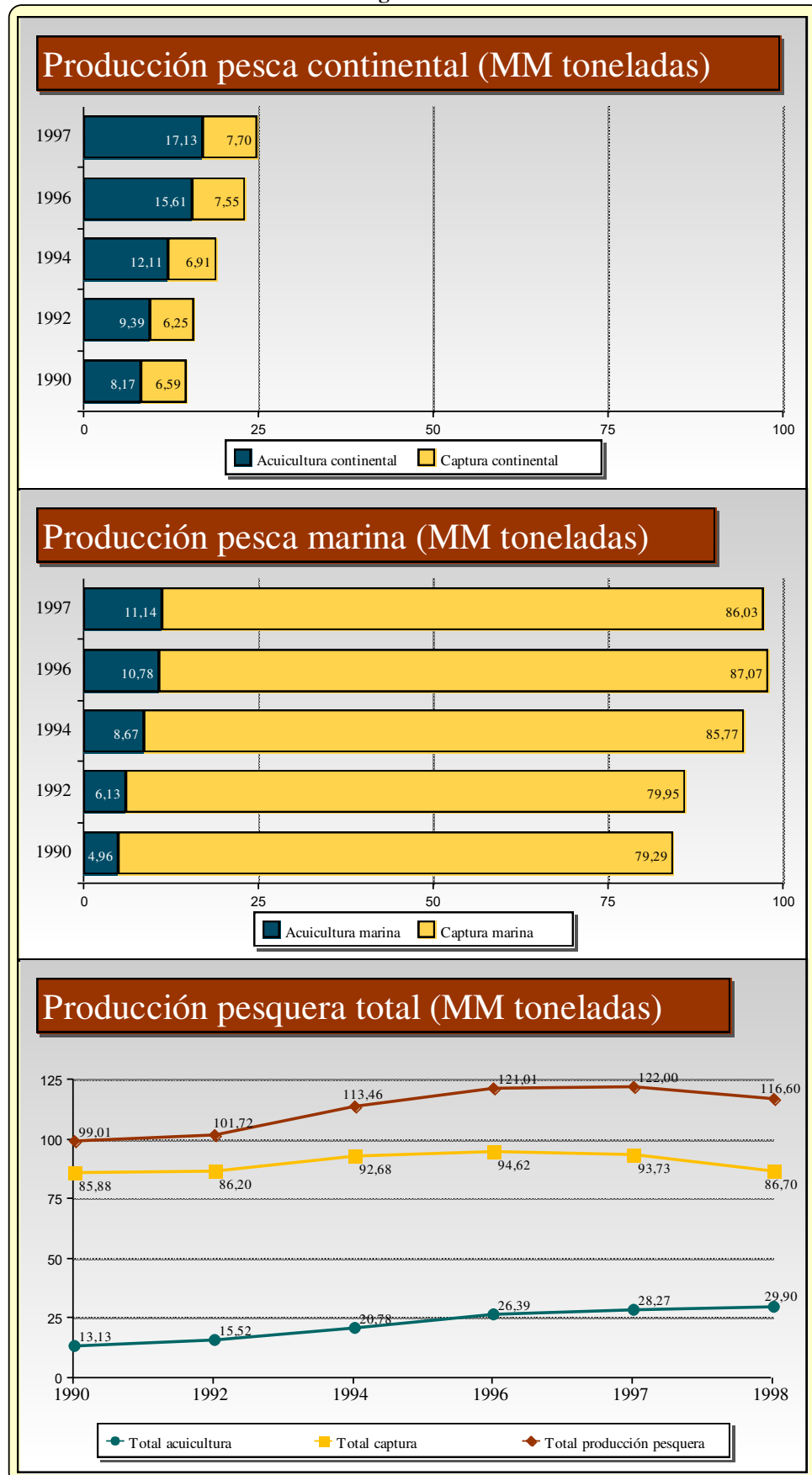
3.2.1. Visión mundial.

De acuerdo con las estadísticas oficiales de la FAO (con datos reales para 1997 y estimaciones para 1998), **la producción mundial pesquera ascendió a 116,6 MM Ton., tras sufrir un ligero descenso desde los 122 MM Ton. de 1997**, tal y como se recoge en las figuras siguientes, en las que el término "continental" hace referencia a pesca de bajura o litoral y el término "marina" hace referencia a la pesca de altura y de gran altura.

Una observación más detallada de dichas figuras nos permite concluir una tendencia clara sobre el **importante crecimiento de la actividad de la Acuicultura**, que en el periodo de 8 años considerado más que duplica su producción, mientras se observa un **cierto estancamiento de la producción por capturas** en las diferentes pesquerías, derivada en parte de los diferentes acuerdos internacionales para la **preservación de los recursos** (con topes de captura por especies para evitar posibles sobreexplotaciones) y en parte **por cuestiones climatológicas** que, en concreto para 1998, han afectado gravemente a la capacidad pesquera de países como Perú o Chile (tradicionales potencias pesqueras afectadas por el Niño entre 1997 y 1998).

Es importante destacar que la **acuicultura** ha pasado en los últimos años de suponer aproximadamente el 13% de la producción pesquera a suponer, en 1998, **más del 25% del total mundial**.

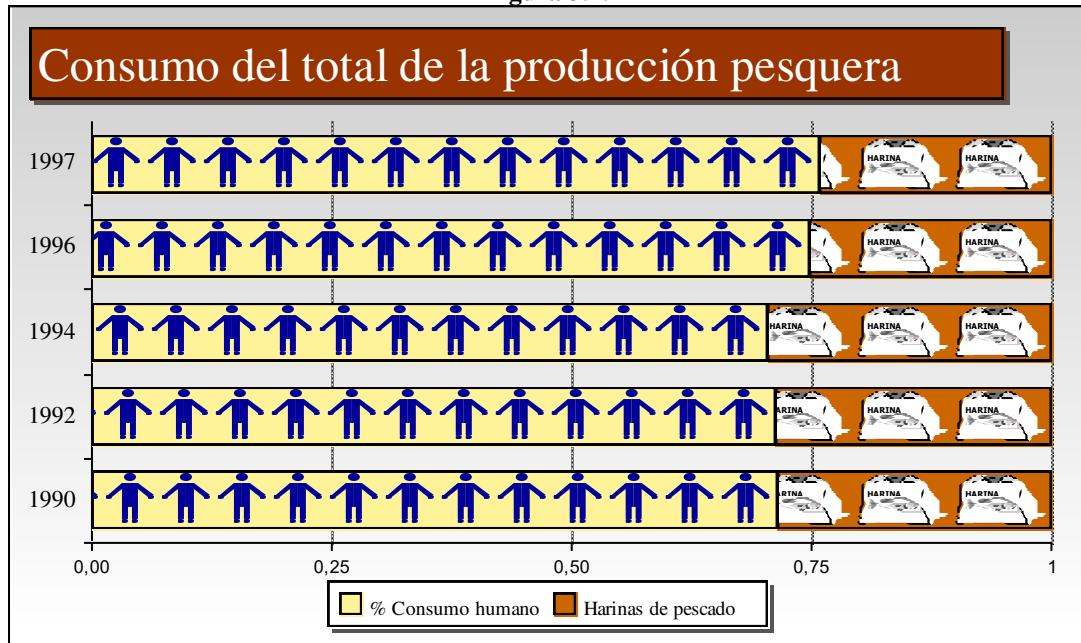
Figura 3.2. 1



Fuente: elaboración propia a partir de datos FAO 1999

Igualmente, los datos estadísticos publicados por FAO permiten observar que el destino de la producción pesquera mantiene más o menos regularmente una distribución en torno al **75% para consumo humano**, siendo el **25% restante destinado a Harinas de pescado**.

Figura 3.2. 2



Fuente: elaboración propia a partir de datos FAO 1999

Por países, **China** mantiene sus tradicionales posiciones de **liderazgo** con más de 38 MM. Ton. de producción pesquera de las que casi 21 MM. corresponden a la acuicultura. La figura siguiente presenta el **ranking de las principales potencias a nivel mundial** (expresada en millones de Ton.):

Figura 3.2. 3



Fuente: elaboración propia a partir de datos FAO 1999

La observación de la figura permite extraer algunas conclusiones de importancia acerca de la evolución reciente de las principales potencias productoras pesqueras a nivel mundial:

- **China se reafirma como el líder mundial**, abriendo cada vez más una brecha más y más grande con respecto al segundo país en el ranking. Es especialmente destacable su potencial en acuicultura, con más del 70% de la producción acuícola mundial en sus manos (21 millones de Ton. frente a 29 MM. Ton. totales a nivel mundial).
- Los **países sudamericanos** sufren fuertemente el impacto de la climatología adversa, **reduciendo su aportación a la pesca mundial en más de un 50%**
- Las aportaciones de **EEUU y Japón también pierden peso**, pasando de suponer entre ambas más del 13% mundial en 1994 a cerca de un 11% sobre el total.

- La **U.E.** se estabiliza pasando a situarse, con el 6,5% de la producción en 1998, en la segunda área de importancia pesquera después de China.
- Aunque tímidamente, **India, Indonesia y Rusia crecen** año a año en importancia pesquera a nivel mundial, lejos todavía de China pero superando ya entre las tres a EEUU y Japón.
- El “**resto del mundo**” mantiene una aportación **más o menos constante** en los 38 millones de Ton. aproximadamente.

3.2.2. Visión Unión Europea. Especial referencia a España.

De acuerdo con datos FAO, la producción pesquera de la **U.E.** está estabilizada en el entorno de los **6,5 millones de Ton./año (1998)**. De ellas, **Dinamarca y España** (por ese orden) son **las dos potencias** más relevantes con capturas anuales en torno a 1,7 MM Ton. en el caso de Dinamarca y 1,1 MM Ton. para España (lo que supone aproximadamente un 1% de la producción mundial).

En el ranking mundial de potencias pesqueras sólo Dinamarca y España figuran de entre todos los miembros de la UE. En concreto, Dinamarca ocupa el puesto 15 y **España oscila entre el 17 y el 19.**

El caso de **España** resulta especialmente interesante, dado que **en 1971 era la 4ª potencia mundial**, cayendo en la actualidad como decimos a un puesto mucho más bajo. De hecho, hoy día datos del MAPA permiten comprobar cómo **la producción pesquera española sólo cubre el 40% del consumo interno**, lo que obliga a fuertes importaciones para cubrir la demanda.

En concreto la aplicación de las famosas **ZEE (“Zonas Económicas Exclusivas”)** que suponían la ampliación a 200 millas de la “propiedad” de los

países sobre su litoral, supuso la pérdida de una cantidad importante de caladeros para la flota española. Ello, unido a un **desfavorable tratamiento de España en las negociaciones de adhesión a la CEE**, supuso la paulatina pérdida de importancia de España como potencia en el contexto mundial.

La Política Pesquera Común (PPC) articulada a través de diferentes políticas estructurales como los **POP (Programas de Orientación Plurianuales)** o el **IFOP (Instrumento Financiero de Orientación Pesquera)**, trata de combinar la necesaria preservación de los recursos naturales evitando la sobreexplotación con la también necesaria defensa de los niveles actuales de actividad económica y, por tanto, de empleo, que suponen importantes aportaciones a la riqueza comunitaria.

El desarrollo, desde 1983, de los POP I, POP II, POP III y el actual POP IV, ha supuesto un **progresivo esfuerzo de ajuste de la capacidad pesquera** con una importante reducción de la flota.

Por su parte, los fondos **IFOP** buscan la **adaptación de las estructuras pesqueras a las actuales circunstancias** del sector, al tiempo que tratan de **adaptar y transformar la realidad socioeconómica de las regiones pesqueras** para contrarrestar los efectos de la reestructuración. Con un presupuesto para el periodo 94-99 de más de 2.700 millones de ECUS, actúa en frentes como la paralización permanente de buques, la renovación y modernización de flotas, la inversión en acuicultura, el desarrollo de aguas costeras, la mejora o construcción de infraestructuras portuarias y los sectores de transformación y comercialización de productos de la pesca.

Estos fondos IFOP, que se dirigen fundamentalmente a actuaciones en las regiones objetivo 1 (entre las que se encuentra Galicia), cumplen las siguientes funciones dentro de la PPC:

- contribuir a un desarrollo sostenible entre recursos y explotación
- mejorar la competitividad de las estructuras empresariales y desarrollar empresas económicamente viables en el sector

- revalorizar los productos de la pesca y de la acuicultura y mejorar su abastecimiento.

Además de los POP e IFOP, existen dentro de la UE otra serie de políticas estructurales de apoyo y que conviene citar para delimitar el conjunto de apoyos existentes a la actividad pesquera (y transformadora de productos pesqueros) en su conjunto. En concreto, cabría nombrar las siguientes:

- **Iniciativa PESCA:** centrada en contribuir a la diversificación de las regiones afectadas por la necesidad de reconversión de su sector pesquero. El esfuerzo central de la iniciativa (el 85% de los fondos destinados a esta iniciativa) se dirige a actuaciones en las regiones objetivo número 1. En concreto, se contemplan medidas como la adaptación de puertos, potenciación de servicios a empresas (consultorías, marketing, transferencia de tecnología...), formación,...
- **Ayudas del FEDER** (Fondo Europeo de Desarrollo Regional) y del **Fondo Social Europeo** (FSE), de carácter más horizontal que las anteriores (específicas de pesca) contemplan actuaciones en infraestructuras, desarrollo del potencial endógeno, protección medioambiental,...

Como dato significativo del impacto que estas ayudas tienen sobre el sector transformador en general y gallego en particular, basta contemplar algunas cifras significativas:

- En el periodo **1994-1999**, el conjunto de empresas españolas de transformación de productos del mar invirtió más de 30.000 millones (debe tenerse en consideración que el total invertido por las empresas españolas en este periodo y acogidos a fondos IFOP supuso 81.109 millones de ptas., según datos del MAPA) destinados fundamentalmente a modernización y aumento de capacidad productiva. De ellos más del 50% fueron financiados a través de diferentes programas de ayudas.
- En el periodo **2000-2006**, se estiman por parte de la administración y las patronales, actividades de inversión por un importe cercano a los **79.000**

millones de ptas., de los que el 55% se espera que sean de aportaciones públicas a partir de los diferentes fondos de ayuda habilitados al efecto. El destino de estas inversiones se centra en aspectos como las adaptaciones estructurales, la innovación tecnológica, el medio ambiente, la modernización de la gestión, la formación, el aumento de dimensión o acciones de comercialización.

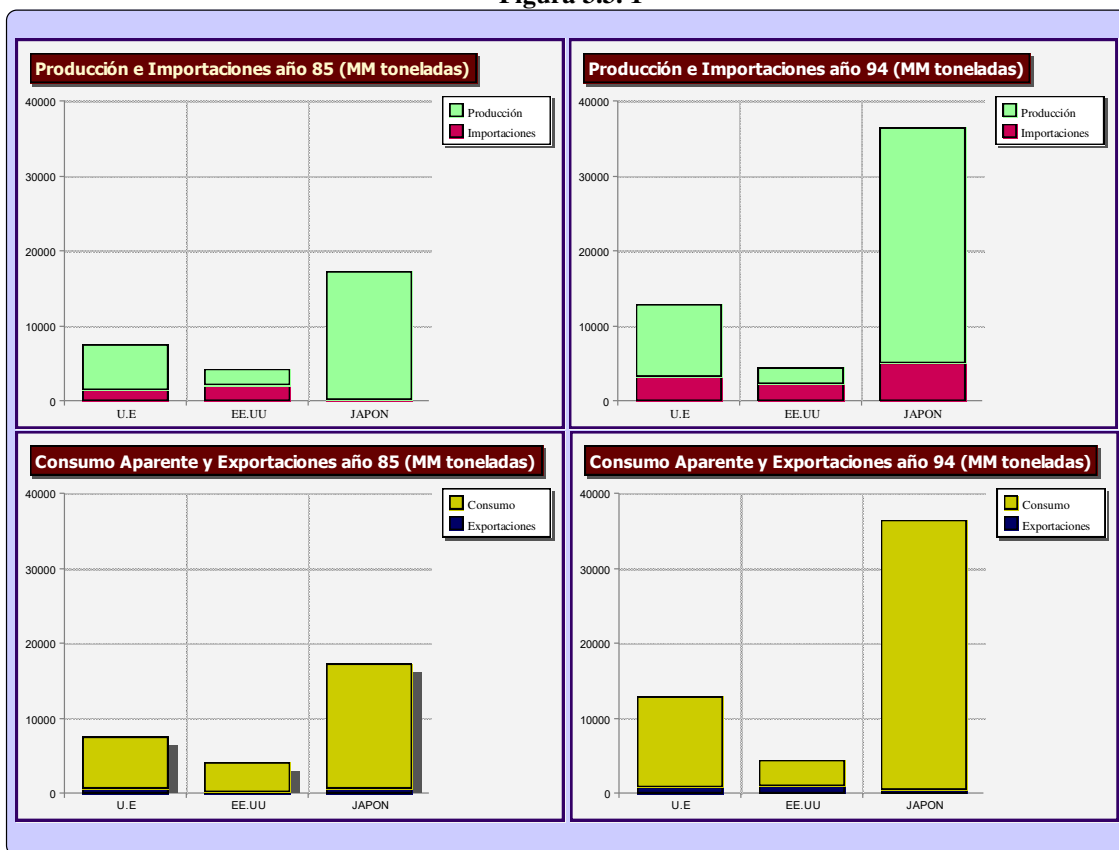
3.3. Panorama general y magnitudes relevantes del conjunto de la Cadena.

3.3.1. Visión general sobre principales productores.

Si aproximamos el análisis de las actividades de transformación de productos del mar a un análisis comparativo entre la UE, EEUU y Japón, nos permite comprobar **posiciones claramente favorables a la UE en términos de producción, consumo aparente y exportación si el referente comparativo son los EEUU. No así si el referente es Japón, con respecto al que la UE sólo presenta cifras favorables en la variable exportaciones** (ver figura 3.3.1 con datos expresados en millones de Ton.).

El **caso japonés** resulta especialmente llamativo. Con una población equivalente aproximadamente a un tercio de la población de la UE, **es el mayor consumidor mundial de productos de la pesca**. En Japón, la **demanda** interna de productos de la pesca es **fuertemente creciente**, con **consumos per capita que alcanzan más de 65 kg./año** (cuando en la UE está en torno a **15 kg./persona/año**). En la actualidad, existe una cierta tendencia al **cambio en hábitos sociales de consumo, que provocan crecimientos en el mercado de productos de la pesca preparados o precocinados** que, de algún modo, tienden a sustituir el mercado tradicional del pescado fresco y congelado.

Figura 3.3. 1



Fuente: elaboración propia a partir de datos Eurostat 1997 publicados en 1999

Por otro lado, **es importante destacar el grupo de países ASEAN**, liderados por Tailandia y Filipinas, hoy en día colocados en **puestos de privilegio en el ranking mundial de productores de elaborados del mar**. Este grupo de países **detenta ventajas comparativas importantes relacionadas con la explotación de modernas unidades de producción con una muy barata mano de obra**, elaborando productos de alta calidad a precios bajos para el mercado global. Incluso, como se comentará más adelante, son receptores de inversiones de empresas europeas y americanas que buscan deslocalizar su producción para aprovechar esas ventajas.

La **competencia internacional** en el mercado de elaborados de pescado es **muy dura**. Muchos países en desarrollo ofrecen hoy productos de calidad a precios bajos, **sumiendo a la industria de la UE en una fase de necesaria reestructuración**. Dado que la UE no puede competir en términos de mano de obra y otros costes de explotación, una parte importante del

esfuerzo investigador ha debido centrarse en la búsqueda de productos alternativos de alta calidad y que satisfagan los requerimientos del cliente de la UE.

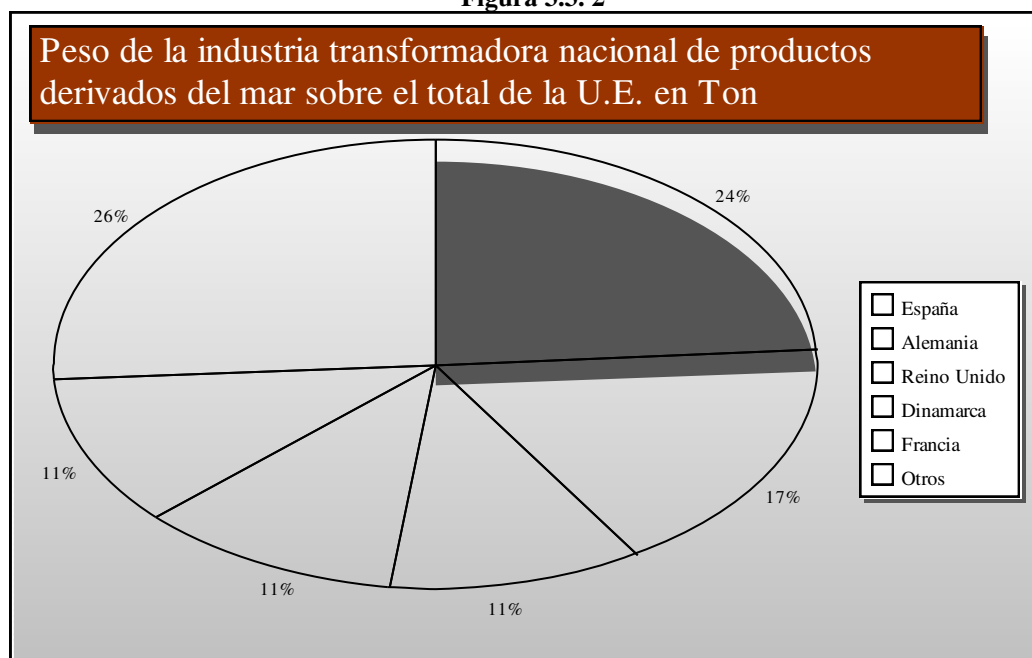
3.3.2. Visión específica de la Unión Europea.

A) Algunas magnitudes fundamentales. Evolución y tendencias.

Las figuras siguientes presentan algunos **datos e indicadores relativos a la industria transformadora de productos del mar en la UE en los últimos años (MM ECU's).**

Por categorías de producto o familias, los estudios que maneja la Comisión Europea permiten afirmar que la categoría de **pescado preparado o en conserva es el grupo más importante entre las actividades industriales de transformación de productos del mar. Casi el 55% de la producción de la UE** en este campo es de pescado preparado o en conserva. **El pescado congelado (no entero)** sería el segundo grupo con **cerca del 22% de la producción** de la UE.

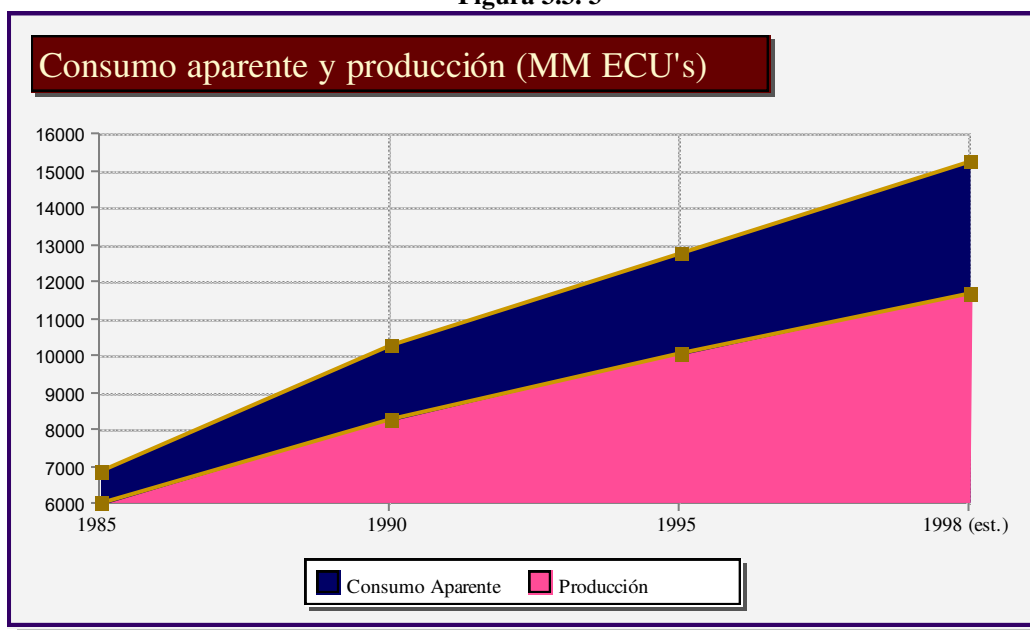
Figura 3.3. 2



Fuente: elaboración propia a partir de datos Eurostat 1997 publicados en 1999

Con respecto a los **países principales dentro de la UE**, estos estudios también señalaban que **el mayor productor de la UE en cantidad es España, con más del 24% del total**, seguido por **Alemania (con un 17%** de la producción aunque presenta un 23% del total del valor añadido por esta industria en la UE) y una terna de países con, aproximadamente, **un 11% cada uno: Reino Unido, Dinamarca y Francia**. Esto indica un alto grado de concentración de la industria transformadora de pescado, dado que **en 5 países miembros está prácticamente el 80% de la producción total**.

Figura 3.3. 3



Fuente: elaboración propia a partir de datos Eurostat 1997 publicados en 1999

El **consumo aparente** de productos transformados de la pesca presenta un **importante aumento** en los últimos años, doblándose prácticamente en el periodo 85-95. Sin embargo, la **producción propia** de la UE ha experimentado un **crecimiento ligeramente más** bajo, cercano al 61% en el periodo considerado y en precios corrientes. Los operadores del mercado han tenido que buscar el **aprovisionamiento** de sus materias primas **en países extracomunitarios** para satisfacer así la creciente demanda del consumidor. Por ello la tasa media anual de incremento de las importaciones "extra-UE" supera el 9%. Por el contrario, las **exportaciones "extra-UE"** durante el mismo periodo han permanecido **prácticamente estabilizadas**,

con una tasa media de crecimiento anual del 2%. La mayor parte de la producción de la UE (más del 90% de acuerdo con los datos de la figura anterior) se destina al consumo interno de la propia UE.

En consecuencia, **la balanza comercial de la UE se ha deteriorado** de un modo relevante en el periodo 85-95, alcanzando un déficit de casi 3 mil millones de ECU's **con una tasa de cobertura tan baja como el 23% en 1995.**

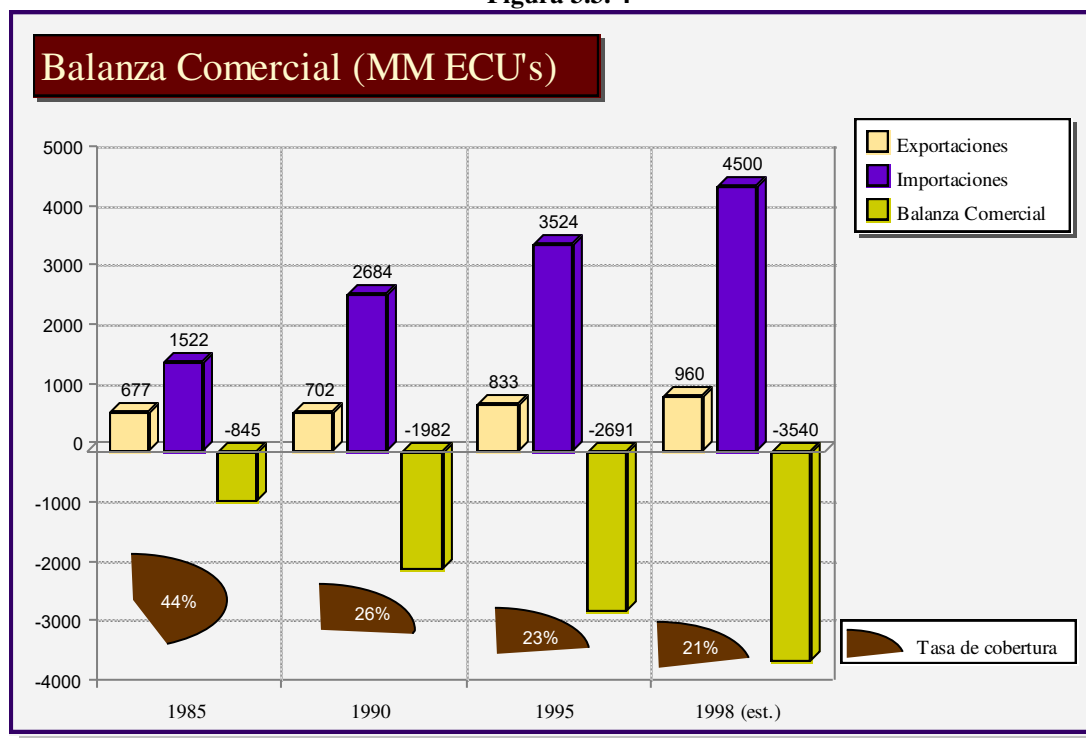
Indudablemente, la baja tasa de cobertura de la UE en esta actividad (estimada en el 21% para 1998 y con una clara y acusada tendencia decreciente), demuestra que **la UE es un neto importador de productos transformados de la pesca.** De hecho, un bajo porcentaje de las cantidades pescadas por los pesqueros de la UE se destina a la industria transformadora. Las causas pueden ser:

- la mayor parte de las capturas se dirige al mercado del fresco
- la necesidad de la industria de fuentes de suministro de materia prima constantes a lo largo del año.

Los **dos productos cuya importación es más importante** en la UE son los **invertebrados congelados y el pescado congelado**, en general, escaso en las descargas de la UE y más caro, cuando lo hay, que especies similares compradas a terceros países. Estos productos son, fundamentalmente, semielaborados que se utilizan para proveer a la industria transformadora, que los somete posteriormente a otras transformaciones que añaden más valor.

Por otro lado, **las exportaciones extra-UE están dominadas fundamentalmente por pescado preparado o en conserva** y, en menor medida, por semielaborados importados de terceros países y que son reexportados tras etiquetarse bajo una marca europea.

Figura 3.3. 4



Fuente: elaboración propia a partir de datos Eurostat 1997 publicados en 1999

Los datos disponibles permiten concluir que **la deficitaria balanza comercial en estos epígrafes es estructural**, no esperándose que la situación cambie en el futuro. El sector pesquero de la UE sufre fuertes mermas en sus recursos, y cada vez más países extra UE son capaces de suministrar productos transformados de la pesca a niveles de calidad standard y precios muy atractivos.

Los **principales proveedores de pescado elaborado son Islandia y Noruega**, proveedores habituales de filetes congelados (bacalao y otros) o pescado ahumado (salmón). Les siguen países como **Tailandia, Marruecos o los EEUU en los que la industria de la conserva está en plena y saludable expansión**, o países como Argentina y algunos asiáticos.

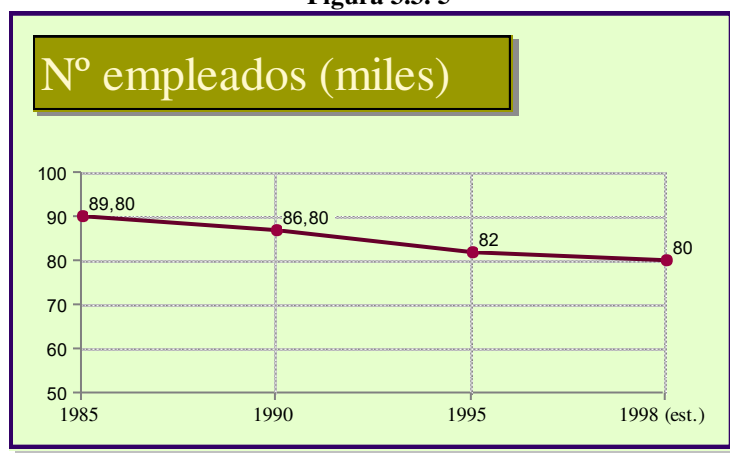
Con carácter general, **los países miembros de la UE exportan grandes cantidades de su producción a otros países de la UE**. Fuera de la UE, los principales destinos son los países EFTA (con un 26% aproximado del total de exportaciones), que en general adquieren **platos preparados y**

conservas. Las cifras de exportación a Japón o EEUU son mayores que las tasas de importación de ambas zonas, aunque constantemente decrecientes desde finales de los 80. La industria de la UE, sin embargo, ha sido capaz de encontrar **nuevos mercados en los países del este (Polonia, Hungría o Rusia** por ejemplo).

B) Empresas y empleo en la UE: Evolución reciente y tendencias.

En términos de **empleo**, la industria transformadora de pescado presenta una **clara tendencia a la disminución** del número de trabajadores empleados, con una **reducción media próxima a los 1.000 puestos anuales**. Sin tener datos precisos, la Comisión Europea estima que el número medio de empleados por empresa ha descendido de las 50 personas a mediados de los 80 a unas 38 a principios de los 90.

Figura 3.3. 5



Fuente: elaboración propia a partir de datos Eurostat 1997 publicados en 1999

Esta importante caída debe analizarse desde la doble perspectiva tanto de las pequeñas empresas (que padecen **fuertes dificultades para competir** en este mercado global) como de las propias estrategias empresariales, muy centradas en la búsqueda de economías de escala a través de **fusiones, absorciones** u otras alternativas similares, así como en el desarrollo de

estrategias de **deslocalización de plantas** buscando ventajas comparativas en costes de mano de obra o en garantía de suministro de materia prima.

Como decimos, parte de **la industria de la UE se ha reestructurado vía fusiones o absorciones, creando así economías de escala y potenciando la integración vertical y horizontal**. En consecuencia, mientras que en la década de los 80 la industria europea de elaborados del mar se caracterizaba por un amplio número de pequeñas empresas independientes, **hoy se estructura, básicamente, sobre un creciente número de importantes empresas agroalimentarias o holdings financieros con importantes recursos**. Estas políticas han generado importantes **mejoras en la productividad** del sector.

Esas estrategias tienen un reflejo claro también en el **número de empresas de transformación de productos del mar** operativas en la UE. Estudios desarrollados por la Dirección General XIV de la Comisión europea, señalan que **a principios de los 90 había en Europa unas 2.300 empresas activas en el sector** de productos transformados del mar.

Más del 55% de ese total, se concentraba en Italia, Francia y España, donde el número de pequeñas empresas sigue siendo alto. **Otro grupo de países** importantes como el **Reino Unido, Dinamarca o Alemania**, suponen en su conjunto **cerca del 30% del total de empresas**.

El número total de empresas alcanzó su punto álgido en 1988 con más de 2.630. **A partir de ese momento se inició un proceso descendente que aún hoy continúa**.

Con la fuerte expansión del mercado de pescado preparado de **principios de los 90**, las grandes corporaciones internacionales de la alimentación, como **Nestlé o Unilever, tomaron posiciones absorbiendo en su grupo, empresas eficientes de transformación de productos del mar**. **Años después**, mantienen su interés por el sector pero han ido poco a

poco **reestructurando su cartera de inversiones** para deshacerse de las menos rentables.

A partir de **mediados de los 90**, con la desaceleración del crecimiento del consumo, **las mayores empresas agroalimentarias se deshicieron de algunas filiales, buscando la especialización productiva**. Otro aspecto que influyó decisivamente en las estrategias de la industria es la incorporación como miembros de la UE de Suecia y Finlandia. Algunas empresas suecas que mantenían filiales en Dinamarca para beneficiarse del libre comercio en la UE, las cerraron. Empresas españolas, para las que la garantía de aprovisionamiento es vital, se aprovecharon de los acuerdos pesqueros con países terceros y así establecerse en Argentina o Namibia.

Incluso, algunas **cadena de supermercados** han superado el hecho de ser meros compradores. Algunos han adquirido empresas pesqueras en dificultades, **integrando** así todo el proceso, **desde el mar al consumidor**. Todo apunta a que en el futuro estas estrategias de integración vertical serán las más utilizadas por las empresas del sector.

De hecho, **empresas europeas** en general (y españolas y gallegas en particular) **han emprendido en los últimos años un proceso de inversiones y alianzas en el exterior para ganar en competitividad**. Los destinos más habituales de estas estrategias son **países iberoamericanos** y, en menor medida, **africanos o asiáticos**.

Una de las variables competitivas más relevantes de este sector es la **disponibilidad y coste de la materia prima**. En los últimos años, algunas especies de pescado ampliamente utilizadas en la industria han llegado a alcanzar subidas de precio superiores al 40%. **Esto ha llevado a muchas industrias a buscar en el mercado global otras alternativas de aprovisionamiento más baratas** o, por el contrario, a la redefinición y el lanzamiento de nuevos productos que permitieran mantener la competitividad en el mercado.

Para garantizar sus fuentes de aprovisionamiento, **las empresas líderes de la UE cada vez más tienden a establecer joint-ventures en terceros países que disponen de recursos abundantes.** Es el caso de compañías del nivel de **Groupe Adrien, Peche et Froid o Saupiquet en Francia, Pescanova, Calvo y Jealsa en España,** con ubicaciones en Sudamérica, África, el Índico,...

C) El mercado de productos transformados del mar: evolución de la demanda.

En la última **década la demanda de productos de la pesca ha aumentado fuertemente,** motivado por la concienciación social de la importancia del pescado en las **dietas "sanas"**. Además, se aprecia el pescado preparado como una clara **alternativa al consumo de pescado fresco,** tradicionalmente visto como un producto muy apetecible, pero de laboriosa preparación en la cocina. Esto, unido a otras cuestiones como el **cambio en los hábitos sociales, ha impulsado el consumo de elaborados de pescado, desde una media de 6,7 kg./per capita en 1983 a casi 10 kg./per capita a principios de los 90** (prácticamente 2/3 del consumo per capita total de productos de la pesca que alcanza los 15 kg./per cápita).

El **mercado de** pescado preparado y listo para el consumo (**platos preparados**) **es el que mayor crecimiento está teniendo en la UE,** a excepción de Grecia y Portugal, donde el poder adquisitivo del consumidor es menor.

Las **razones** que explican este importante crecimiento son obvias:

- **cambios sociales** derivados del creciente número de mujeres trabajadoras
- la **disminución del tiempo para comer en los hogares**
- la **reducción del número de miembros de la unidad familiar.**

Así, en consecuencia, la **necesidad de una comida rápida y fácil de preparar aumenta**. El sector del catering está también incorporando comidas preparadas a base de carne o pescado en sus menús, dado que el cliente en general los acepta y a ellos les supone un importante ahorro en mano de obra y equipamiento de cocina.

Por otro lado, **el consumo de conservas ha experimentado una tendencia creciente dentro de la UE**, en parte gracias al decidido **apoyo publicitario** realizado por las firmas líderes. Estas firmas han adoptado estrategias competitivas basadas en la **diferenciación con altos estándares de calidad** y con el **lanzamiento de nuevos productos y formatos**, como por ejemplo las ensaladas de atún o los preparados a base de caballa.

Es importante considerar, por último, las **buenas perspectivas** que parece tener el **mercado del surimi en la UE**. Cifras de 50.000 Ton./año a mediados de esta década son superables. **Francia y España son, sin duda, los líderes de este tipo de productos en Europa**. También son mercados atractivos para este producto el Reino Unido e Italia.

3.3.3. Breve referencia a los procesos productivos.

Con carácter general, los procesos productivos de estas industrias a nivel europeo **están bastante automatizados**. Aunque múltiples investigaciones siguen centrándose en la definición de nuevas maquinarias que ahorren mano de obra, también se empieza a dedicar un esfuerzo importante en lograr **aumentos en la vida útil del producto o en la mejora de la calidad del producto final**.

Procesos como el **IQF (congelación ultrarrápida individual)** son actualmente una técnica de conservación que permite ofrecer al cliente pequeñas cantidades de producto listo para elaborar, en lugar de grandes bloques congelados que había que cortar o romper antes de su uso industrial.

Los beneficios del IQF han llevado a muchas empresas a invertir en estas técnicas de congelación, a pesar de la fuerte inversión inicial y de la necesidad de personal especializado.

Otro desarrollo interesante para alargar la vida útil del producto es la aplicación de **tratamientos térmicos tras el empaquetado**, con la utilización de **métodos de vacío o de microondas**. Esta técnica es más barata dado que el proceso es más corto y, en general, el consumo energético es menor. En la actualidad, múltiples empresas de la UE utilizan estas técnicas para la conservación de sus productos.

También en los últimos años se han hecho importantes **avances en la industria del packaging y el embalaje**. En especial, se han desarrollado **envases y embalajes plásticos** con propiedades de termoresistencia que empiezan a desplazar a otros envases tradicionales como el aluminio. En concreto, existen recientes experiencias en Holanda para la comercialización de mejillones frescos envasados al vacío y con una importante vida útil que se han hecho en poco tiempo con importantes cuotas de mercado.

También existen **importantes desarrollos tecnológicos** que afectan más particularmente a la **industria conservera**. Por ejemplo, son muy recientes los desarrollos de **empacadoras de túnidos de alta velocidad** y precisión en el peso empacado (hoy exportadas desde Galicia a casi todo el mundo) o las **nuevas empacadoras-evisceradoras para especies pelágicas**. Una **parte importante** de estas **innovaciones** ha sido desarrollada por **empresas gallegas** de las actividades de equipamiento de la Cadena principal, que han sido capaces, incluso, de hacer llegar estos productos a múltiples países diferentes.

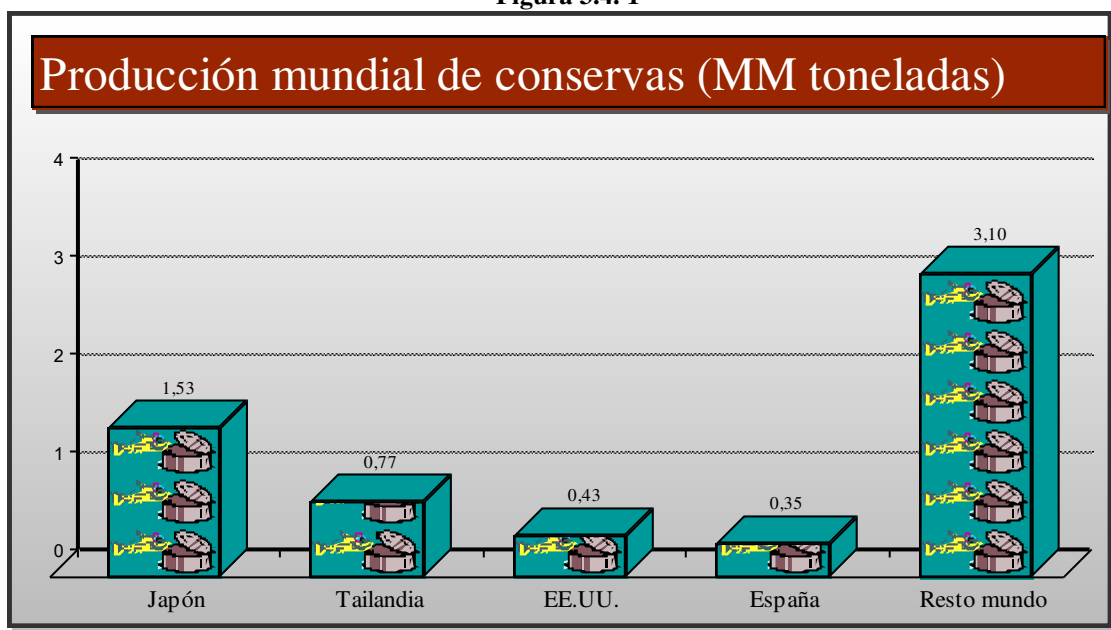
Para profundizar algo más en los **procesos de fabricación**, en el **Anexo II** se detallan las secuencias que siguen los procesos productivos de diversos productos de las subactividades analizadas en este estudio.

3.4. Magnitudes relevantes de las actividades de la Cadena.

3.4.1. Conservas de pescado y ahumados.

Debido a que la FAO integra los ahumados con las conservas de pescado, en este apartado se consideran ambos conjuntamente. El mundo de la conserva está muy dominado a nivel internacional por pocos países. En concreto, estimaciones de la FAO para **1997** permiten calcular la **producción mundial de conservas en algo más de 6,25 millones de Ton.** De esa cifra, **Japón, Tailandia, EEUU y España suponen prácticamente el 50% de la producción mundial.** El **consumo** está, sin embargo, **estancado** desde principios de la **década de los 90** en torno a los **6-6,5 millones de Ton.**

Figura 3.4. 1



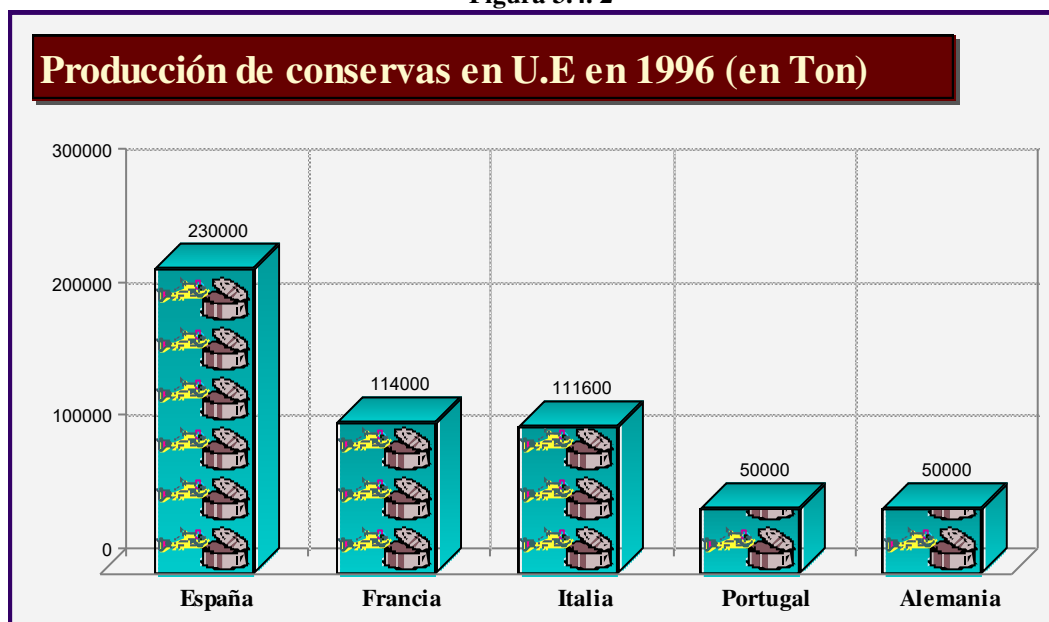
Fuente: elaboración propia a partir de datos FAO 1997 publicados en 2000

Mientras **EEUU y Tailandia están altamente especializados en la producción de Atún**, **España** tiene una **gama más amplia** que le permite competir en los mercados internacionales con una diversidad de productos que facilita la entrada a diferentes segmentos de mercado. **Japón**, por su parte, fabrica una gama de productos amplia sobre la base de **preparados de**

pescado muy específicos para el gusto oriental (como el Kamaboko por ejemplo).

De acuerdo con datos de 1996, **la producción total alcanzada en la UE se cifraba en, aproximadamente, 600.000 Ton.** (esto es, aproximadamente un 10% de la producción mundial). La **participación española alcanzaba prácticamente el 40% del total**, convirtiéndose así en el mayor productor de conservas de pescado de la UE. **Francia e Italia** (ambas con casi un **20%** del total) y, en menor medida, **Portugal y Alemania** (con **menos del 9%**) serían los otros productores relevantes en la UE.

Figura 3.4. 2



Fuente: elaboración propia a partir de datos Fund. Caixa Galicia 1997 publicados en 1998

Francia e Italia son países altamente especializados en la producción de **túnidos** (casi en exclusiva). **Portugal** por su parte está muy especializado en la fabricación de **sardina y caballa**. **Alemania** centra su producción principal en pescados "**marinados**" o en salsa **picante**.

A lo largo de las últimas décadas y tal como se decía anteriormente, la actividad de conservas de pescado **en la UE ha pasado por un duro proceso de reestructuración** que ha afectado muy drásticamente al **número de**

empresas dedicadas a la actividad y al **empleo**, no tanto a la producción que, como veremos ha mantenido tasas de crecimiento constantes.

Ese proceso de reestructuración ha llevado a que las otras potencias conserveras de la UE **no tengan hoy más de 10-12 fábricas en activo (caso de Francia o Italia)** o a que en los últimos años hayan **desaparecido más del 50% de las empresas** existentes, hasta alcanzar **apenas la veintena en 1999 (como es el caso de Portugal)**. Como se citó en el capítulo 2, España es ajena a este proceso de concentración en número de empresas (aún hay aproximadamente 135) aunque si existe de hecho una concentración de la oferta, con más del 80% de la producción en manos de una decena de empresas.

Aun cuando no son de los principales fabricantes de conserva a nivel mundial, conviene hacer una **referencia** a zonas como el Norte de Africa (**Marruecos** especialmente) o países de América del Sur (**Chile** por ejemplo). En estos países se está produciendo un importante crecimiento general de la producción y, más en concreto, de las exportaciones a la UE, incluso con un trato preferente por acuerdos político-comerciales que permiten la entrada de cantidades importantes de conserva de estos países en la UE sin que (de acuerdo con las quejas del sector) parezca existir un "suficiente" nivel de exigencias en términos de calidad y condiciones sanitarias.

3.4.2. Congelados y precocinados.

De acuerdo con datos de la FAO correspondientes a **1997** (actualizados en Febrero de 2000), podemos estimar **la producción mundial de pescados y mariscos congelados en más de 33 millones de Ton.** Desde principios de la década de los 90, la producción mundial, con ciertos altibajos oscila en el entorno de los 30 millones de Ton. hasta alcanzar en 1997 los referidos 33 millones que suponen un aumento destacable con respecto a las cifras del 95 (ligeramente superiores a los 31 millones de Ton.).

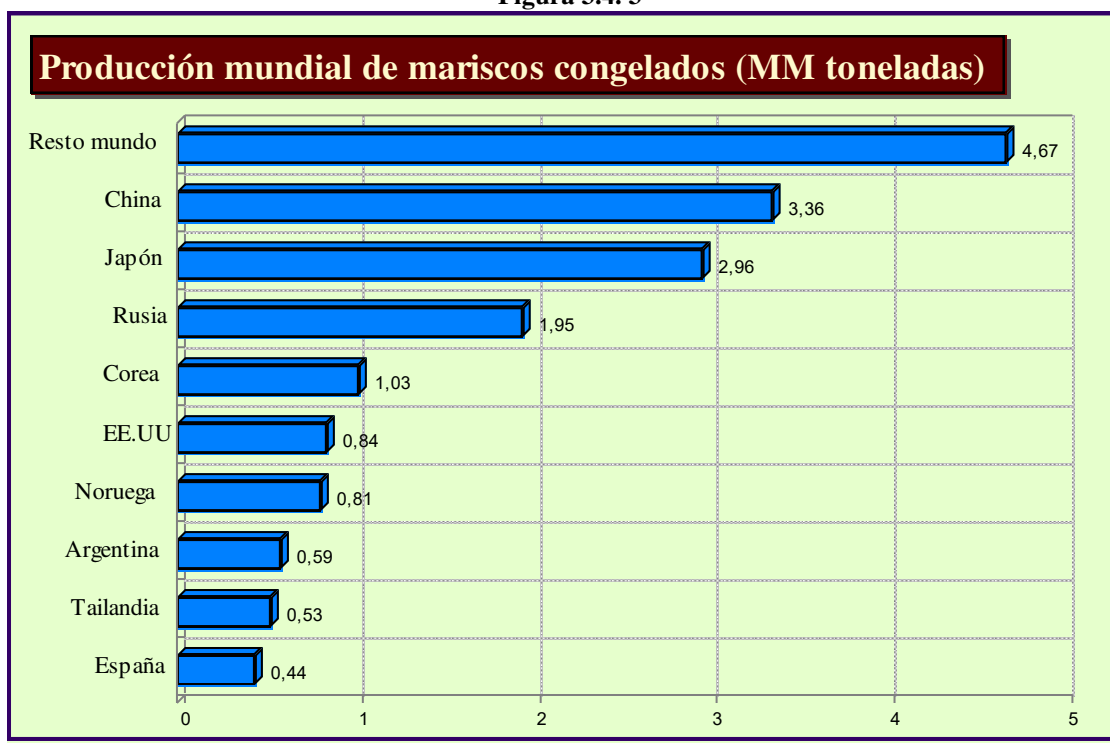
Los datos FAO desagregan esa producción de congelados en **dos clases diferenciadas:**

- los **mariscos congelados**, cuya producción mundial para 1997 alcanzó los 17,2 millones de Ton.
- los **pescados congelados (enteros y fileteados)** que, para el mismo año, supusieron una producción mundial de más de 16,3 millones de Ton.

Una **visión por países** permitirá conocer con mayor detalle quiénes son los principales competidores a nivel internacional de las empresas gallegas de congelados.

Con referencia a los **mariscos congelados**, la figura siguiente recoge los principales productores a nivel mundial, con cifras expresadas en millones de Ton.

Figura 3.4. 3



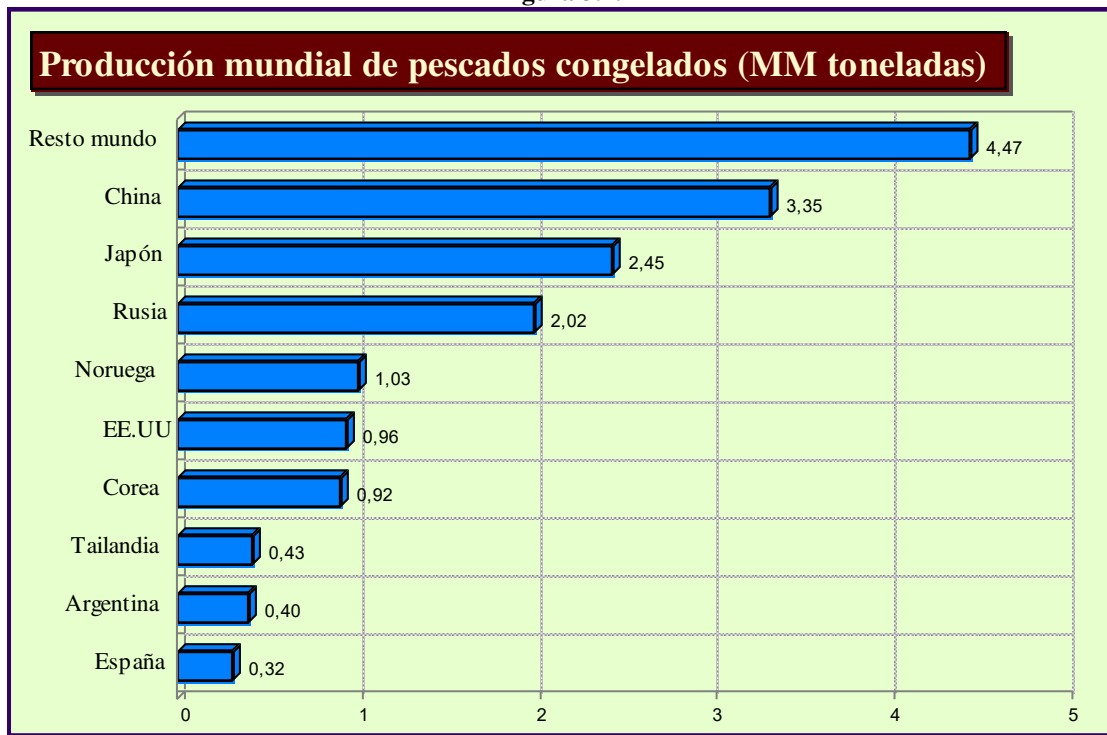
Fuente: elaboración propia a partir de datos FAO 1997 publicados en 2000

Es habitual encontrar entre los principales países los mismos que aparecen en el ranking general de productores a nivel mundial (China, Japón,

EEUU o Rusia por ejemplo), dado que la congelación suele ser una actividad ligada estrechamente a la extracción, al objeto de preservar al máximo las cualidades de la pesca fresca.

Con respecto a los **pescados congelados**, como recoge la tabla siguiente, la situación es bastante similar.

Figura 3.4. 4



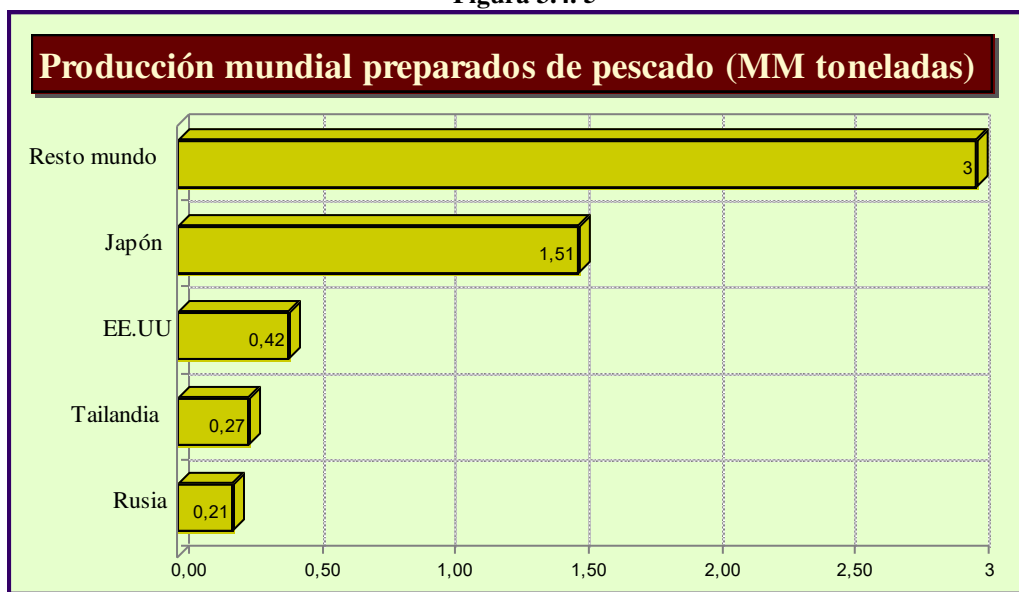
Fuente: elaboración propia a partir de datos FAO 1997 publicados en 2000

Del mismo modo, los datos FAO recogen también información acerca de los que denominan **preparados a base de pescado y preparados de mariscos**, entendidos como platos elaborados listos para el consumo directo con una de las dos "materias primas" (pescado o marisco) como base.

El total de producción mundial en 1997 de esta especialidad, asciende a **8,1 millones de Ton.**, de los cuales **5,4 MM son de preparados de pescado y 2,7 MM lo son de preparados de marisco.**

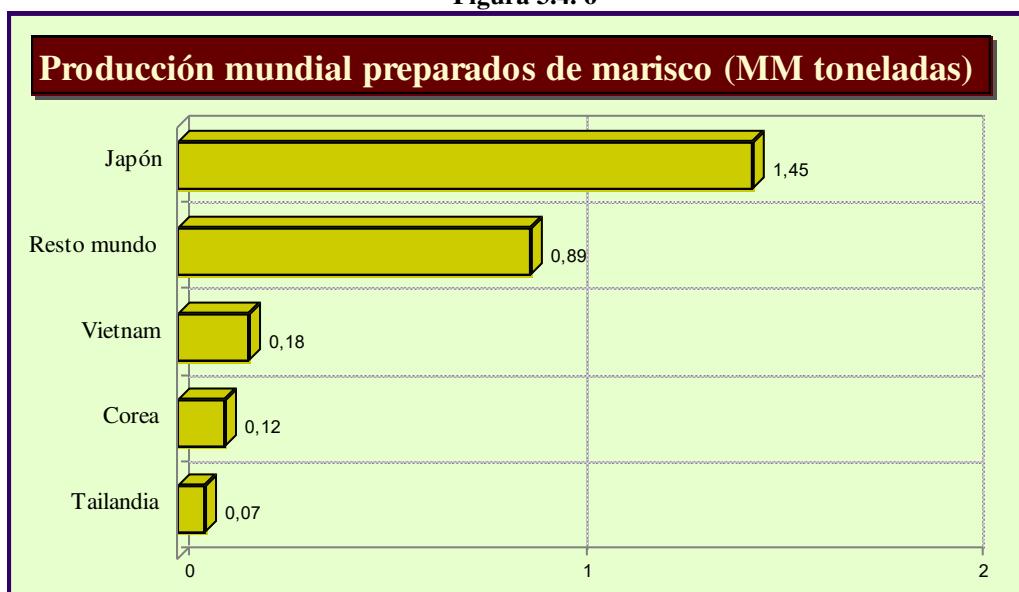
Las figuras siguientes detallan la producción por países de ambas categorías de productos:

Figura 3.4. 5



Fuente: elaboración propia a partir de datos FAO 1997 publicados en 2000

Figura 3.4. 6



Fuente: elaboración propia a partir de datos FAO 1997 publicados en 2000

El **liderazgo incontestable de Japón** (con más del 36% de la producción mundial conjunta de ambas categorías) **contrasta con la ausencia de China** (líder pesquero mundial). Ello puede ser indicativo de la situación de desarrollo industrial en ambas zonas, una de ellas (China) con enorme capacidad de extracción parece no haber desarrollado todavía una industria relacionada que transforme y añada valor a la materia prima. La otra

(Japón) disponiendo también, aunque en menor medida, de capacidad pesquera, si ha desarrollado un entramado industrial de transformación de pescados y mariscos muy significativo, que le permite detentar la posición de privilegio señalada.

En todo caso, el **nivel de consumo** per cápita en Japón es de tal magnitud que la industria japonesa no está especialmente metida en los circuitos de distribución de los mercados desarrollados, si no dedica su esfuerzo preferente a atender el mercado doméstico.

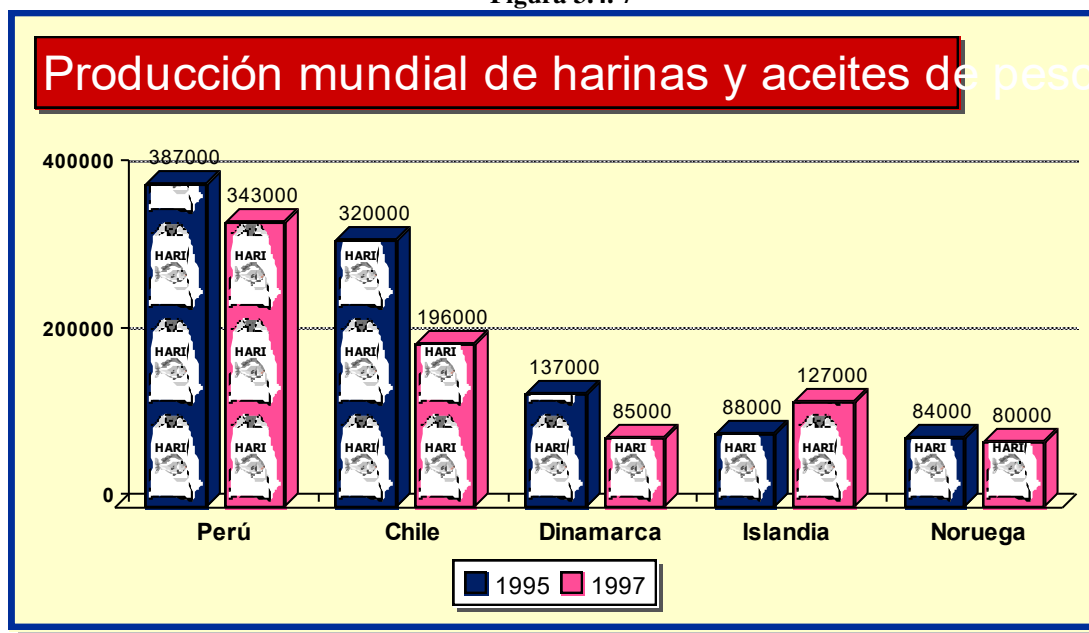
En este sentido, es importante considerar a **China** como un **"enemigo" potencial** mucho más peligroso para aquel momento en que su industria transformadora (hoy muy incipiente) se desarrolle bien con capital chino o bien, como empieza a ocurrir ya, con capitales extranjeros que invierten allí para buscar garantías de aprovisionamiento y mano de obra potencialmente ventajosa. Existen de hecho entre las empresas españolas (e incluso entre las gallegas) algunas perspectivas de actuación con este fin.

3.4.3. Harinas y aceites de pescado.

La producción mundial de aceites y harinas de pescado viene sometida, desde hace ya algunos años, a importantes **tensiones de reducción en la producción**, pasando de más de 2 MM Ton. en 1997 a 0,9 MM Ton. en el 98. Los principales países productores de harinas y aceites de pescado a nivel mundial son **Perú, Chile, y los Países Escandinavos (Dinamarca, Noruega o incluso Islandia)**. Otros países como **Japón, Panamá o Sudáfrica** son también relevantes a nivel mundial.

Los datos que recoge la IFOMA (Asociación Internacional de Fabricantes de Harinas y Aceites de pescado) sobre producción en 1998 se detallan, para los **principales países**, en la figura siguiente:

Figura 3.4. 7



Fuente: elaboración propia a partir de datos de IFOMA 1998

Estos 5 países suponen prácticamente el 40% de la producción mundial de 1997, cifrada en aproximadamente 2 millones de Ton. Como se puede observar, en todos los casos el nivel de producción de los últimos años es decreciente, a excepción de Islandia que obtiene una mejora de más del 40% en su rendimiento.

Esta menor producción, imputable entre otras razones y en opinión de los expertos al efecto de las temperaturas más altas provocadas por el Niño en las capturas, está provocando fuertes tensiones al alza en los precios internacionales de los aceites y harinas de pescado. Esta tendencia fue todavía más acusada durante 1998, año en que la producción mundial alcanzó sólo las 900.000 Ton. Para 1999 se estiman niveles de producción próximos a 1,5 millones de Ton.

Las perspectivas de la actividad en cuanto a demanda son altamente favorables, tanto si pensamos en la importancia que los aceites de pescado tienen para la acuicultura (salmón, trucha, etc.) con sus importantísimas expectativas de crecimiento, como si lo enfocamos sobre la demanda que generan otras especies animales (porcino, vacuno y otras

aves además de las gallinas) que son **consumidores de estos productos para los piensos animales.**

CAPÍTULO 4:

ANÁLISIS DE PRODUCTOS- MERCADOS DE LA CADENA EMPRESARIAL DE TRANSFORMACIÓN DE LOS PRODUCTOS DERIVADOS DEL MAR EN GALICIA

4.1. Introducción.

En este capítulo vamos a estudiar el binomio productos-mercados de la Cadena de Transformación de Productos Derivados del Mar. Dividiremos el capítulo en dos grandes apartados: **mercados de venta y mercados de compra**.

En el **primero**, analizamos los **mercados, canales, productos y competencia**, empezando por una **visión general en España**, con una referencia a Galicia, que nos dé el marco espacial en el que se sitúan las opiniones de los empresarios. A continuación, analizamos los **mercados de venta** (por áreas geográficas y atractivo de cada una) y los **canales de distribución**, con una especial referencia a las marcas blancas. La opinión de los empresarios sobre los **productos básicos** se estudia a continuación, detallando los **porcentajes de venta por familias y por actividades**, al igual que su **posición competitiva** y los **productos sustitutivos**. Un último subapartado sirve para realizar un **análisis de la competencia** desde el ámbito geográfico.

En el **segundo bloque** se estudia la opinión de los empresarios sobre **suministradores y subcontratistas**, cuáles son los **proveedores** y cómo es la **estructura de compras** en la Cadena considerada globalmente y por cada una de las actividades, diferenciando si se trata de compras de **suministros básicos**, si son **suministros complementarios** o bien se trata de **servicios de apoyo**.

4.2. Mercados, canales, productos y competencia.

4.2.1. Información general.

Al objeto de clarificar la interpretación de este capítulo y poder sacar conclusiones válidas, se ha considerado necesario incorporar al mismo los datos que el **MAPA** publica en el estudio "**La alimentación en España en 1998**" (publicado en 1999).

En este sentido, los datos que se han consultado con los empresarios de la Cadena, a través de la encuesta, se recogen también en este apartado para el total nacional de las empresas de la Cadena. En lo posible, se intentará, desagregar los datos por subactividades principales.

A) Visión geográfica en España.

Siguiendo la **clasificación del MAPA**, que agrupa España en **8 regiones de consumo** (ver tabla siguiente), el **consumo medio de productos de la pesca** por "región" supone aproximadamente un 12,6% del total nacional.

Tabla 4.2. 1

| Consumo productos de la pesca en 1998 | |
|--|-----------------------------------|
| REGIÓN | % S/ CONSUMO NACIONAL 1998 |
| Noreste | 12,2 |
| Levante | 11,1 |
| Andalucía | 12,2 |
| Centro Sur | 12,9 |
| Castilla -León | 13,2 |
| NOROESTE | 14,9 |
| Norte | 14 |
| Canarias | 9,6 |
| MEDIA NACIONAL | 12,6 |

Fuente: MAPA 1999

De la observación de la tabla se concluye que **las zonas de mayor consumo de productos de la pesca son el Noroeste y el Norte**, mientras que Canarias sobre todo y Levante, en menor medida, están alejadas de las cifras de consumo nacionales, con lo que pueden ser mercados interesantes en el futuro por su potencial de crecimiento.

B) Visión por canales.

De acuerdo con la publicación señalada, los **canales de distribución globales** de los productos de la pesca en España en **1998** pueden determinarse conforme lo señalado en la tabla siguiente:

Tabla 4.2. 2

| Canales de distribución de productos de la pesca en 1998 | | | |
|---|------------------|-----------------|------------------------|
| Producto | % Hogares | % Horeca | % Instituciones |
| TOTAL PROD.PESCA | 74,24 | 22,69 | 3,07 |
| Fresco | 80,04 | 18,26 | 4,19 |
| Congelados y precocinados. | 67,18 | 19,90 | 12,93 |
| Conservas y ahumados | 78,47 | 20,15 | 1,38 |
| Mariscos | 65,92 | 32,63 | 1,45 |

Fuente: MAPA 1999

Conforme a esta tabla se puede afirmar que, **globalmente, el consumo de productos de la pesca se realiza en su mayor parte a través del hogar** (canales habituales como los Supermercados, Hipermercados, Tienda tradicional...) aunque también tiene un peso significativo el canal HORECA (hostelería, restauración y catering). En un análisis dinámico, esa misma fuente (MAPA) establece una **tendencia claramente decreciente** en el consumo en el **hogar** (estimándose sobre 5 puntos de caída desde 1993 a 1998) e **instituciones** (cerca de un punto en el periodo señalado). Por el contrario, se constata una **tendencia al alza en el**

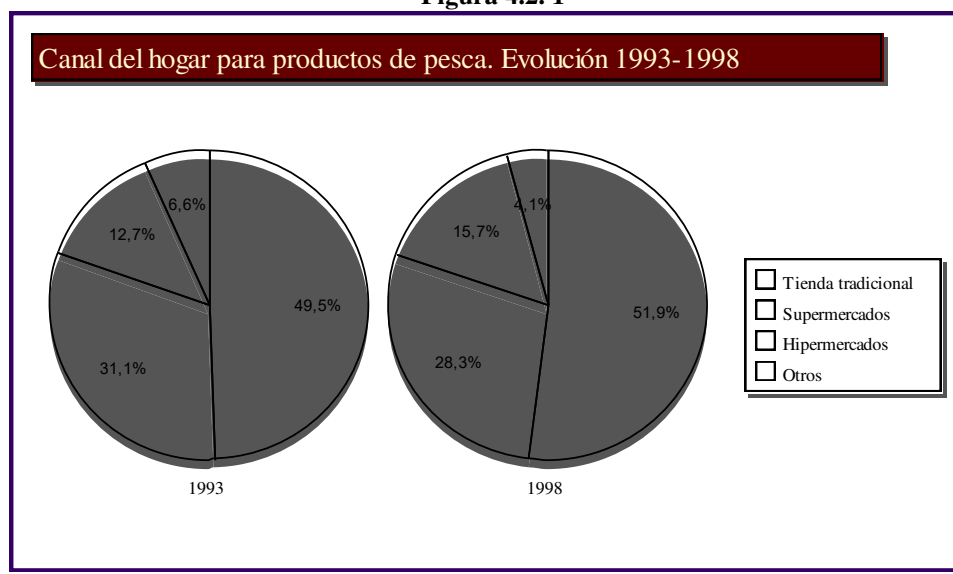
consumo a través de HORECA que recoge las caídas de los hogares e instituciones.

Por productos, existen claras diferencia entre unos y otros. Las **conservas** se comercializan fundamentalmente a través de los **canales de hogar** (aunque también crece HORECA), mientras que en los **congelados** tiene un peso **muy significativo el canal instituciones** (hospitales, colegios, ejército,...). Los **mariscos** tienen una presencia importante en el canal **Horeca**.

Como se comentó en otros capítulos (ver 2 y 3) las **modificaciones en las pautas de consumo** vienen, en parte, explicadas por **cambios en los comportamientos y hábitos sociales**. Por ejemplo, el hecho de que la mujer se incorpore al mercado laboral repercute entre otras cuestiones, en un aumento de la renta familiar, una disminución del tiempo de comida,... que pueden implicar que se coma más fuera de casa o comidas rápidas o que tengamos más renta para poder tomar productos "más caros" (mariscos por ejemplo). Esto permite interpretar más adecuadamente los datos anteriores.

Desagregando el **canal del hogar** con más detalle, el estudio del MAPA contempla para el conjunto de los productos de la pesca, la dinámica desde 1993 a 1998 que se recoge en la **figura 4.2.1**.

Figura 4.2. 1

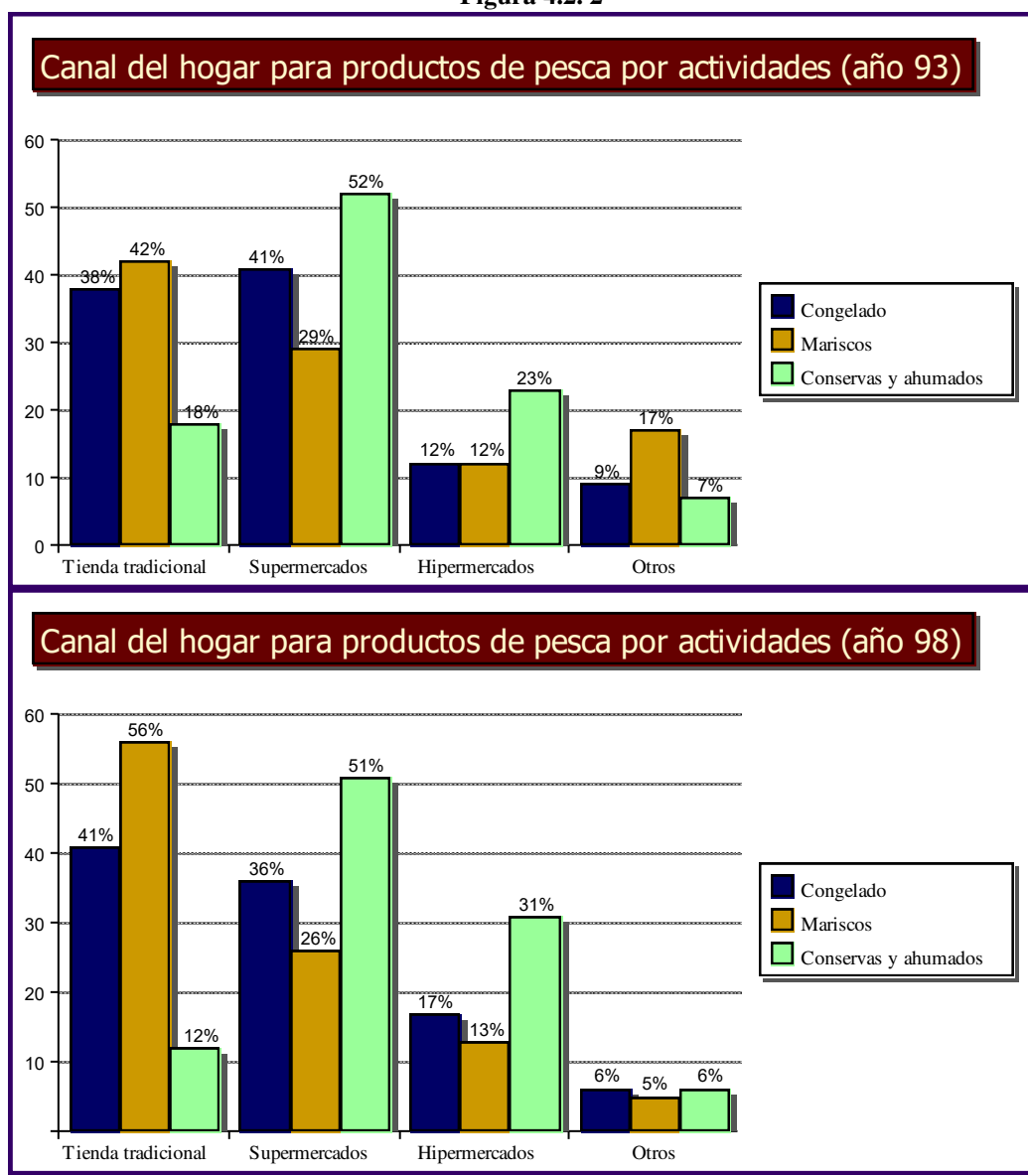


Fuente: elaboración propia a partir de datos MAPA 1999

De esta visión global, puede destacarse el **crecimiento en la importancia relativa** de la distribución nacional a través de **la tienda tradicional y de los hipermercados**. Llama la atención la **caída** del peso relativo del **supermercado** como canal de productos de la pesca.

Para conocer más este mercado, es necesario desagregar el análisis por tipos de productos principales (conservas, congelados, mariscos,...), detallando así la **estructura de distribución para el canal de hogares**. La **figura 4.2.2** facilita estos datos, elaborada a partir de datos del MAPA, Nielsen y Alimarket, referidos a 1993 y 1998.

Figura 4.2. 2



Fuente: elaboración propia a partir de datos MAPA, Nielsen y Alimarket 1999

Con relación a los **platos preparados-precocinados**, los datos disponibles permiten estimar para 1998 que los **Supermercados** suponen entre un 45-50%, los **Hipermercados** sobre el 45% y el **comercio tradicional** algo menos del 5%.

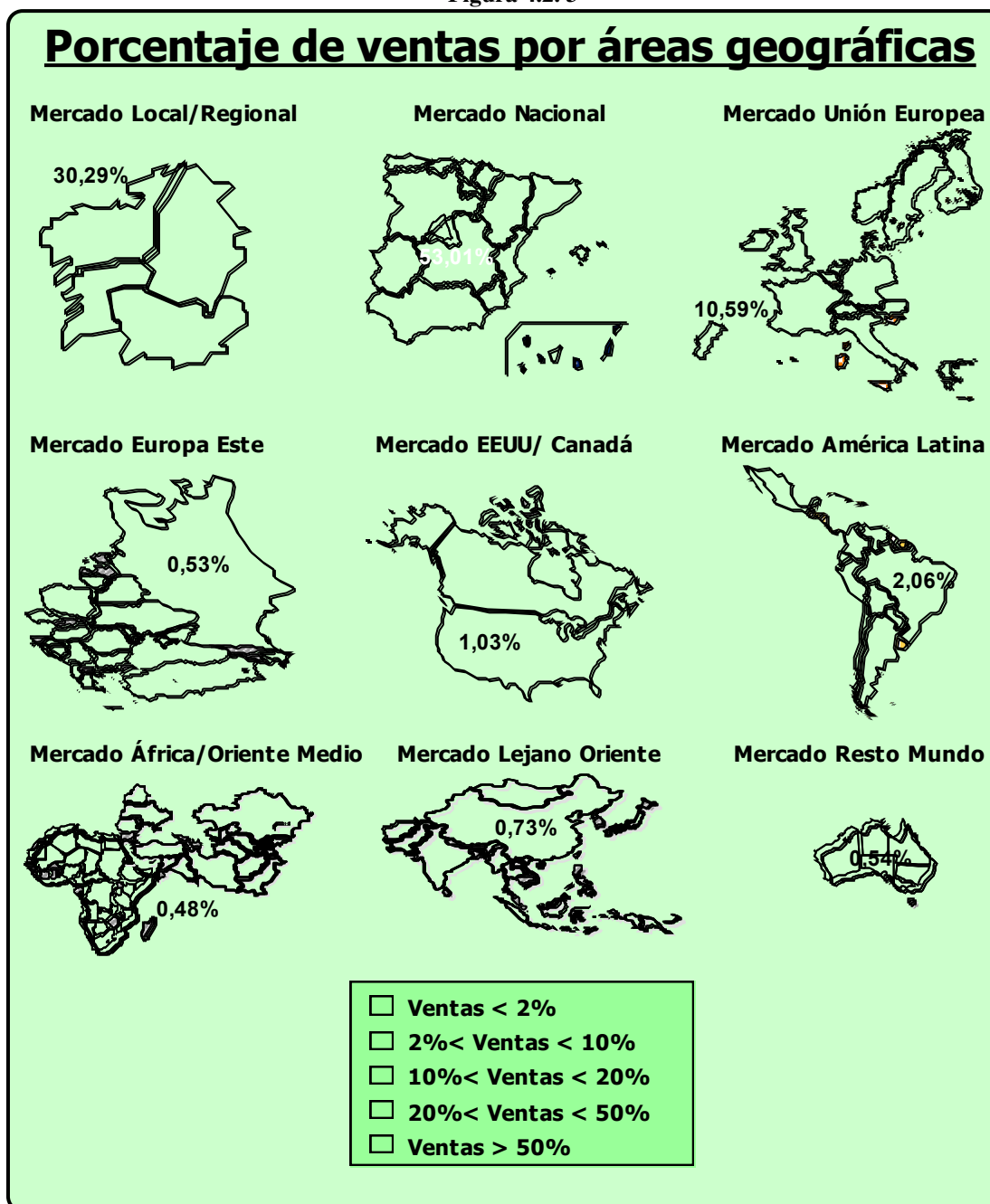
4.2.2. Mercados de venta.

Para analizar los **mercados de venta** de la Cadena, se irá tratando consecutivamente la información obtenida de los empresarios de la Cadena consultados, sobre las **ventas por área geográfica** y el **grado de atractivo** de los diferentes mercados.

A) Ventas por área geográfica.

En la **figura 4.2.3** se representa el **porcentaje de ventas** de la Cadena en las **diferentes áreas geográficas** que hemos considerado en la realización de este estudio.

Figura 4.2. 3



Fuente: elaboración propia

Como se puede observar, la **mayor área geográfica de venta** de la Cadena, es el **Mercado Nacional** (España menos Galicia), mercado al que van destinados más del 50% del total de las ventas (53.01%). Con porcentajes menores, pero muy significativos comparativamente, el mercado **Local/Regional** absorbe casi 1/3 de las ventas totales de la Cadena (30.29%). En conjunto, **Galicia** (mercado Local/Regional) y **resto de España**

(Mercado Nacional) constituyen en el principal mercado de venta de la Cadena, con un porcentaje sobre el conjunto de las ventas del **84%**. Destinando, tan solo, al resto de las áreas geográficas el 16% de las mismas, claro **indicativo de la escasa internacionalización** del conjunto de la Cadena en Galicia. Sí bien, conviene señalar, que existen diferencias entre las distintas subactividades, como se recoge en el cuadro resumen de la página 66, donde por ejemplo las exportaciones en las conservas alcanzan el 40% de la facturación.

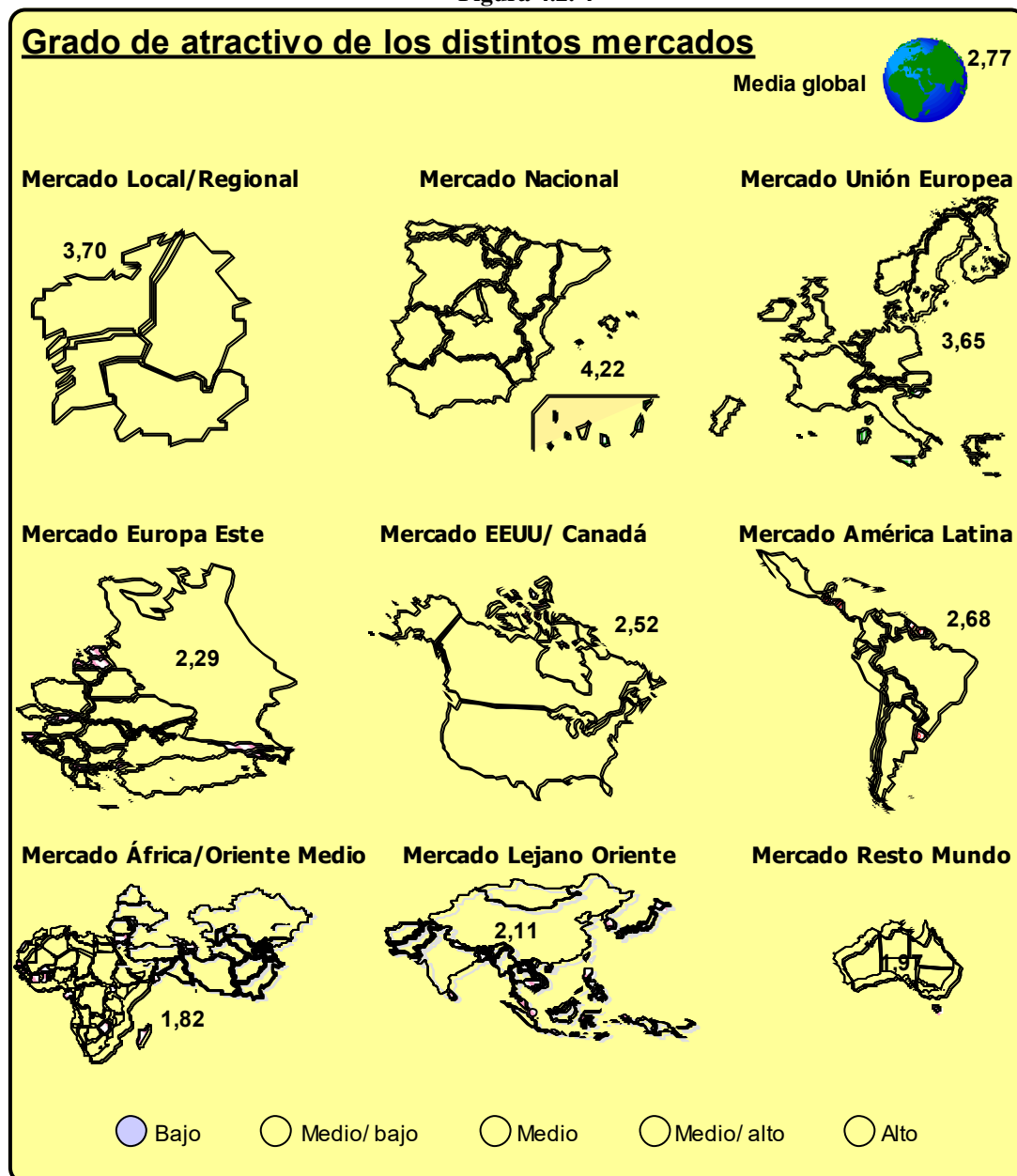
En relación a los **mercados exteriores**, la **Unión Europea** representa el 10.59%, concentrando, por lo tanto, más de 2/3 del conjunto de las ventas de la Cadena hacia los mercados exteriores. El resto de los mercados, representan porcentajes muy inferiores, destacando entre ellos **América Latina** (2.06%) y, en menor medida, **EEUU y Canadá** (1.03%). Con porcentajes testimoniales, en el conjunto de la Cadena, se sitúan, por orden de mayor a menor, el **Lejano Oriente** (0.73%), el **Resto del Mundo** (0.54%), **Europa del Este** (0.53%) y, por último, el mercado de **África y Oriente Medio** (0.48%).

- El mercado **Nacional** y el mercado **Local/Regional** son el principal mercado de venta de las empresas de la Cadena, absorbiendo el **84%** de sus ventas totales (53.01% y 30.29%, respectivamente). Si bien la Cadena tiene presencia en todos los mercados exteriores, la Unión Europea, ella sola, concentra 2/3 de las ventas con dicho destino (10.59%), siendo la presencia en otras áreas, prácticamente testimonial para el conjunto de la Cadena, destacando entre ellas América Latina y EEUU/Canadá que en conjunto suponen el 3.09% (2.06% y 1.03%, respectivamente).

B) Grado de atractivo de los diferentes mercados.

En la **figura 4.2.4**, se representa el **grado de atractivo** que para las empresas de la Cadena, consideradas en su conjunto, tiene cada uno de los mercados considerados en este estudio. El grado de atractivo del mercado global es calificado por los propios empresarios de **"medio"**, de forma relativa, con una valoración de 2.77 en un intervalo de 1 a 5.

Figura 4.2.4



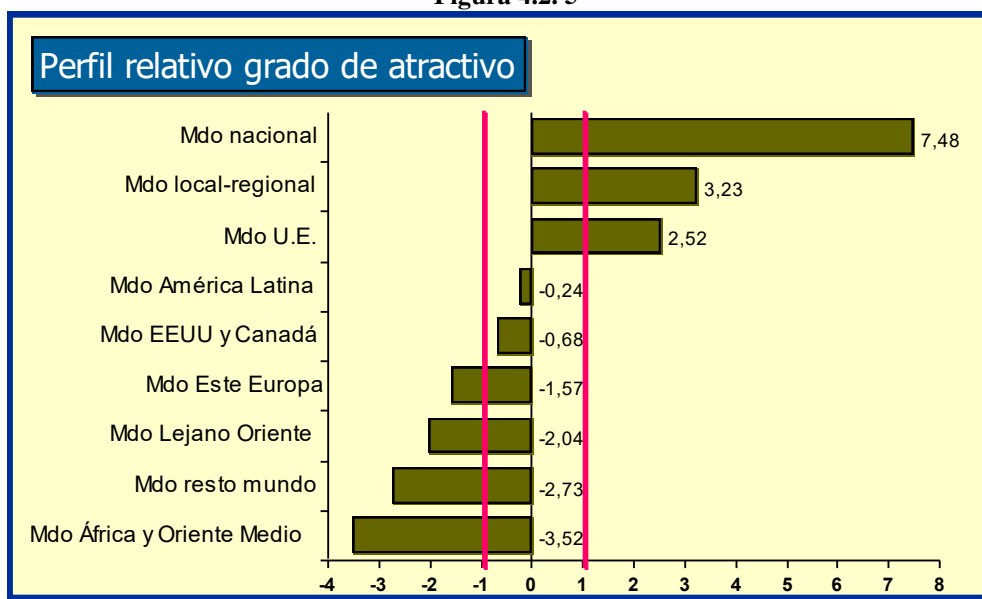
Fuente: elaboración propia

Analizando la información de dicho gráfico, se comprueba que el mercado **Nacional** representa el **área geográfica con más atractivo** para las empresas de la Cadena, considerando los empresarios consultados que su grado de atractivo es **"medio/alto"** (4.22). Calificados también como de atractivo "medio/alto", pero de forma más relativa, están el mercado **Local/Regional** y el mercado de la **Unión Europea**, con valores muy próximos entre ellos de 3.70 y 3.65, respectivamente, en un intervalo de 1 a 5.

De atractivo **"medio"**, relativamente, los empresarios de la Cadena consideran los mercados de **América Latina y de EEUU/Canadá**, con valores de 2.68 y 2.52, respectivamente. El resto de los mercados presentan grados de atractivo **"medio/bajo"**, siendo éstos por orden de mayor a menor, **Europa del Este** (2.29), **Lejano Oriente** (2.11), **Resto del Mundo** (1.97) y, por último, el mercado de **África/Oriente Medio** (1.82).

En el **perfil de importancia relativa**, representado en la **figura 4.2.5**, se aprecia de forma ordenada la importancia relativa de cada uno de los mercados, identificando y diferenciando, las zonas de más atractivo de aquellas zonas con menos atractivo, relativamente. En el mismo, **se resalta de forma muy significativa el mercado Nacional**, sobre cuyo grado de atractivo existe una amplia coincidencia en la opinión de las empresas consultadas (poca desviación típica).

Figura 4.2. 5



Fuente: elaboración propia

- La consideración del **mercado global** como un mercado con un **grado de atractivo "medio"** (2.77), pero de forma muy relativa, sitúa a la Cadena ante unas expectativas de mercado algo restrictivas, que dificultarán la permanencia en el mismo de aquellas empresas no competitivas.
- De **forma muy significativa**, los empresarios de la Cadena coinciden en considerar al **mercado Nacional como el mercado de mayor atractivo** calificándolo de **"medio/alto"** (4.22). Justificando una clara orientación a "estrategias de penetración" y "estrategias de desarrollo de mercado" en el mercado Nacional, tal como se constata en el apartado de estrategias (ver capítulo 6.3.4).
- La **misma consideración**, pero con una valoración claramente inferior, merecen el mercado **Local/Regional** y el mercado de la **Unión Europea**. De **grado de atractivo "medio"**, califican a los mercados de **América Latina y de EEUU/Canadá**, si bien de forma muy relativa. El mercado de **Europa del Este**, a pesar de que su grado de atractivo es medio/bajo, puede estar constituyéndose en un **mercado emergente** de interés para la Cadena.

4.2.3. Canales de distribución.

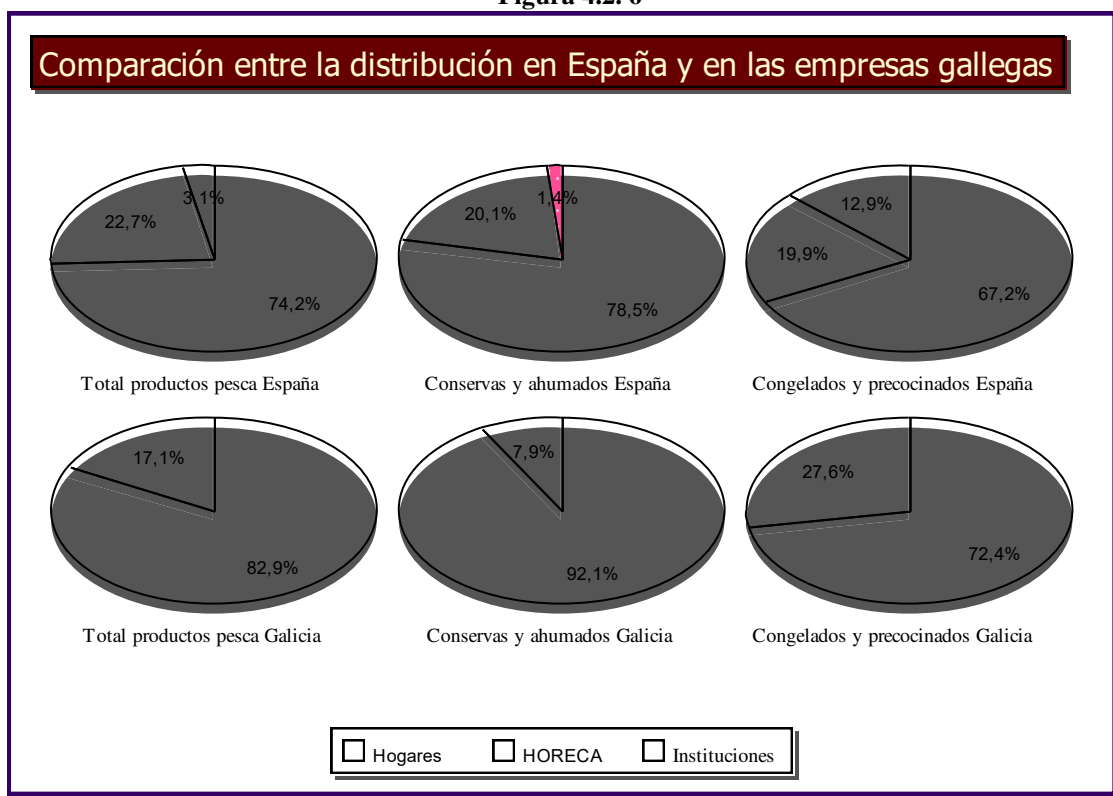
En el presente epígrafe, se analizará la información relativa a la **distribución de los productos** de la Cadena, tratando, en **primer lugar**, los diferentes canales de distribución y, en **segundo lugar**, la problemática de las marcas blancas o de distribuidor.

A) Canales de distribución.

Dada la especificidad de la actividad de **harinas de pescado**, que no suele distribuirse a través de los canales habituales para los productos de gran consumo, **para el desarrollo de este epígrafe debe tenerse en cuenta que no se ha considerado esa actividad en el tratamiento de los datos.** De hecho, el tratamiento individualizado de las encuestas de esta actividad de harinas, supone la obtención de unos valores que confirman esa diferencia con respecto a las demás actividades analizadas. Los resultados de "harinas" suponen prácticamente un 90% de volumen comercializado a través de "otros canales" o de la comercialización directa.

Para el resto de las actividades, el tratamiento de las encuestas realizadas permite conocer el sistema de distribución del conjunto de las empresas gallegas de la Cadena. La **figura 4.2.6** permite acercarnos a este aspecto con mayor precisión:

Figura 4.2. 6



Fuente: elaboración propia

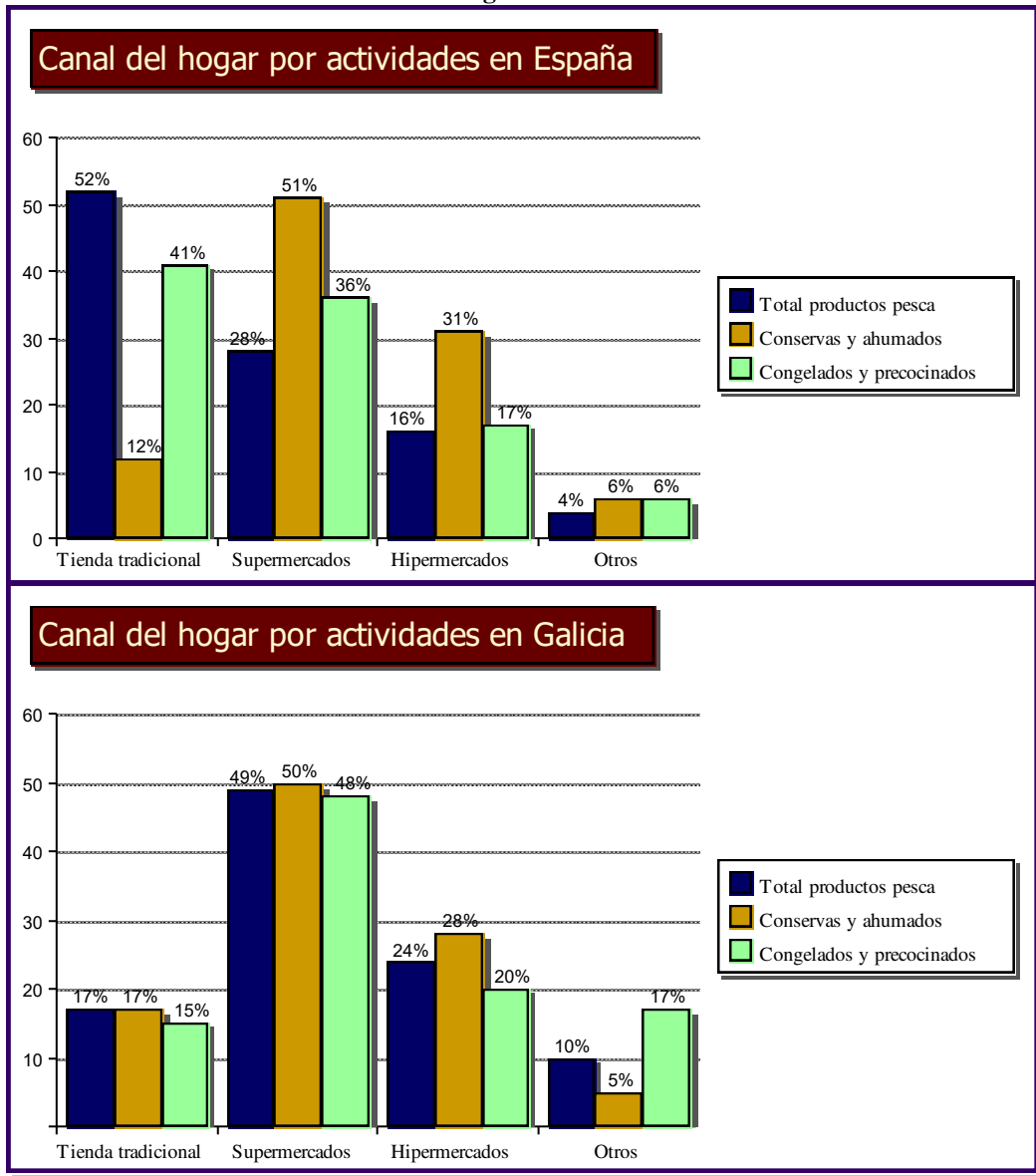
Con carácter general, como se puede observar, **para el conjunto de actividades de la Cadena, el reparto se canaliza con mayor intensidad a través del canal de hogares que a través de HORECA**. Debe tenerse en cuenta que en la encuesta no se trataron cuestiones relativas al canal de Instituciones, con lo que este dato, en cierto modo, podría alterar las cifras de hogares y HORECA

Esa misma afirmación es igualmente válida para las actividades de **congelados-precocinados** y **conservas-ahumados**. En ambos casos destaca el **fuerte peso del canal de hogares**. En **congelados-preparados**, es destacable también una **presencia en HORECA más acusada** que en el conjunto de las empresas españolas, lo que puede ser síntoma de un **adecuado posicionamiento en este canal, atractivo a futuro por sus expectativas** de crecimiento. En **conservas**, sin embargo, existe un **importante desfase negativo en el canal HORECA** con respecto a la media

nacional, estando todavía muy infrutilizado para lo que debe ser normal en esta actividad.

Un análisis más detallado por actividades, desagregando con mayor detalle el **canal de hogar**, se recoge en la **figura 4.2.7**.

Figura 4.2. 7



Fuente: elaboración propia

Las empresas gallegas de congelados y precocinados, utilizan el canal de **supermercados** más que el resto de las empresas españolas (48% frente a 36% respectivamente). Existe una clara diferencia de uso en el canal de **Hipercameras** y de **Tienda tradicional**. El primero es utilizado

por las empresas gallegas aproximadamente **3 puntos más** que el conjunto de las empresas españolas. **La tienda tradicional**, es utilizada para **un 15% de las ventas en las empresas gallegas frente a un 41% del total español**. Este dato llama la atención en la medida en que, a nivel nacional, parece existir un comportamiento de consumo tal que la compra mayoritaria de congelados suele realizarse a través tiendas tradicionales, más o menos especializadas en la comercialización de congelados. Es importante reseñar igualmente la **fuerte presencia de distribución a través de "otros canales"** en las empresas gallegas, básicamente por actividades de comercialización directa.

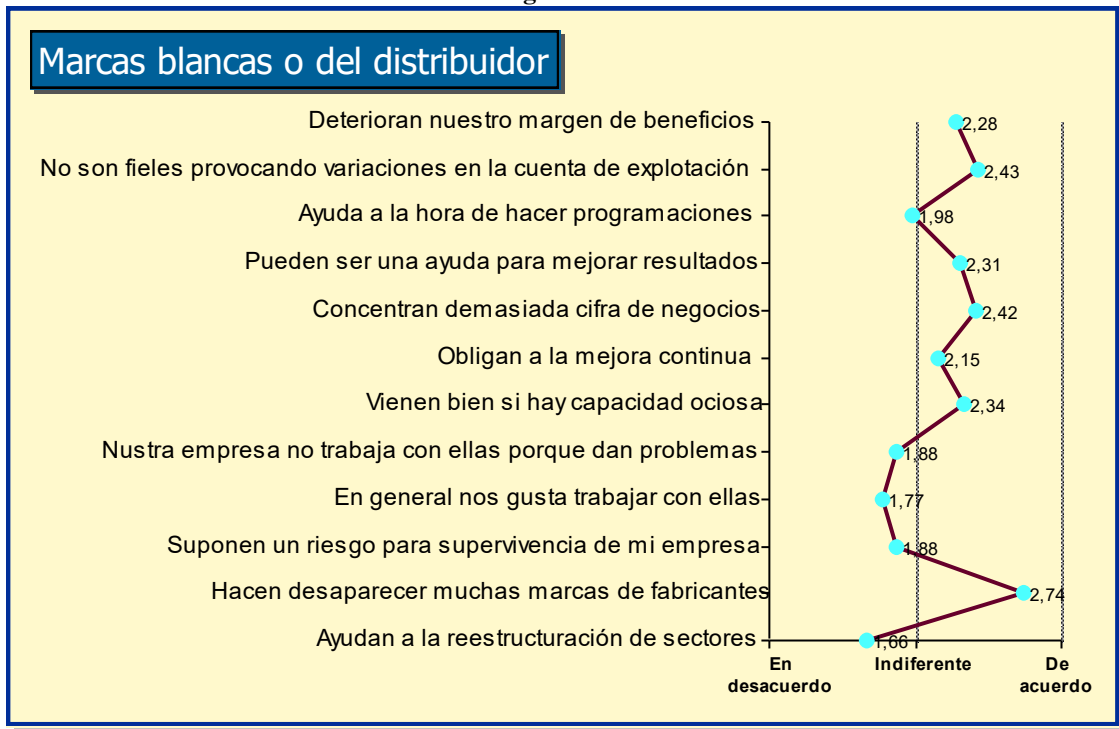
Con referencia a las **conservas de pescado**, en la comparativa Cadena de Galicia vs. total España, se puede observar que el canal de supermercados es utilizado de modo similar al conjunto de las empresas españolas (aproximadamente el 50% en ambas). Sin embargo, existe un claro **desequilibrio en el canal de Hipermercados y de Tienda tradicional**. El **primero** es utilizado por las empresas gallegas aproximadamente **3 puntos menos** que el conjunto de las empresas españolas. El segundo, **la tienda tradicional, es utilizado más** que las empresas nacionales, con un gap de casi 5 puntos. Ello, unido a la baja utilización del canal HORECA, puede ser sintomático de **cierta falta de adecuación a los nuevos canales de distribución**.

- Con **carácter general** se puede concluir que las empresas de la Cadena gallega utilizan **más el canal de hogares que el HORECA** (aún poco explotado en general).
- Dentro del **canal de hogares**, los **canales de supermercados e hipermercados** se utilizan **más** que el conjunto de las empresas españolas. Sin embargo, el **canal tradicional** se usa **menos** que la **media nacional**.

B) Marcas blancas o de distribuidor.

En la **figura 4.2.8**, se representa el **perfil de valores promedio** de las respuestas dadas por los empresarios de la Cadena consultados, a una serie de preguntas sobre la **incidencia o efectos de las marcas blancas** sobre diferentes aspectos relativos a la dirección y gestión de sus empresas.

Figura 4.2. 8



Fuente: elaboración propia

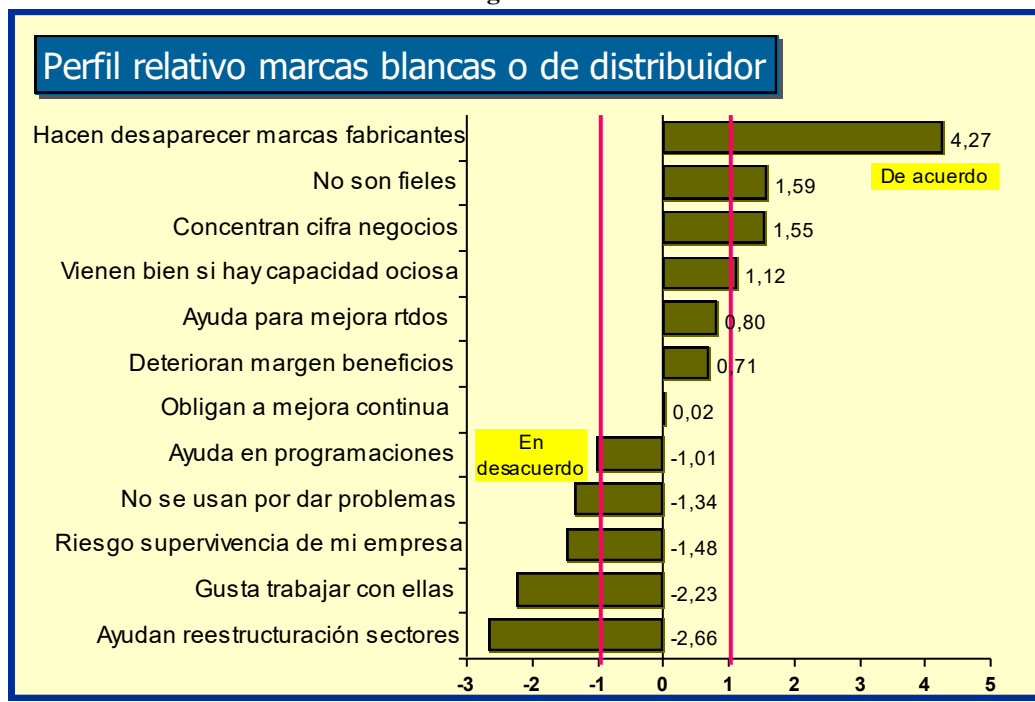
Como se puede observar en dicho gráfico, los empresarios consultados están **"de acuerdo"** en considerar que las **marcas blancas hacen desaparecer muchas marcas de fabricantes**, con una valoración de 2.74 en un intervalo de 1 a 3. Siendo ésta la afirmación más valorada por los mismos. Relativamente **"algo de acuerdo"**, se manifiestan con que **dichas marcas no son fieles**, apareciendo o desapareciendo de la cuenta de explotación con mucha facilidad (2.43) y, además, que **concentran demasiada cifra de negocios** (2.42).

Los empresarios de la Cadena, están un **"poco de acuerdo"** con la afirmación de que las marcas blancas **vienen bien cuando se tiene**

capacidad ociosa (2.34), que éstas pueden ser una ayuda para la mejora de los resultados (2.31) y que deterioran su margen de beneficios (2.28). Por otro lado, se muestran "indiferentes" (ni de acuerdo, ni en desacuerdo) ante la afirmación de que obligan a la mejora continua (2.15), de que son una ayuda clara a la hora de la programación (1.98), que no se trabaja con ellas por los problemas que dan o que suponen un riesgo para la supervivencia de sus empresas (ambas con 1.88). Por último, los empresarios manifiestan estar "algo en desacuerdo" en que en general les gusta trabajar con ellas (1.77).

Para mejorar el nivel de análisis y poder realizar un diagnóstico más preciso y matizado, podemos recurrir a la **figura 4.2.9**, en el que se recoge el **perfil de valores relativos**, que nos muestra la importancia relativa (respecto al valor promedio del conjunto) y debidamente ordenada de cada pregunta planteada a los empresarios, en relación con las marcas blancas. En él **destaca de forma significativa** la opinión de que "éstas hacen desaparecer las marcas de los fabricantes", opinión sobre la que existe una **amplia coincidencia** (poca desviación típica).

Figura 4.2. 9



Fuente: elaboración propia

- Los empresarios de la Cadena coinciden, de forma significativa, en que las **marcas blancas hacen desaparecer las marcas propias** de los fabricantes de la Cadena. También, pero en menor medida, consideran que **suponen un relativo nivel de riesgo**, por la **concentración de la cifra de negocios** en unos **clientes poco fieles**, que aparecen y desaparecen con mucha facilidad.
- A pesar de que **no les gusta relativamente trabajar con ellas** y consideran que **no ayudan a la reestructuración de la Cadena**, **no ven en ello un excesivo riesgo para la supervivencia de las empresas**. Así mismo, consideran que aun que en cierta medida puedan ayudar a la mejora de los **resultados**, su **efecto en los márgenes** de beneficios es relativamente **negativo**.

4.2.4. Productos básicos.

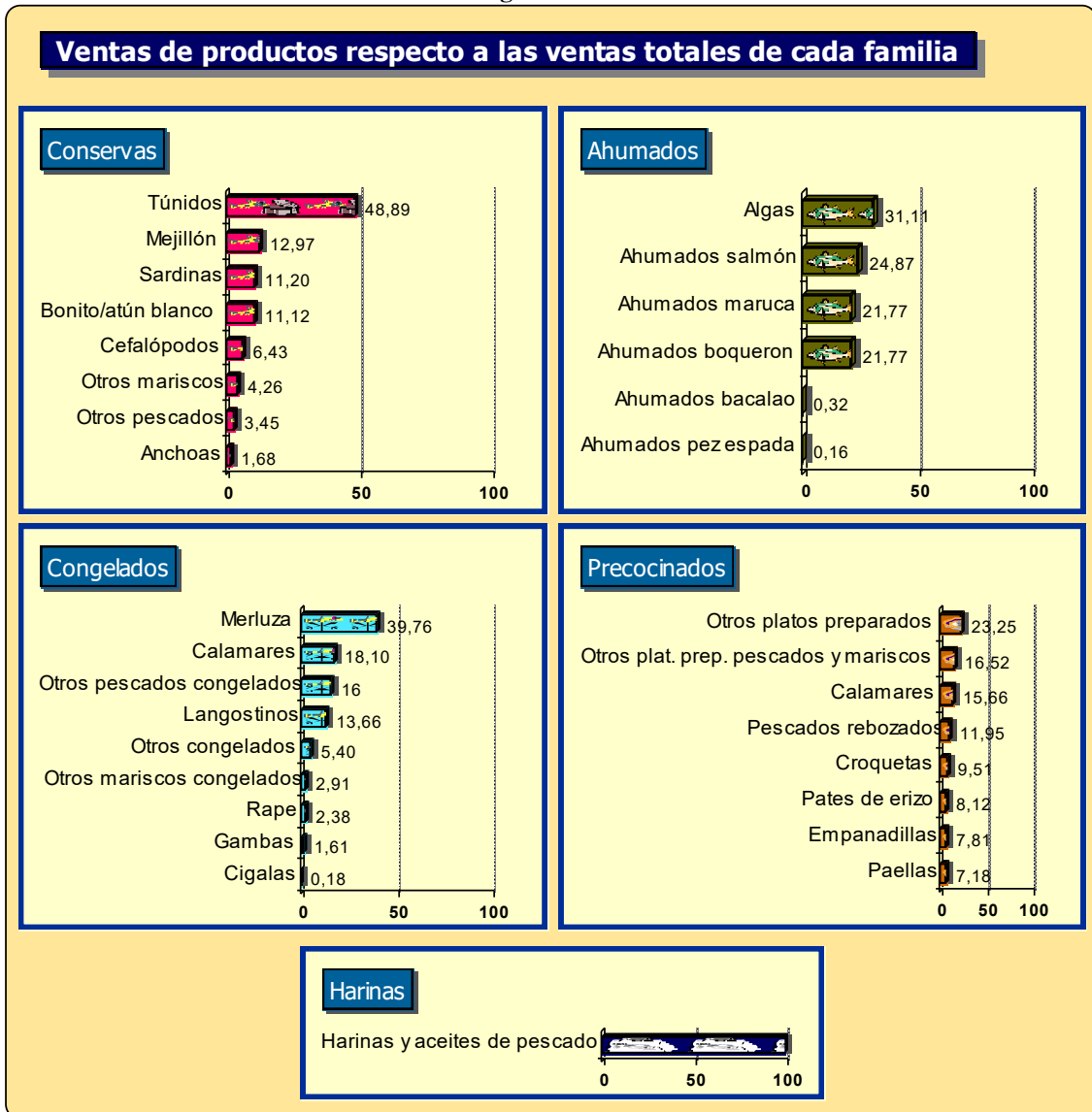
Para realizar un **análisis de productos** de las empresas de la Cadena, dividiremos éste epígrafe en **cuatros apartados**: porcentaje de ventas de productos por actividades y familias, tendencias del mercado de productos por actividades, posición competitiva de los productos por actividades y la matriz de posición-atractivo y, por último, productos sustitutivos.

A) Porcentaje de ventas de productos por actividades y familias.

En la **figura 4.2.10** se representa, en porcentajes, el reparto por **familia de producto** sobre el total de ventas de cada actividad.

Analizando la **información** proporcionada por los propios empresarios, **sobre cada una de las actividades** y comenzando por la actividad de **conservas**, podemos observar que la producción de **túnicos** absorbe prácticamente el 50% de las ventas totales de la actividad (48.89%). Otros productos de referencia en la actividad de conservas son el **mejillón** (12.97%), las **sardinias** (11.20%), el **bonito/atún blanco** (11.12%), los **cefalópodos** (6.43%), **otros pescados y otros mariscos** (4,26% y 3,45%, respectivamente) y las **anchoas**, que representan el 1.68% de las ventas, en general es un producto subcontratado a empresas especializadas de Cantabria y País Vasco.

Figura 4.2. 10



Fuente: elaboración propia

En relación con los **ahumados**, al margen de la producción de **algas** que representa el 31.11% de las ventas de las escasas empresas que realizan esta actividad en Galicia y que constituye un aspecto muy particular de una empresa concreta (pero de interés para la reflexión), se puede constatar que **tres referencias** absorben casi el otro **70% de las ventas**, en concreto los **ahumados de salmón, maruca y boquerón**, con porcentajes muy próximos uno de los otros (24.87%, 21.77% y 21.77%, respectivamente). Las otras referencias, **bacalao y pez espada**, son meramente testimoniales.

En relación con los **congelados**, las referencias más significativas se corresponden con la **merluza** (39.76%), los **calamares** (18.10%) y los **langostinos** (13.66%), que en conjunto absorben casi el **75%** del total de las ventas del conjunto de esta actividad. Otra familia de productos, con porcentajes casi testimoniales, la constituyen el **rape** (2.38%), las **gambas** (1.61%) y las **cigalas** (0.18%). **Otras referencias en general** (pescados, 16%; mariscos, 2.91% y otros congelados, 5.40%) que en total suponen un 24% de las ventas totales aproximadamente, puede dar idea de una importante **amplitud de gama** en esta actividad, especialmente en otros pescados.

Centrándose ahora en los **platos precocinados**, podemos observar que el mayor porcentaje corresponde a los **calamares** y **pescados rebozados** (15.66% y 11.95%, respectivamente). Con porcentajes muy próximos a los anteriores, se sitúan a continuación, las **croquetas** (9.51%), el **paté de erizos** (8.12%), las **empanadillas** (7.81%) y las **paellas** (7.18%). **Otros preparados a base de pescados y mariscos** (16.52%) y especialmente **otros platos preparados con productos no relacionados con el mar** (23.25%), no solamente son referencia de una significativa **amplitud de gama**, si no también, de la **incursión en actividades relacionadas con otras cadenas de alimentación**, resultado de las estrategias de diversificación relacionadas que se producen en la Cadena.

- Existe una considerable **concentración de las ventas en 3 o 4 referencias** por actividad, excepto en precocinados. Constatándose una **significativa amplitud de gama en todas las actividades**, conformada, sin embargo, por muchas referencias con un peso reducido en el conjunto. Particularmente en **precocinados**, se detecta la existencia de referencias (con un peso considerable), **de productos pertenecientes a otras cadenas de alimentación**, como consecuencia de estrategias de crecimiento vía diversificación relacionada.

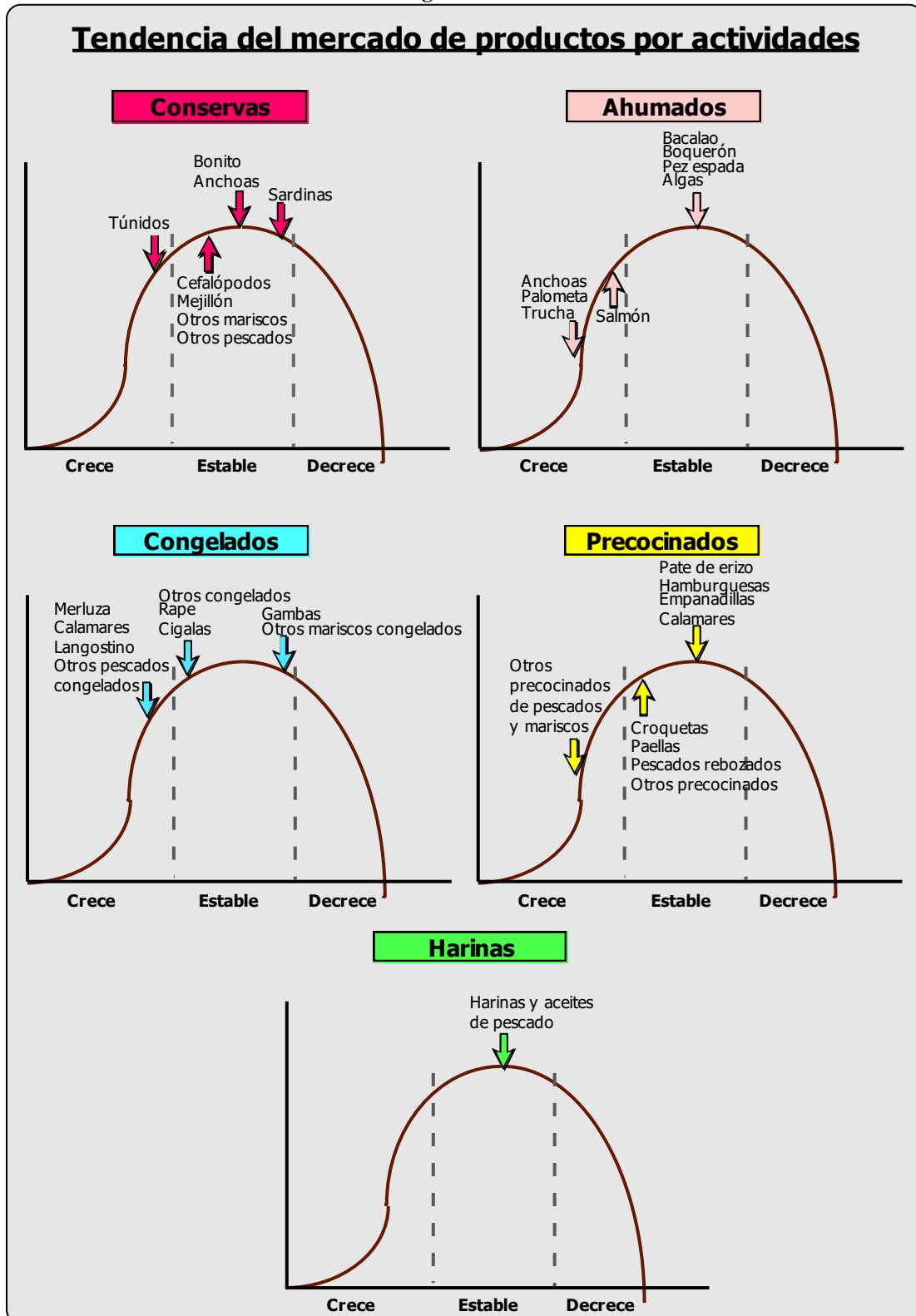
B) Tendencias del mercado de productos por actividades.

El **ciclo de vida de los productos** de cada actividad, y, por lo tanto, su situación en fase de crecimiento, de madurez (estabilidad) o declive (decrecimiento), se representa en la **figura 4.2.11**.

Comenzando por la **actividad de conservas** de pescado, el **atún**, que es el principal producto de la actividad, es el único que está en una fase de **crecimiento**, si bien su situación se aproxima a la zona de estabilidad. El **resto de los productos** se encuentra en fase de **cierta estabilidad**, pero con ciertas diferencias. Así mientras los **cefalópodos**, **mejillón** y otros **mariscos** y **pescado**, aún pueden **crecer ligeramente**; el **bonito** y la **anchoa** se encuentran en el punto superior de la curva, indicando una perspectiva de **crecimiento nulo o negativo**. Por otro lado, las **sardinias**, están en una fase de estabilidad, con una **próxima entrada en una fase de declive**.

En la **actividad de ahumados**, los ahumados de **anchoas**, **palometa** y **trucha** están en fase de **fuerte crecimiento**; el **salmón** en fase de **crecimiento**; y **bacalao**, **boquerón**, **pez espada** y **algas**, en fase de estabilidad, con unas expectativas de crecimiento nulo o negativo.

Figura 4.2. 11



Fuente: elaboración propia

En la **actividad de congelados**, los **principales productos** como son la **merluza, calamares y langostinos** (casi el 75% de las ventas), están aún en una **fase de crecimiento moderado**, próximos a la entrada en la fase de estabilidad. El **resto de los productos** están en una fase de **estabilidad**, si bien, mientras, el **rape, cigalas** y otros **congelados** están con **crecimientos lentos**, las **gambas** comienzan a entrar en un ciclo de decrecimiento o **fase de declive**, si bien estas referencias representan porcentajes mínimos dentro del conjunto de las ventas de la actividad.

En relación a los **precocinados**, todos los productos están en un ciclo de estabilidad excepto otros precocinados de pescado y marisco que están en fase de crecimiento. En este marco, algunos productos aún pueden experimentar algún **crecimiento moderado**, como son las **paellas, croquetas** y otros **precocinados**; mientras otros, se encuentran en fase de crecimiento nulo o comienzo de una **fase de decrecimiento**. Entre éstos últimos, los **calamares, empanadillas y hamburguesas**.

- Las diferentes actividades de la Cadena tienen sus **productos más importantes** en un **ciclo de crecimiento o de estabilidad**; si bien, el crecimiento esperado comienza a ralentizarse o es claramente muy moderado. En el caso de las harinas de pescado se está en una situación de crecimiento nulo o inicio de decrecimiento moderado.

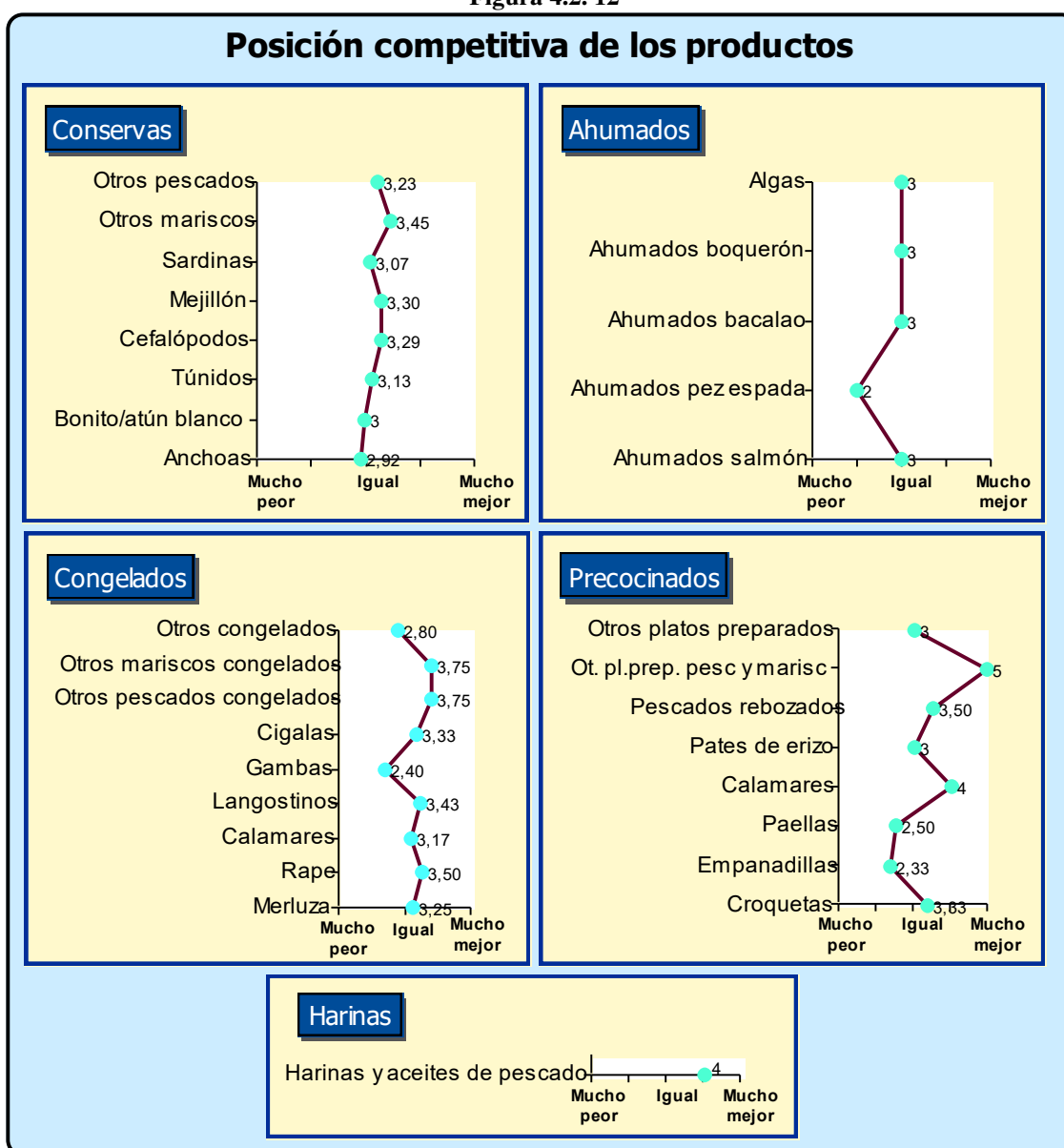
C) Posición competitiva de los productos por actividad y matriz posición-atractivo.

En la **figura 4.2.12**, se representa por cada actividad, la posición frente a la competencia de cada una de sus familias de productos o especialidades.

En relación a la actividad de **conservas de pescado**, los valores promedio se sitúan, en general, ligeramente **por encima del valor 3**

("igual"), **excepto** en el caso de las **anchoas** (2.92) y el **bonito/atún blanco**, con una valoración exacta de 3. Relacionando el resto de las especialidades, de **mayor a menor posición competitiva**, podemos observar que primeramente se sitúan los productos englobados en **otros mariscos** (3.45), los **mejillones** (3.30) y los **cefalópodos** (3.29); especialidades en las cuales los propios empresarios declaran estar en una posición *un "poco mejor"* que sus competidores. En el caso de **otros pescados** (3.23), **túnidos** (3.13) y **sardinias** (3.07); la posición competitiva la califican de *"escasamente mejor"*.

Figura 4.2. 12



Fuente: elaboración propia

En la actividad de **ahumados**, la posición competitiva es escasamente "**igual**" en todas las referencias excepto en los ahumados de **pez espada** en los que la posición es "**peor**" (2).

En el caso de los **congelados**, el perfil correspondiente presenta valores promedios más variados que en el caso de las conservas, que acabamos de comentar. En una posición "**relativamente mejor**" se sitúan **otros mariscos y otros pescados congelados**. Con una posición un "**poco mejor**" que sus competidores, se sitúan el **rape** (3.50), los **langostinos** (3.43) y las **cigalas** (3.33). "**Escasamente mejor**", se posicionan la **merluza** (3.25) y los **calamares** (2.17). En cuanto a las **gambas y otros congelados**, su posición competitiva, de acuerdo con la opinión de los empresarios, es de un "**poco peor**" (2.40 y 2.48, respectivamente).

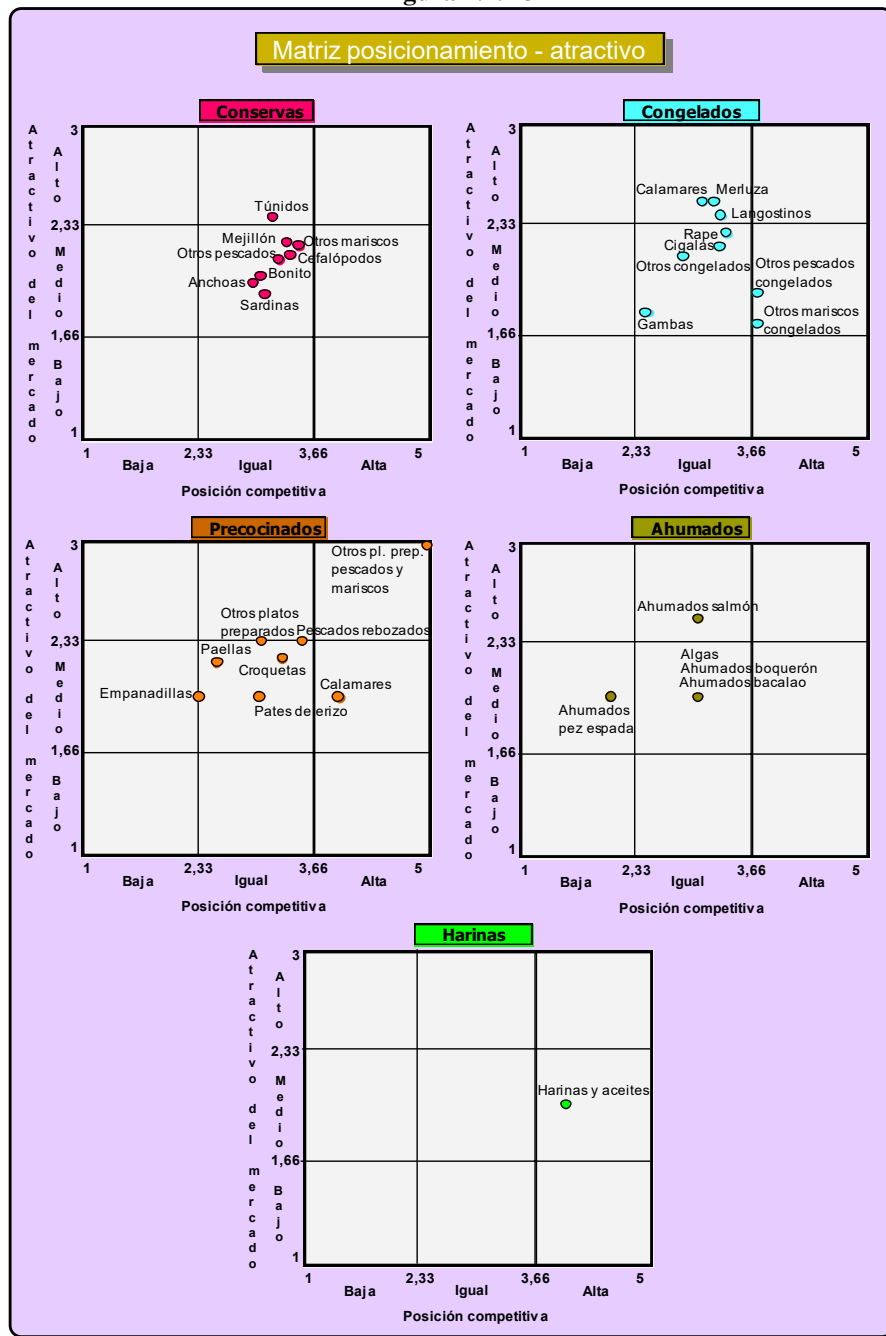
Centrándonos en los **precocinados**, se puede observar en la figura correspondiente, que la posición competitiva es "**mucho mejor**" en **otros platos preparados de pescado y marisco** (5), "**mejor**" en el caso de los **calamares** (4) y las **croquetas** (3.83). En el resto de las especialidades o familias, la posición es, "**igual**" como en el caso de **otros platos preparados** y los **patés de erizo** (3); "**algo peor**", en el caso de las **paellas** (2.50); y, por último, la posición es "**relativamente peor**", en el caso de las **empanadillas** (2.33).

En relación con la actividad de **harinas de pescado** la posición competitiva es "**mejor**" (4).

- Tomando como referencia las tres principales familias de cada actividad, la **posición competitiva** se puede sintetizar de la siguiente forma: **conservas**, "**escasamente mejor**"; **ahumados**, "**igual**"; **congelados**, "**un poco mejor**"; **precocinados**, "**relativamente mejor**" y en **harinas de pescado**, "**mejor**".

Interrelacionando la información comentada en relación al **ciclo de vida** y la **posición frente a la competencia**, se ha construido la **matriz de posicionamiento-atractivo**, que nos permite disponer de una información integrada que mejora las posibilidades para el diagnóstico. El **atractivo de mercado** se ha calculado en función de la tasa de crecimiento esperada de cada producto.

Figura 4.2. 13



Fuente: elaboración propia

D) Productos sustitutos.

En la **figura 4.2.14**, se representa el perfil de valores promedios en relación a una serie de aspectos, que nos proporciona información de cómo perciben los empresarios de la Cadena la problemática de los **productos sustitutos** que pueden ser una alternativa de compra para el cliente final (consumidor), frente a los productos elaborados por las diferentes actividades de la Cadena.

Figura 4.2. 14



Fuente: elaboración propia

Globalmente considerada la Cadena, podemos observar en dicho gráfico que los empresarios consideran **"muy poco importante"** el conjunto de los productos o servicios que son o pueden ser sustitutos de los que sus empresas ofrecen (1.93 en un intervalo de 1 a 5). Los diferentes productos sustitutos propuestos, se mueven en un estrecho intervalo entre los valores 1.68 y 2.34, siendo, por lo tanto, la valoración de cada uno de ellos ligeras matizaciones de la consideración global de la Cadena, antes mencionada.

Dentro de este contexto y con ayuda de la **figura 4.2.15**, en el que se representa el **perfil de importancia relativa**, podemos comprobar que los productos sustitutos **más importantes**, hacen referencia a **otras conservas**

y platos precocinados, en general a base de productos cárnicos y vegetales, y la **comida a domicilio**. El resto de los posibles productos sustitutos, son menos importantes relativamente. En concreto, por orden de menor a mayor, están los restaurantes de comida rápida, los congelados de carne, las pizzas precocinadas, las conservas cárnicas y los productos tipo snack.

Figura 4.2. 15



Fuente: elaboración propia

- **Los empresarios de la Cadena no perciben una especial amenaza en los posibles productos sustitutos**, calificándolos de **muy poco importantes**, incluso aquellos que consideran relativamente más importantes, como son otras conservas y platos combinados, y la comida a domicilio. Esta percepción puede ser, sin embargo, **excesivamente positiva** para los productos de la Cadena, ante los profundos cambios que está experimentando la sociedad en cuanto, a la estructura familiar, hábitos de vida en general y gustos culinarios, en particular.

4.2.5. Análisis de la Competencia.

Para la realización del **análisis de la competencia** de las empresas de la Cadena, trataremos diferentes aspectos relacionados con ésta temática. En **primer lugar**, se abordará la competencia desde su **ámbito geográfico**; en **segundo lugar**, la **posición en precios y calidad** frente a la competencia; en **tercer lugar**, la **posición competitiva** desde la perspectiva funcional de las empresas; y en **cuarto** y último lugar, las **características básicas para competir** en cada mercado.

A) La competencia desde el ámbito geográfico: impacto y forma de competir.

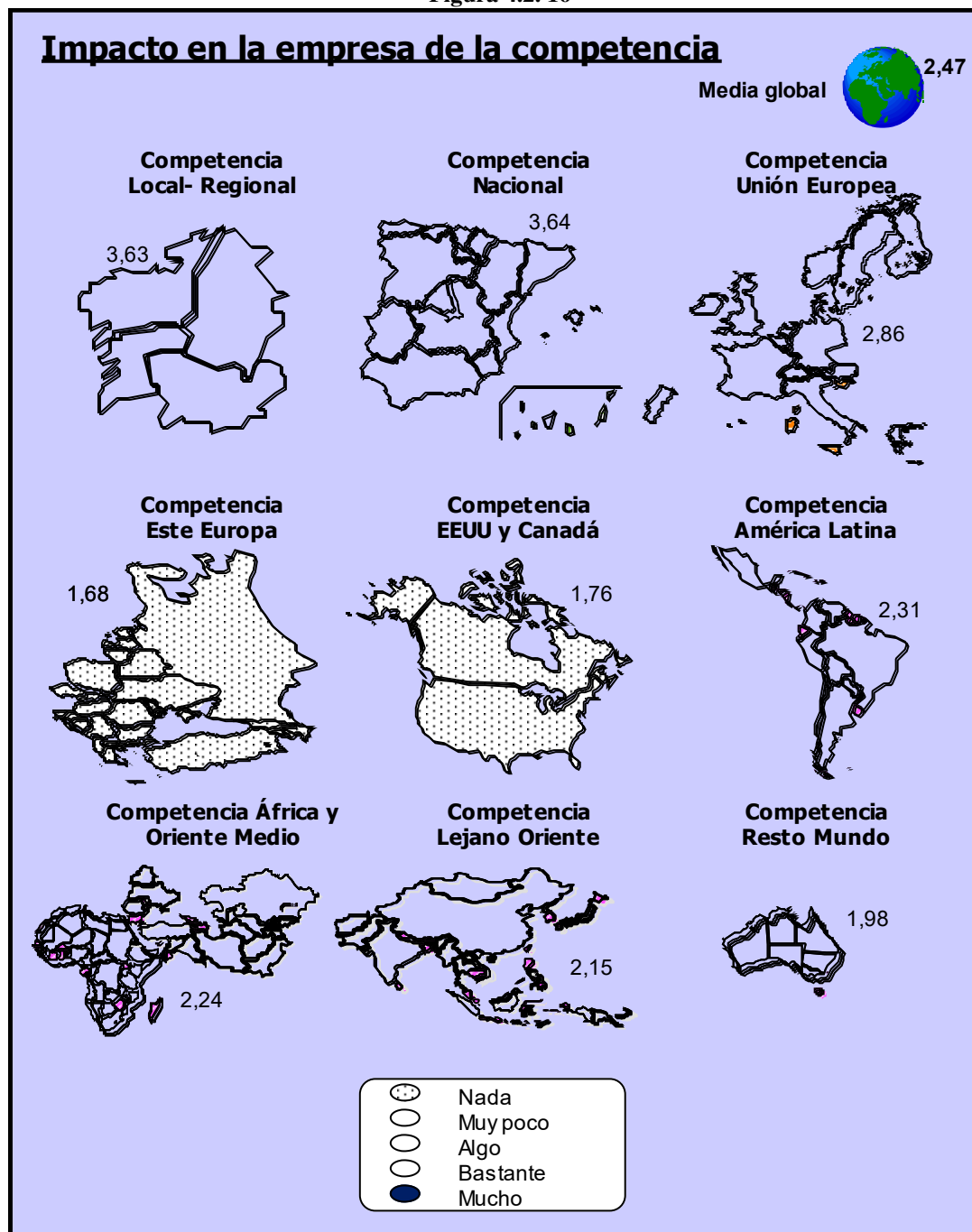
En la **figura 4.2.16**, se representa el **impacto que tiene la competencia de las diferentes áreas geográficas** sobre las empresas de la Cadena. El valor promedio del **impacto global es de 2.47** en un intervalo de 1 a 5. Los propios empresarios consultados consideran que es **"poco"** el **impacto** que la competencia, considerada globalmente, ejerce sobre sus empresas. Según la información recogida en la figura, se diferencian por su impacto, **tres bloques** de áreas geográficas, que se comentarán a continuación.

El **primer bloque**, que es el de **mayor impacto**, lo constituyen la competencia **Local/Regional** y la competencia **Nacional**, que con unos valores de 3.63 y 3.64, respectivamente, se puede interpretar que como de **"bastante"** impacto, relativamente. Coincidiendo estas áreas, con aquellas que representan también los mayores mercados de las empresas de la Cadena (más del 83%), tal como analizamos en el punto que estudiamos los mercados de la Cadena.

El **segundo bloque**, lo constituye la competencia de la **Unión Europea**, que ejerce **"algún"** impacto en las empresas de la Cadena en Galicia, con un valor promedio de 2.86. El área geográfica de la Unión Europea,

representa el tercer mercado por porcentaje de facturación (después del Nacional y el Local/Regional), a pesar que dicho porcentaje, como comprobamos al estudiar los mercados, solamente representa el 11% de las ventas, aproximadamente. El atractivo de ésta área, igualmente que las dos anteriores es medio/alto, constituyendo las áreas de mayor atractivo para la Cadena.

Figura 4.2. 16



Fuente: elaboración propia

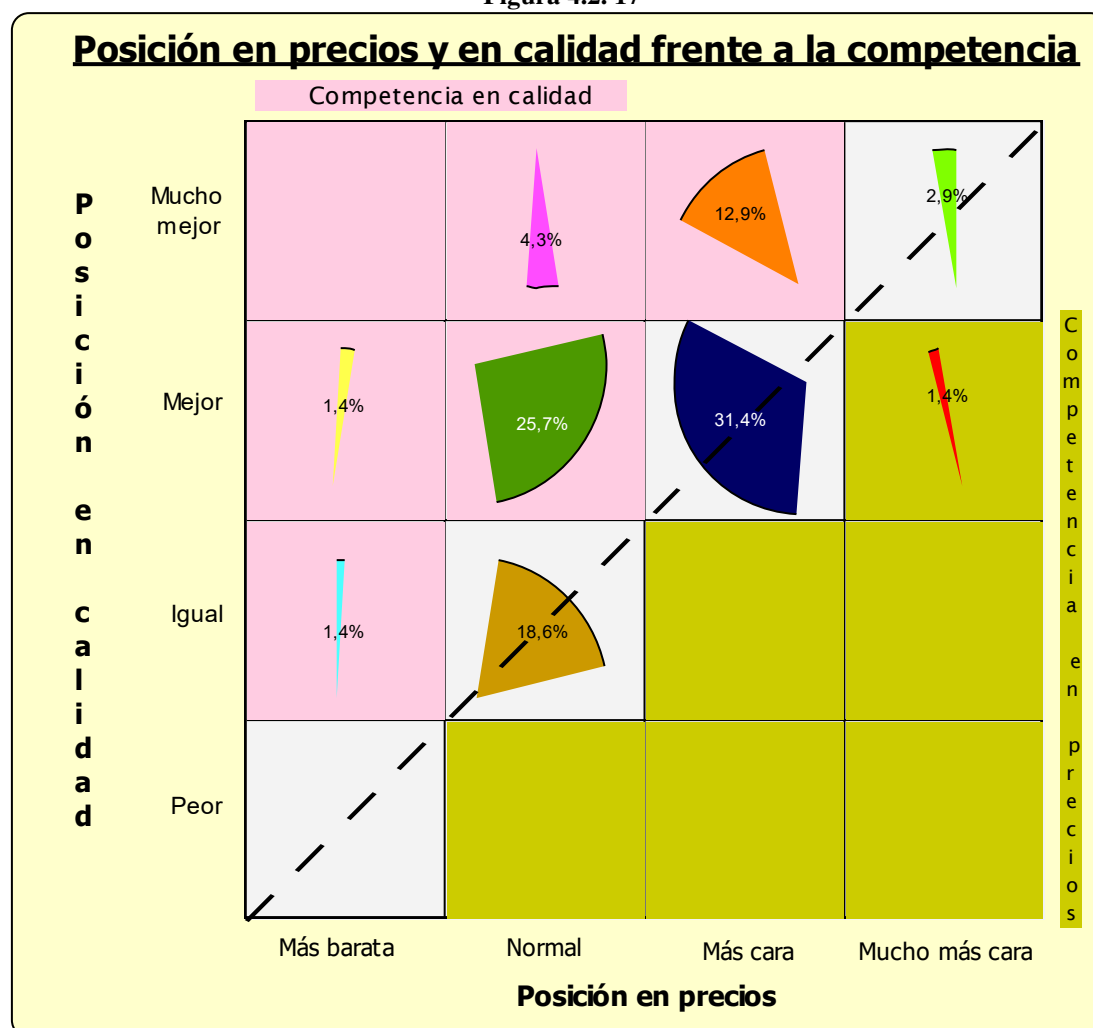
El **tercer bloque**, lo conforman el **resto de las áreas geográficas** cuyo impacto puede calificarse de **"muy poco" o "nada"**, pero dentro de un intervalo amplio, que abarca desde el valor promedio 1.68 a 2.31, y, por lo tanto con importantes matices. El impacto se considera **"muy poco"** respecto a la competencia de **América Latina** (2.31), **Africa/Oriente Medio** (2.24), **Lejano Oriente** (2.15) y **Resto del Mundo** (1.98); y de **"casi nada"**, la competencia proveniente de las áreas geográficas de **EEUU/Canadá** (1.76) y **Europa del Este** (1.68). Estas áreas, representan en conjunto un 6% aproximadamente, siendo América en su totalidad la más significativa en porcentaje de facturación y en atractivo de mercado (medio relativamente), siendo el correspondiente a las otras simplemente de medio/bajo.

- Globalmente considerada **la competencia**, el **impacto** que ejerce en las empresas de la Cadena es considerado de **relativamente bajo**. En general, parece existir una relación entre el nivel de impacto de la competencia según su área geográfica, con la importancia en volumen de ventas y atractivo de las mismas. La competencia procedente de España y Galicia ejerce bastante impacto, y la de la U.E algún impacto, en ambos casos de forma relativa.

B) Posición competitiva en precios y calidad.

La matriz que se representa en la **figura 4.2.17**, se ha construido tomando como base dos preguntas de la encuesta realizada a los empresarios. En la primera de ellas, se les preguntaba cuál era su **posición frente a los precios de la competencia**; y, en la segunda, su **posición en calidad frente a la misma**.

Figura 4.2. 17



Fuente: elaboración propia

Una primera aproximación a la **matriz posicionamiento calidad-precio**, nos permite comprobar que **pocas empresas** de la Cadena en Galicia, **compiten en una situación desfavorable**. Ninguna empresa está en una situación de competir con calidad "mucho peor" y precios "mucho más barato" (no representada en la matriz), ni con calidades "peores". Siendo, únicamente el **2.8% de las empresas que manifiestan competir con precios "más baratos"**, por **unas calidades iguales** (1.4%) o **mejores** (1.4%). En general, se tiende a **competir más vía calidad que vía precios**, si bien, como se comentará a continuación, **en algunos casos el mercado no "paga" esa calidad**.

Compitiendo con **precios "normales"** o iguales, están el **48.6% de las empresas** de la Cadena; de las cuales el 18.6% con "igual" calidad, el 25.7% con "mejor" calidad y el 4.3% con calidades "mucho mejores". Por lo tanto un 30% de las empresas no es capaz de conseguir del mercado un mejor precio en consonancia con una mejor calidad.

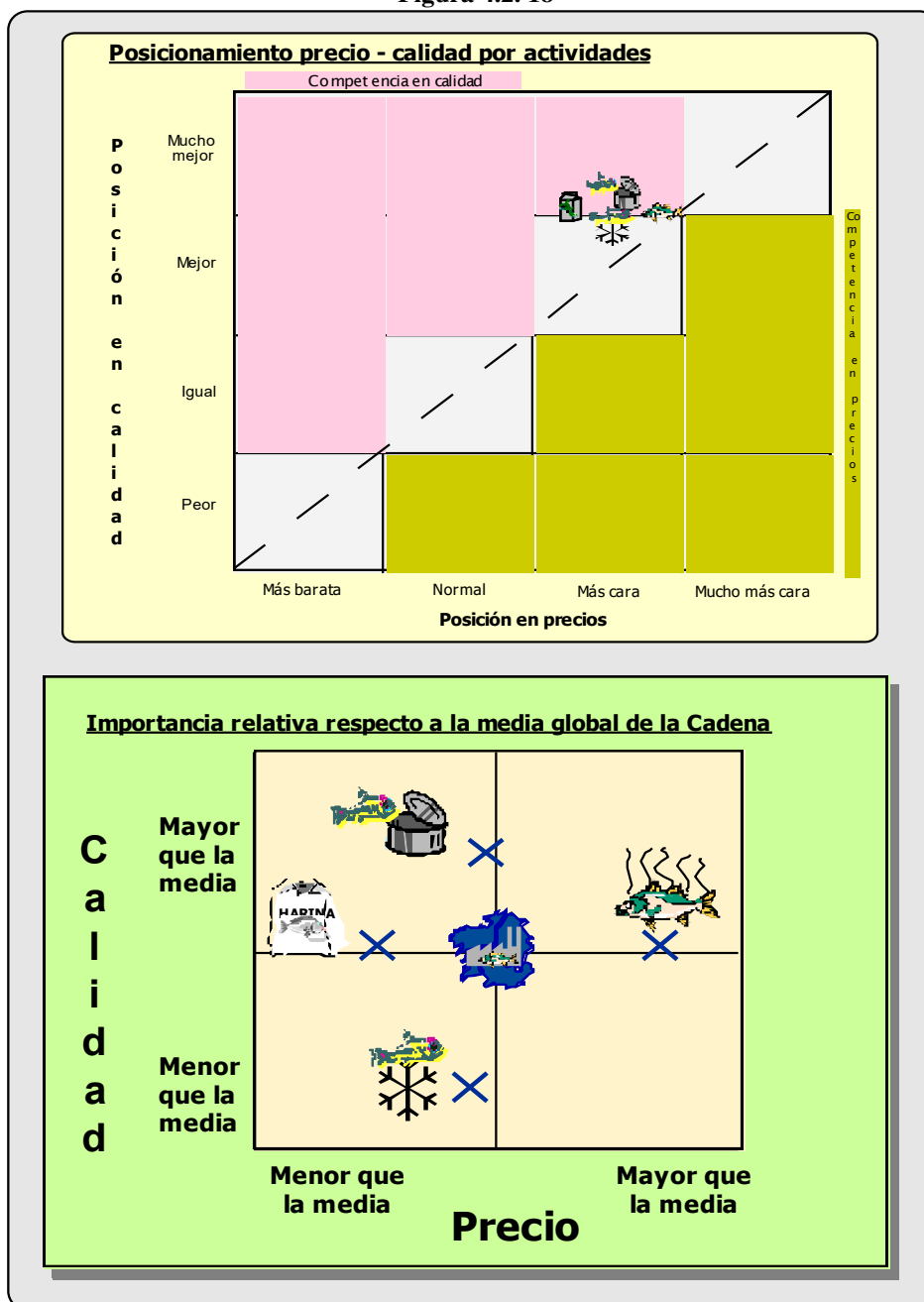
Con **precios "más caros"**, compiten el **44.3% de las empresas**, teniendo el 31.4% "mejor" calidad y el 12.9% "mucho mejor" calidad; tampoco no siendo capaces, en este último caso, de trasladar al mercado un mayor precio en correspondencia con ese mayor nivel de calidad.

Con **precios "mucho más caros"**, compiten en el mercado el 4.3% de las empresas de la Cadena en Galicia; correspondiendo, el 2.9% a empresas que se posicionan también con "mucho mejor" calidad y 1.4% a una posición solamente "mejor" en calidad, vendiendo con más precio una peor calidad, relativamente.

Si observamos las empresas situadas en los **cuadrantes por encima de la diagonal**, nos proporciona información del porcentaje de las mismas que **venden a precios por debajo de la calidad que ofrecen al mercado (45.7%)**, planteándose quizás unas ciertas deficiencias en relación a las acciones de marketing de dichas empresas. Las empresas que se sitúan en la **diagonal (52.9%)**, son aquellas que **consiguen igual precio por igual calidad**. Siendo, las empresas situadas por **debajo de la diagonal (1.4%)**, aquellas capaces de **conseguir mejores precios por una calidad inferior**.

En la **figura 4.2.18**, podemos observar la misma información, en relación con cada una de las actividades de la Cadena, en los cuales se confirma, en general, el análisis efectuado anteriormente, si bien existen ciertas matizaciones que es preciso señalar.

Figura 4.2. 18



Fuente: elaboración propia

Analizando el **posicionamiento calidad-precio**, en la primera parte del gráfico, podemos comprobar que todas las actividades se sitúan por encima de la diagonal, lo cual es indicativo de que **compiten más en calidad que en precios**. La actividad de **congelados y precocinados** es la que presenta un **mayor equilibrio** (más cercana a la diagonal) entre el nivel de calidad y el precio con los que compiten. A continuación se sitúa la actividad de **ahumados**

con una posición también **bastante equilibrada**, mientras que las actividades de **conservas** y **harinas** compiten con **calidades relativamente altas para el nivel de precios que ofertan**. En la segunda parte del gráfico se **compara la posición de cada actividad respecto a la media de toda la Cadena** en conjunto. En él se observa, que la actividad que compite en **precios mayores a la media** es la actividad de **ahumados**, que sin embargo trabaja con **calidades iguales que el conjunto de la Cadena**. La actividad de **conservas de pescado** ofrece una **calidad mayor a la media de la Cadena** con un **precio similar al conjunto de la Cadena**. La actividad de **harinas de pescado** por su parte se posiciona en **calidades similares a la media de la Cadena a precios inferiores**. Por lo que se refiere a la actividad de **congelados y precocinados**, su **posición en precios es prácticamente igual al conjunto de la Cadena** pero con una **calidad bastante inferior a la media de la Cadena**.

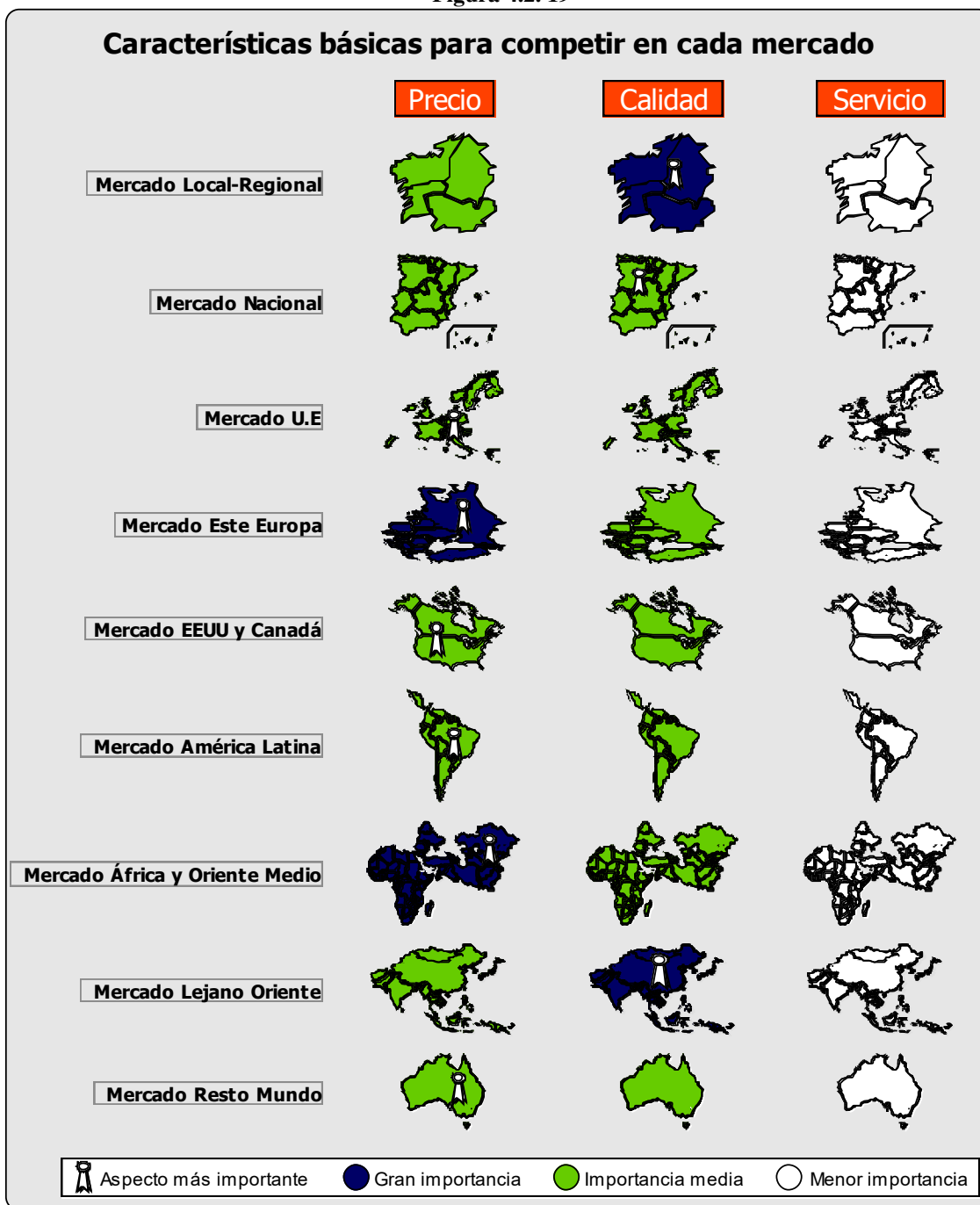
- Las empresas de la Cadena **compiten más por calidad que por precio**, estando más del **45% mejor posicionadas** en ese aspecto que su competencia, y prácticamente el resto igual (casi el 53%). Si bien, esto es un aspecto positivo en unos mercados que, en general, tienden a valorar cada vez más la calidad del producto; también es indicativo de una cierta deficiencia en el marketing de las empresas (o de la Cadena en su conjunto), al no ser capaces de que el mercado reconozca en precio una mejor calidad de producto.
- De la comparación entre cada una de las actividades y la media de la Cadena en su conjunto, se comprueba que la actividad de **conservas** compite con una **calidad superior**, la actividad de **ahumados** lo hace con **un nivel de precios mayor** que la media de la Cadena, los **congelados y precocinados** ofrecen un nivel de **calidad menor** que la Cadena, mientras que la actividad de **harinas** compite con unos **precios inferiores** a la media de la Cadena.

C) Características básicas para competir en cada mercado.

En la **figura 4.2.19**, se representa la información correspondiente a la **forma de competir en cada uno de los mercados** o áreas geográficas, identificando a través de tramas diferenciadas la importancia relativa de cada aspecto (**precio, calidad y servicio**), resaltando por cada mercado aquel más valorado y por lo tanto más importante de los tres. Los empresarios consultados, tenían que indicar por cada área geográfica, como clasificaban por orden de importancia de 1 a 3 (1= más importante, 3=menos importante) los diferentes aspectos para competir en cada mercado (precio, calidad y servicio).

El mencionado gráfico, nos permite fácilmente identificar la **forma preferente de competir en cada uno de los mercados** y su **importancia relativa**. A modo de información general y antes de pasar al análisis, es conveniente resaltar los intervalos de valores promedio por cada concepto. En relación al **precio**, los valores promedio se sitúan entre 1.47 (Africa/Oriente Medio) y 1.9 (Local/Regional); en cuanto a la **calidad**, el intervalo de valores promedio se corresponde con 1.57 (Japón y otros Países asiáticos); y, por último, en relación al **servicio**, los valores promedio están entre 2.42 (U.E.) y 2.66 (Africa/Oriente Medio).

Figura 4.2. 19



Fuente: elaboración propia

Una vez comentado los intervalos de cada aspecto, que nos ayuda a situar el marco de razonamiento, la figura nos ayuda a visualizar la información. En él podemos identificar claramente que **el servicio es el concepto menos importante** de los tres contemplados en todas las áreas geográficas. Así mismo, que la **calidad es el aspecto más importante** en el mercado

Local/Regional, en el mercado **Nacional** y en el mercado del **Lejano Oriente**; coincidiendo, en los dos primeros casos con los mercados más importantes (en ventas, casi el 84%) y en atractivo, de la Cadena. El **precio**, es el aspecto **más importante en el resto** de los mercados.

También, podemos comprobar que el **precio**, es una variable de **"gran importancia"** en **Europa del Este** y en **Africa/Oriente Medio**; frente a una **"gran importancia"** de la **calidad** en el mercado **Local/Regional** y **Lejano Oriente**. El resto de las áreas no mencionadas, el grado de importancia de precios y calidad, lo califican los propios empresarios de **"importancia media"**, y, como el caso de los servicios, se consideran de menor importancia, en todas las áreas contempladas.

- La **calidad** es el **aspecto básico más importante para competir** en los mercados más importantes y atractivos de la Cadena (Local/Regional, Nacional). También es el más importante en el caso del Lejano Oriente, mercado en el que, conjuntamente con el Local/Regional, es un aspecto de **gran relevancia**.
- El **precio** es el aspecto más importante en el resto de las áreas geográficas, siendo de gran relevancia en el caso de Europa del Este y Africa/Oriente Medio.
- El **servicio** es el aspecto menos importante y de menor relevancia, en todas y cada una de las áreas geográficas.

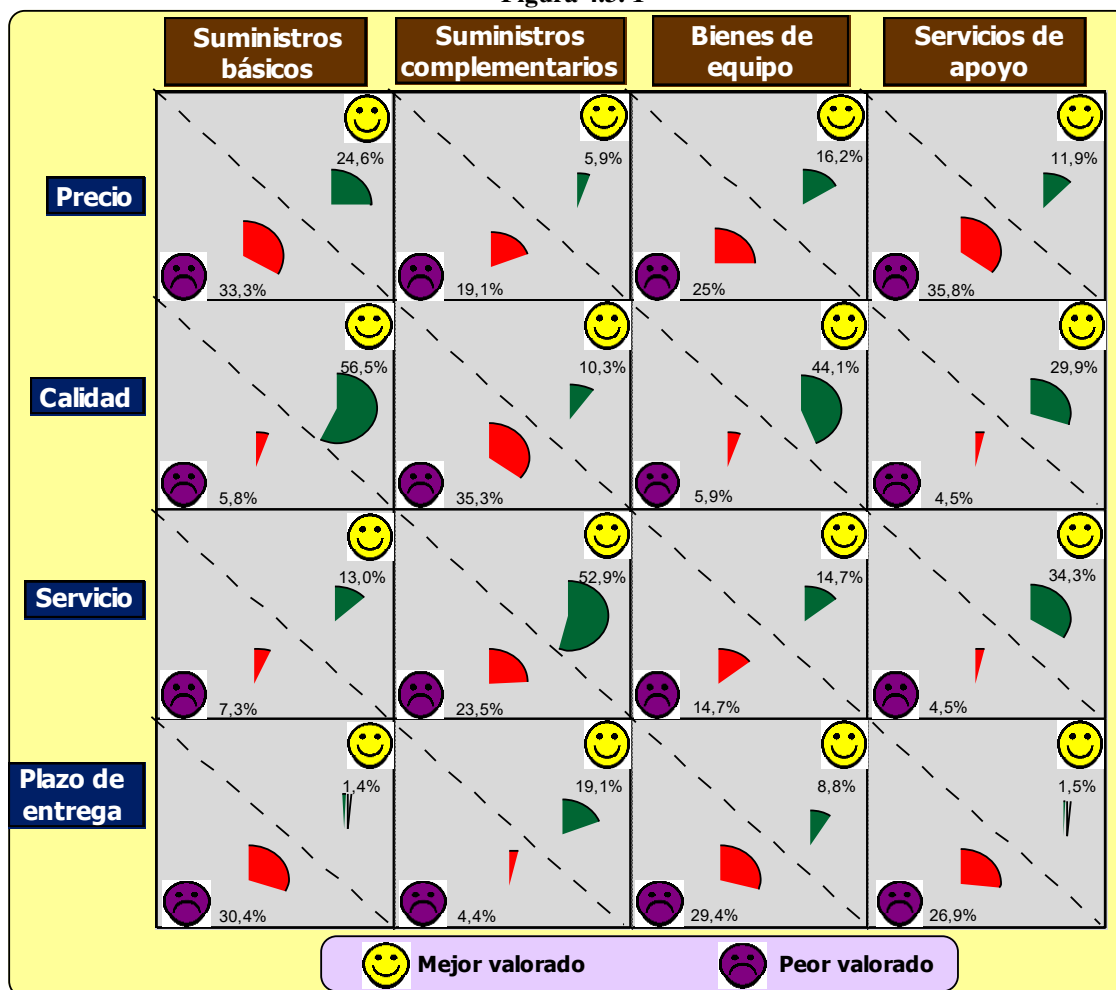
4.3. Suministradores y subcontratistas.

4.3.1. Proveedores.

En la **figura 4.3.1.** se recoge la opinión de los empresarios consultados sobre cuatro aspectos fundamentales relacionados con los **proveedores de suministros básicos** (materia prima procedente del mar), **suministros complementarios** (aceite, vinagre, entre otros), **bienes de equipo** (frío industrial, por ejemplo) y **servicios de apoyo** (transporte, entre otros). Sobre dichos **aspectos básicos**, que hacen referencia al **precio, calidad, servicio y plazos de entrega**; los empresarios han señalado, para cada tipo de proveedores antes mencionados, aquel aspecto que consideran mejor y aquel que consideran peor. Así mismo, al **final del epígrafe** analizaremos la **opinión** de los empresarios de la Cadena **sobre los proveedores gallegos.**

Para analizar las respuestas, iremos abordando la matriz siguiendo **primeramente** una aproximación **por tipología de proveedores**, para **posteriormente** abordarla siguiendo los **diferentes aspectos** considerados.

Figura 4.3. 1



Fuente: elaboración propia

Comenzando por los **suministros básicos**, podemos observar que la frecuencia con la que han sido valorados los diferentes aspectos como **"el mejor"**, por orden de mayor a menor, se corresponden con la **calidad** (58.5%), **precio** (24.6%), **servicio** (13%) y **plazo de entrega** (1.4%). Valorados como **"el peor"**, las frecuencias correspondientes, también de mayor a menor, hacen referencia al **precio (33.3%)**, **plazo de entrega (30.4%)**, el **servicio (7.3%)** y, por último, la **calidad (5.8%)**. Una visión conjunta de esta información, comparando por cada aspecto la frecuencia con la que ha sido valorados como el mejor y el peor, nos permite extraer la siguiente conclusión:

- Con relación a los **suministros básicos** de la Cadena, la **calidad de la materia prima** es comparativamente considerado el **más positivo**, siendo el **plazo de entrega** el considerado como **más negativo**. En relación con el precio, los empresarios manifiestan opiniones contrapuestas, si bien, comparativamente, existe un relativo sesgo negativo en su valoración.

Sobre los **suministros complementarios**, las opiniones de los empresarios, se corresponden con las siguientes valoraciones. Como **"el mejor"**, por orden de mayor a menor frecuencia, aparece en primer lugar el **servicio** (52.9%) y a continuación, con frecuencias mucho más bajas, el **plazo de entrega** (19.1%), la **calidad** (10.3%) y, por último aspecto, el **precio** (5.9%). Como **"el peor"**, por orden de mayor a menor frecuencia, se sitúan la **calidad** (35.3%), el **servicio** (23.5%), el **precio** (19.1%) y, por último, a una considerable distancia, el **plazo de entrega** (4.4%). Tratando esta información comparativamente en función de cada aspecto considerado, se puede extraer la siguiente conclusión:

- Las empresas de la Cadena opinan, respecto a los **suministros complementarios**, que el aspecto **más positivo** se corresponde con el **servicio**, si bien un considerable porcentaje opina lo contrario. Como aspecto **más negativo**, aunque de forma muy relativa, los empresarios señalan la calidad.

En relación a los **bienes de equipo**, dentro de la calificación de **"el mejor"** aparece en primer lugar la **calidad** (44.1%), seguido a una considerable distancia, por el **precio** (16.2%), el **servicio** (14,7%) y, en último lugar, el **plazo de entrega** (8.8%). Bajo la consideración de **"el peor"**, las frecuencias correspondientes, por orden de mayor a menor, se sitúan el **plazo**

de entrega (29.4%), el **precio** (25%), el **servicio** (14.7%) y, por último, con valores más bajos, la **calidad** (5.9%). Analizando esta información de forma integrada por cada uno de los aspectos comentados, se puede concluir que:

- Como aspecto **más positivo**, dentro de los **bienes de equipo**, aparece la **calidad** de los mismos. De forma comparativa, como aspecto **más negativo**, cabría señalar de forma relativa los **plazos de entrega**. Contemplado globalmente, el precio de los bienes de equipo adquiere un cierto sesgo negativo, si bien, existe un nada despreciable porcentaje que contrariamente los valora como el mejor.

Para finalizar, abordaremos los aspectos correspondientes a los **servicios de apoyo**. Observando los datos proporcionados, aparecen valorados como "*el mejor*", los siguientes aspectos: **servicio** (34.3%), **calidad** (29.9%), **precio** (11.9%), y con frecuencias prácticamente no considerables, aparece, por último el **plazo de entrega** con un 1.5%. Como "el peor", los empresarios de la Cadena valoran el precio (35.8%) y a continuación el plazo de entrega, que alcanza un porcentaje del 26.9%. En este último sentido, el resto de los aspectos, **calidad y servicio**, aparecen con frecuencias poco significativas (ambos con un 4.5%). Reflexionando globalmente sobre estos datos, se podría llegar a la siguiente conclusión:

- En relación a los **servicios de apoyo**, el aspecto que comparativamente es considerado **más positivo**, hace referencia de una forma relativa, en primer lugar al **servicio** y en segundo lugar, a poca distancia, a la calidad de los mismos. Como aspectos **más negativos**, también de forma relativa o muy relativa, se señalan el **precio** y en menor medida el **plazo de entrega**, si bien, en este

caso prácticamente ningún empresario lo valora como el mejor, a diferencia del precio, en el cual, un 11.9% si lo hicieron.

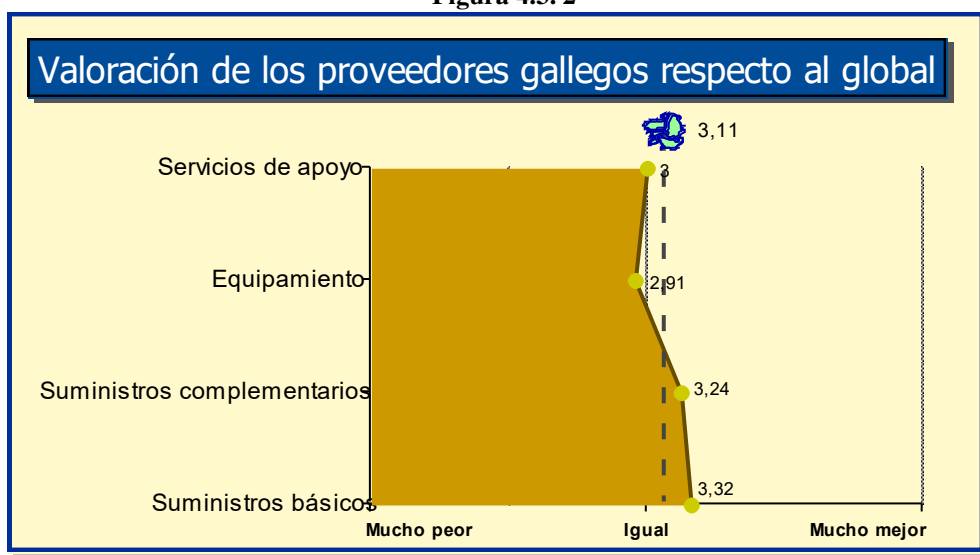
Una vez efectuado un recorrido por la matriz de datos, siguiendo el criterio de tipo de proveedores, es conveniente hacer, tal como se dijo al inicio del epígrafe, una **reflexión global desde la óptica de los diferentes aspectos** contemplados (**precio, calidad, servicio y plazo**). En este sentido, podríamos de forma sintética resaltar los siguientes puntos:

- La **calidad** se manifiesta como el **aspecto más positivo** considerando globalmente el conjunto de proveedores de la Cadena, con la **excepción** relativa a los **servicios complementarios** en el cual más de 1/3 de los empresarios lo señalan como "el peor" frente a un 10% solamente que lo consideran como "el mejor".
- También con un **sesgo positivo**, pero más relativo, se puede hablar del aspecto **servicio**, si bien, centrado fundamentalmente en suministros complementarios y servicios de apoyo (en menor medida). En el primer caso, hay que señalar que frente a un 50% aproximadamente que lo señalan como "el mejor", un 25% aproximadamente también lo señalan como "el peor".
- El **precio y el plazo de entrega** (éste ligeramente en menor medida), se conforman como los **aspectos más negativos**, si bien de forma relativa, no superando en ninguno de los dos casos más de 1/3 de los empresarios que lo señalan específicamente como "el peor".
- En el caso del **precio**, frente a un **33%** aproximadamente de empresarios que consideran "**el peor**" aspecto, hay que resaltar que existe un significativo **25%** de empresarios aproximadamente que

opinan que es **"el mejor"**, hecho que puede ser consecuencia de las fuertes fluctuaciones de los precios, que se considera la mayor amenaza del entorno específico de la Cadena, tal como hemos visto en el capítulo anterior.

En relación a los proveedores de la Cadena, de forma complementaria, se ha consultado a los empresarios su **opinión sobre los proveedores gallegos** en comparación con el conjunto de los mismos. Las respuestas obtenidas están reflejadas en la **figura 4.3.2**, en la cual se puede observar que la **valoración** de los mismos es prácticamente igual, tan solo **ligeramente superior** (promedio de 3.11) al global de los proveedores.

Figura 4.3. 2



Fuente: elaboración propia

Así mismo, se puede afirmar que **dichas valoraciones son representativas del conjunto de la Cadena**, al **no aparecer** en ninguna de las variables indicación alguna de **diferencias significativas de valoración entre subactividades** respecto al valor promedio global.

Siguiendo la tipología de proveedores, destacan por **orden de mayor a menor** valoración, los **proveedores de suministros básicos** con un 3.32 y los relativos a los **suministros complementarios** con un 3.24. Con

valores inferiores, se sitúan a continuación los **servicios de apoyo**, cuya valoración es exactamente **"igual"** (3) y los proveedores de **bienes de equipo**, que con un 2.91, es el **único caso** en el cual son **valorados peor**, aunque no de forma significativa. Así, podemos concluir que:

- Los **proveedores gallegos** de la Cadena, siendo **ligeramente mejor valorados**, no proporcionan unas prestaciones (precio, calidad, servicio y plazo de entrega) significativamente mejores que el conjunto de los suministradores de la misma, a pesar de la proximidad a la industria transformadora y a la especial concentración de la misma en Galicia, que exigiría y justificaría una mayor especialización de los mismos.
- Aquellos suministradores gallegos que son ligeramente **mejor valorados** que el conjunto, son aquellos vinculados a las **materias primas**, tanto básicas como complementarias. Siendo **peor valorados** en cuanto al **suministro de bienes de equipo**. En ningún caso dichas diferencias de valoración pueden considerarse significativas.
- A pesar de tener una valoración igual, es preocupante en una perspectiva de futuro, el hecho que los **proveedores gallegos de servicios de apoyo no consigan una mayor puntuación**, en la medida que dichos servicios afectan a aspectos cada vez más relevantes en la competitividad de las empresas de la Cadena, como pueden ser transporte, mantenimiento, calidad, prevención de riesgos, medio ambiente, e investigación, desarrollo e innovación, entre otros.

4.3.2. Estructura de compras.

Trataremos en este epígrafe la **estructura de compras de la Cadena principal** en relación a los **suministros básicos** (derivados del mar), **suministros complementarios y servicios de apoyo**. Primeramente la analizaremos desde una **perspectiva global** para, posteriormente, abordar dicha información por **cada una de las subactividades** contempladas en la Cadena en Galicia.

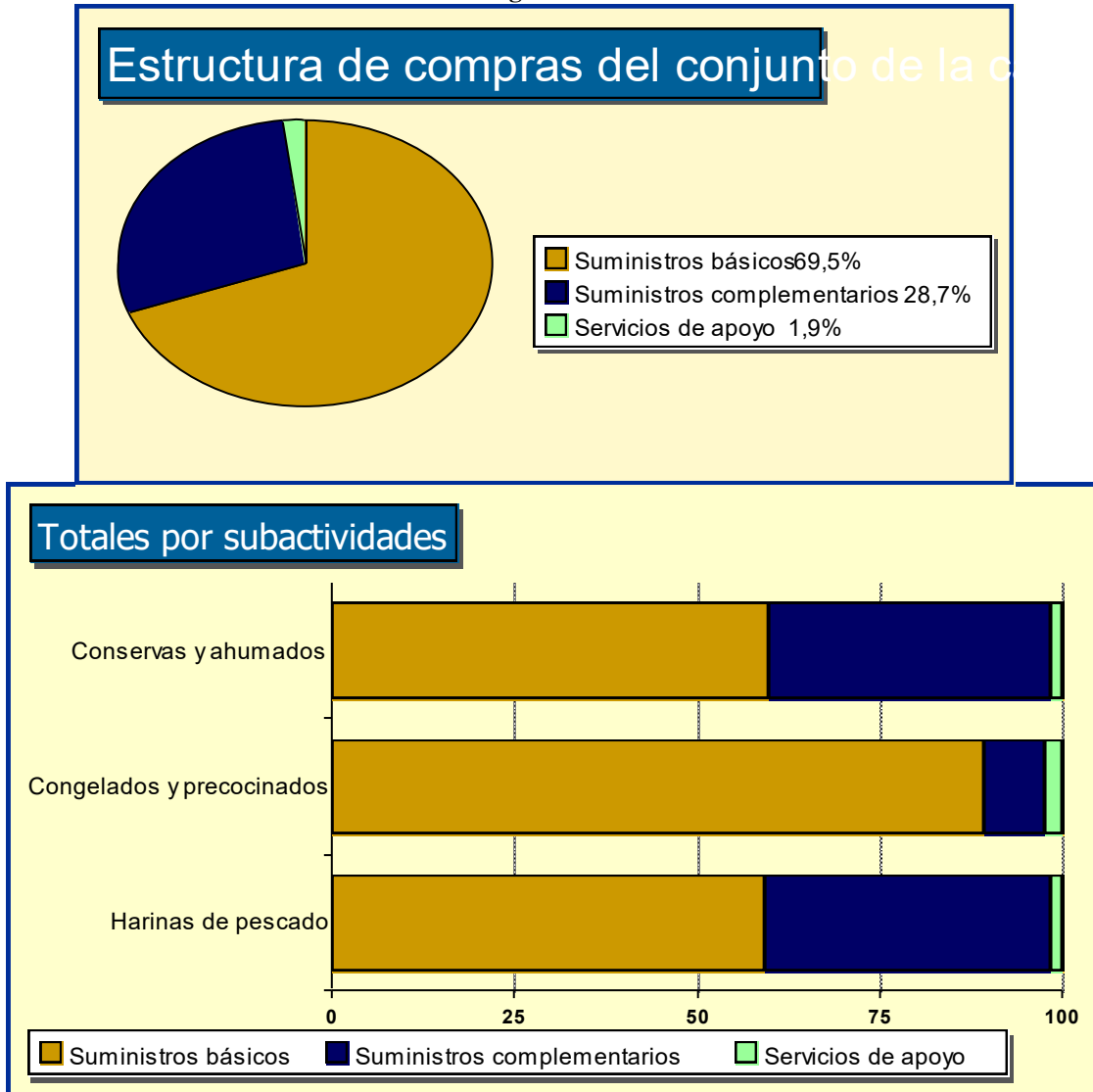
4.3.2.1. Perspectiva global de la Cadena.

Como se puede observar en la **figura 4.3.3**, la estructura de compras de la Cadena, considerada **globalmente**, se conforma por un 69.5% de **suministros básicos**, un 28.7% de **suministros complementarios** y, por último, un 1.9% de compras (contratación) de **servicios de apoyo**.

Descendiendo en el nivel de análisis a las diferentes actividades, se contempla que el porcentaje de compras de **suministros básicos** es especialmente **significativo** (dentro del conjunto) en la **actividad de congelados y precocinados** (89.4%) siendo comparativamente menos significativa en las **actividades de conservas y ahumados de pescado** (59.63%) **y la de harinas de pescado** (59.22%).

Correlativamente a esta información, es evidente el **limitado peso de los suministros complementarios en la actividad de congelados y precocinados** (8.18%). No obstante es mucho más significativo en **actividad de conservas y ahumados de pescado** (39.8%) y la **actividad de harinas** (38.77%). El peso de **la contratación en servicios de apoyo es mínimo en todos los casos** siendo el transporte el componente fundamental, como veremos más adelante.

Figura 4.3. 3



Fuente: elaboración propia

- El **peso de los suministros básicos** en la estructura de compras de la Cadena principal, es **indicativo de un alto grado de interrelación entre los diferentes eslabones** (especialmente con el extractivo). Reflejando un alto **potencial de generación de sinergias** entre todas las actividades en Galicia.
- Así mismo, el **poco peso de los suministros complementarios y servicios de apoyo**, hace pensar en transformaciones y prácticas de gestión no muy desarrolladas (con **poco valor añadido**), que plantea para la Cadena en Galicia la **necesidad de innovación en**

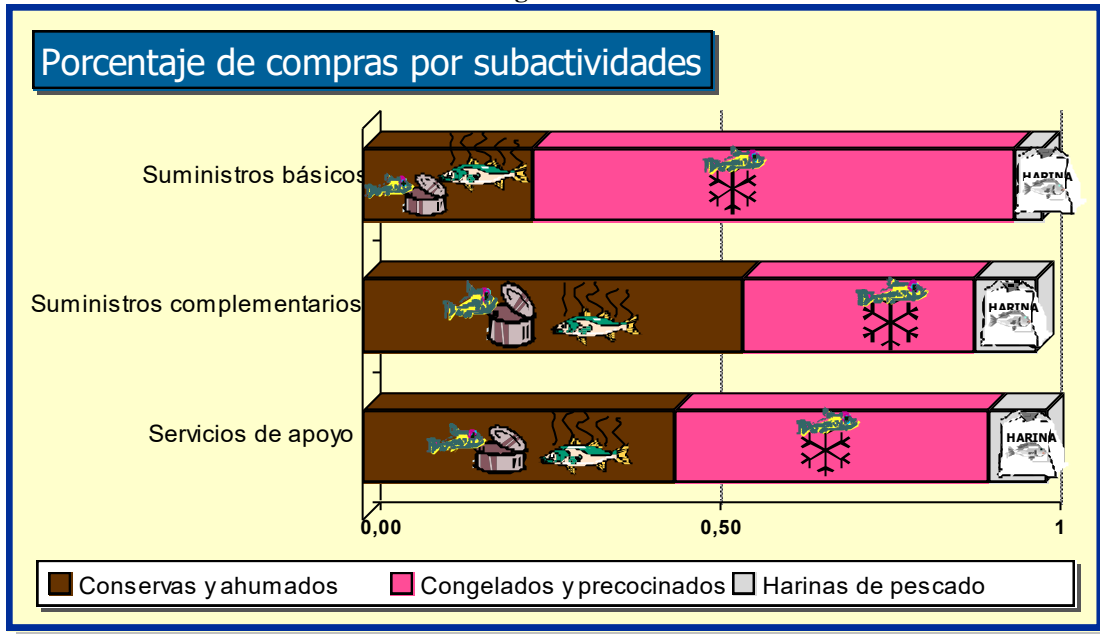
diferentes campos (organización y procesos, información, productos, comercialización, entre otros).

Analizando a continuación la información desde otro ángulo la **figura 4.3.4** muestra que peso tiene cada una de las subactividades en el volumen total de compras de los distintos tipos de suministros. Por lo que respecta a los **suministros básicos** destaca el peso que tiene **la actividad de congelados y precocinados** (71%). A continuación se sitúa **la actividad de conservas y ahumados** con un 25%, quedando un 4% restante para **la actividad de harinas de pescado**.

Por el contrario, tanto en los suministros complementarios como en los servicios de apoyo el reparto es más heterogéneo. En el caso de los primeros, las **conservas y ahumados** (56%) y **la actividad de congelados y precocinados** (34%) son las actividades que más representan las compras totales de esos suministros muy por encima y de **harinas** (9%).

En cuanto a los servicios de apoyo, la que tiene menor ponderación, por ser menos las empresas vuelve a ser la actividad de **harinas de pescado** (9%), mientras que el porcentaje restante se lo reparten las actividades de **conservas** (46%) y de **congelados y precocinados** (46%).

Figura 4.3. 4



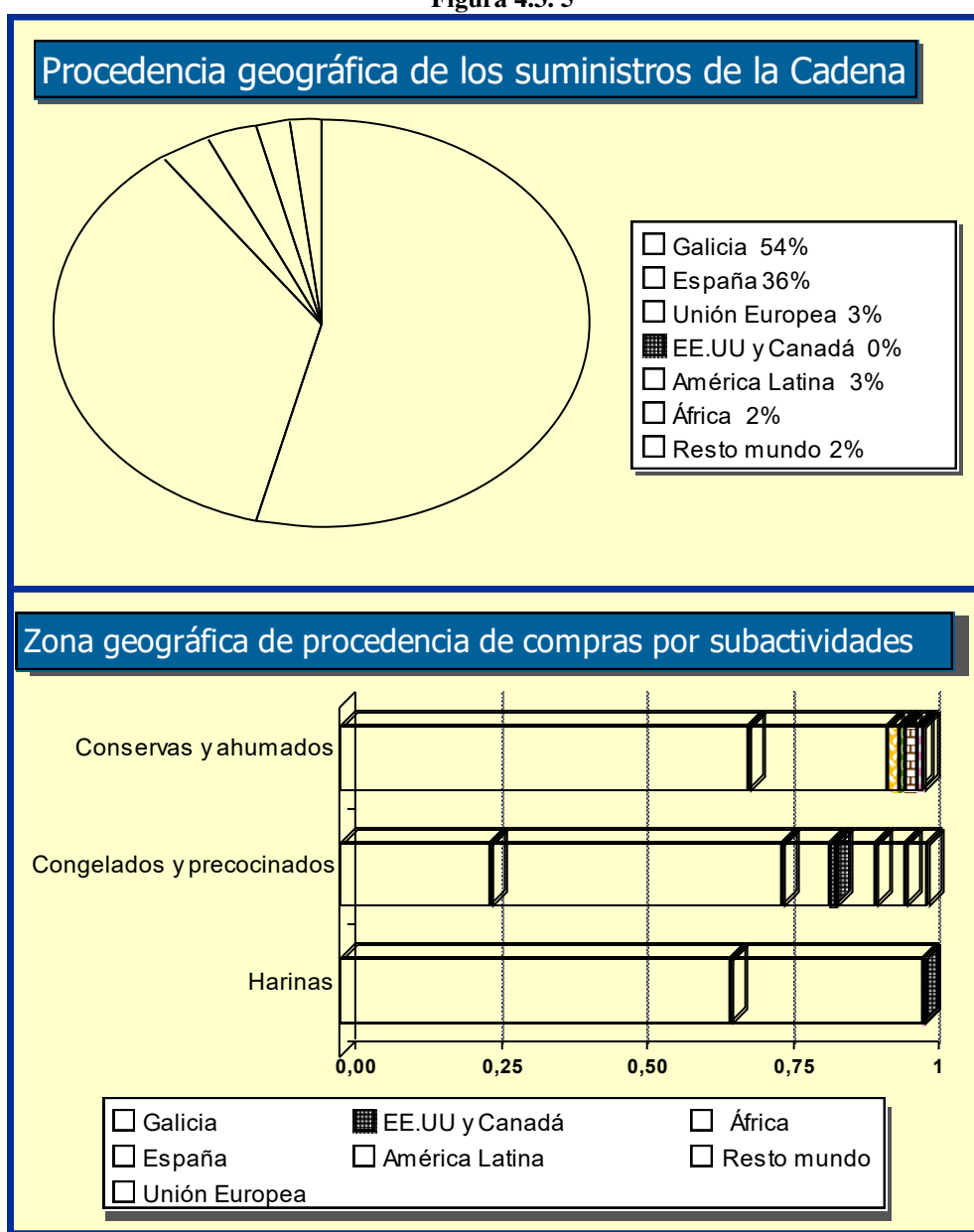
Fuente: elaboración propia

- Los **suministros básicos** presentan un reparto bastante homogéneo entre las distintas subactividades, oscilando todas entre el 71% que representan los congelados y el 4% de las harinas de pescado.
- Los **suministros complementarios** son fundamentalmente demandados por empresas conserveras (56%) mientras que sólo un 9% corresponde a las empresas de harinas.
- Los **servicios de apoyo** son solicitados de forma similar por las empresas de congelados y conservas (46% cada una). Como en los otros casos las empresas de harinas de pescado demandan solo un 9% de esos servicios.

En la **figura 4.3.5** se representa la **procedencia geográfica** de las **compras** de la Cadena principal. **Globalmente** considerada se puede observar que destaca, por el porcentaje de compras que representan, **Galicia** con un 54% y **España** con un 36%.

El **resto de las zonas geográficas** representan porcentajes **mínimos**, destacando entre ellos las compras procedentes de la **Unión Europea** y **América Latina** con un 3% y, en menor medida, **África** con un 2%. Siendo testimonial el porcentaje de compras procedente de **EE.UU y Canadá** (0.2%). El **resto del mundo** representa un 2% en conjunto.

Figura 4.3. 5



Fuente: elaboración propia

Por subactividades, destacan la **procedencia gallega** de las compras en la **actividad de conservas** (69%) y en la **actividad de harinas** (67%),

actividades en las que las **compras procedentes de España** representan un 24% y un 33% respectivamente. El resto de las compras se concentran en la Unión Europea, en el caso de las harinas de pescado, siendo variada en el caso de la conserva, en la cual se abarca el resto de las áreas geográficas, excepto EE.UU y Canadá.

En el caso de los **congelados y precocinados**, la procedencia es **fundamentalmente de España** (50%) y en **menor medida de Galicia** (26%). El resto de las áreas geográficas están todas representadas, si bien con porcentajes muy reducidos, en las que destacan la Unión Europea (8%), América Latina (7%) y África (5%).

- Las **compras de la Cadena principal** en Galicia, globalmente considerada, proceden mas del **50% del área geográfica gallega**, alcanzando más del **85% si consideramos el resto de España**. Incidiendo aún más en la **fuerte interrelación existente** entre los eslabones de la Cadena en Galicia.
- La **procedencia gallega** de las compras de la Cadena principal es relevante en el caso de las **conservas** (69%) y en el de las **harinas de pescado** (67%). La **procedencia del resto de España** es importante en el caso de los congelados y precocinados (50%).

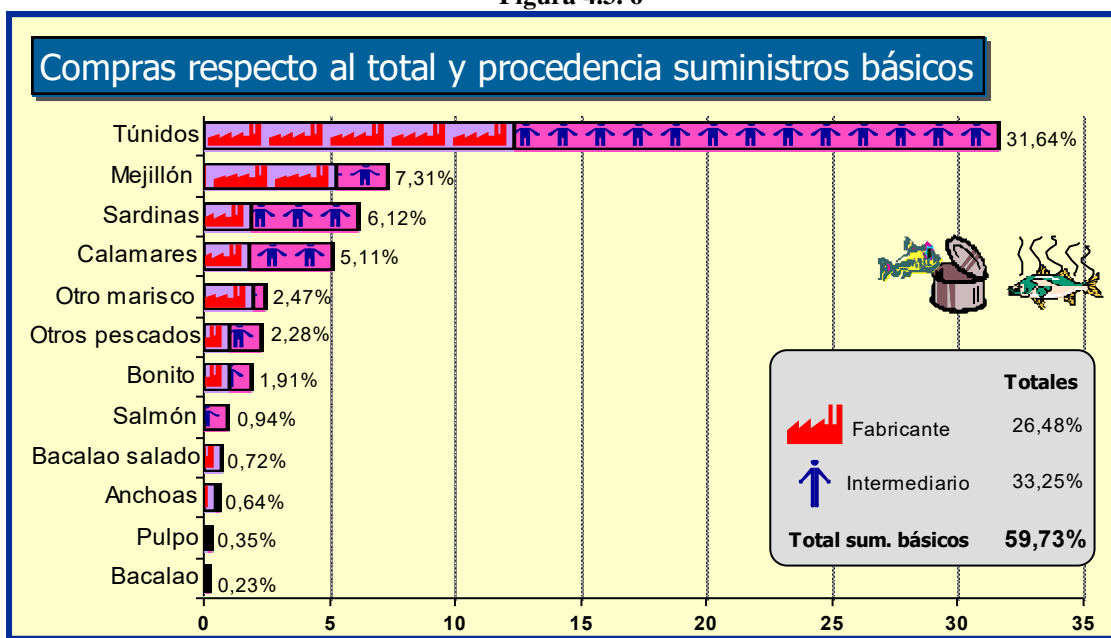
En los siguientes epígrafes, profundizaremos en esta información, abordando cada una de las actividades contempladas en la Cadena principal.

4.3.2.2. Actividad de Conservas y Ahumados de Pescado.

A) Suministros Básicos.

En la **figura 4.3.6**, se representa la información referente a los **gastos en suministros básicos de la subactividad de conservas de pescado**. Desde una perspectiva global se puede observar, que este tipo de gasto representa un **alto porcentaje respecto al total de gastos de la subactividad**, en concreto el 59.73%. Así mismo, según los datos proporcionados por los empresarios consultados, dichos gastos se efectúan en **una proporción muy similar tanto a través de compra directa a "fabricantes"** (armadores, depuradoras, entre otros) **como a través de intermediarios**, representando cada uno de ellos el 26.48% y el 33.25% del total, respectivamente, lo cual tiene su lógica en la medida en que dos de las principales familias (túnidos y sardinas) las adquieren las conserveras directamente a los armadores (excepto, quizás, las asociadas en FACORE que actúan con frecuencia a través de esta central de compras).

Figura 4.3. 6



Fuente: elaboración propia

Descendiendo en el análisis y abordando **dicha información por cada una de las especies contempladas**, se comprueba que los gastos en **túnidos, mejillón y sardinas** representan el 31.64%, 7.31% y el 6.12% del total de gastos, respectivamente. Por orden de importancia, se sitúan **a continuación los calamares** que representa el 5.11%, **otros mariscos** (navaja, zamburiña, p. ej.) con un 2.47% y **otros pescados** (aguja, por ejemplo) con un 2.28% sobre gastos. Con una **importancia menor**, en relación con el gasto en suministros básicos, aparecen el **bonito** (1.91%), el **salmón**, que es el producto principal de los ahumados (0.96%), el **bacalao** y sus **derivados** (0.94%) también de ahumados principalmente, el **pulpo** (0.35%), las **anchoas** (0.65%), etc., todos ellos con menos del 1%. Con respecto a estas últimas, señalar que la familia de las anchoas prácticamente no se elabora en Galicia (salvo una o dos conserveras en concreto), elaborándose fundamentalmente en fábricas especializadas de Cantabria y el País Vasco que trabajan como "subcontratistas" de las empresas gallegas.

También en el mismo gráfico, por cada una de las especies contempladas hemos representado el **porcentaje** (sobre el total de ese concepto) **que suponen las compras directas a fábrica y las que se efectúan a través de intermediarios**. Así, las compras se efectúan **mayoritariamente a través de fabricantes**, en el caso del **mejillón** (72.2%), **otros mariscos** (78%), **pulpo** (51.8%) y en el caso de las **anchoas** (69.1%) que en general suele ser producto terminado, que mediante subcontratación es preparado y envasado por fabricantes especializados fuera de Galicia. Por otro lado, **las compras a través de intermediarios** son **mayoritarias** en el caso de los **túnidos** (61%), **otros pescados** (53.1%), **sardinas** (68.8%), **bonito** (55.4%) y los **calamares** (65.4%).

- Los **gastos en suministros básicos** (productos derivados del mar) representan el 59.73% del total de gastos en la actividad de conservas y ahumados de pescado, efectuándose ésta

mayoritariamente a través de intermediarios en el caso de la pesca y a través del propio fabricante en el caso del marisco.

- Los **pescados** suponen en conjunto el 45.48% del gasto, destacando fundamentalmente los túnidos (31.64%) y las sardinas (6.12%). Los **mariscos** absorben el 14.25% del total del gasto de la actividad, destacando el mejillón con el 7.31% y los calamares con un 5.11%. Cuatro especies (túnidos, calamares, sardinas y mejillón) representan en conjunto el 50,18% de los gastos totales de la actividad.

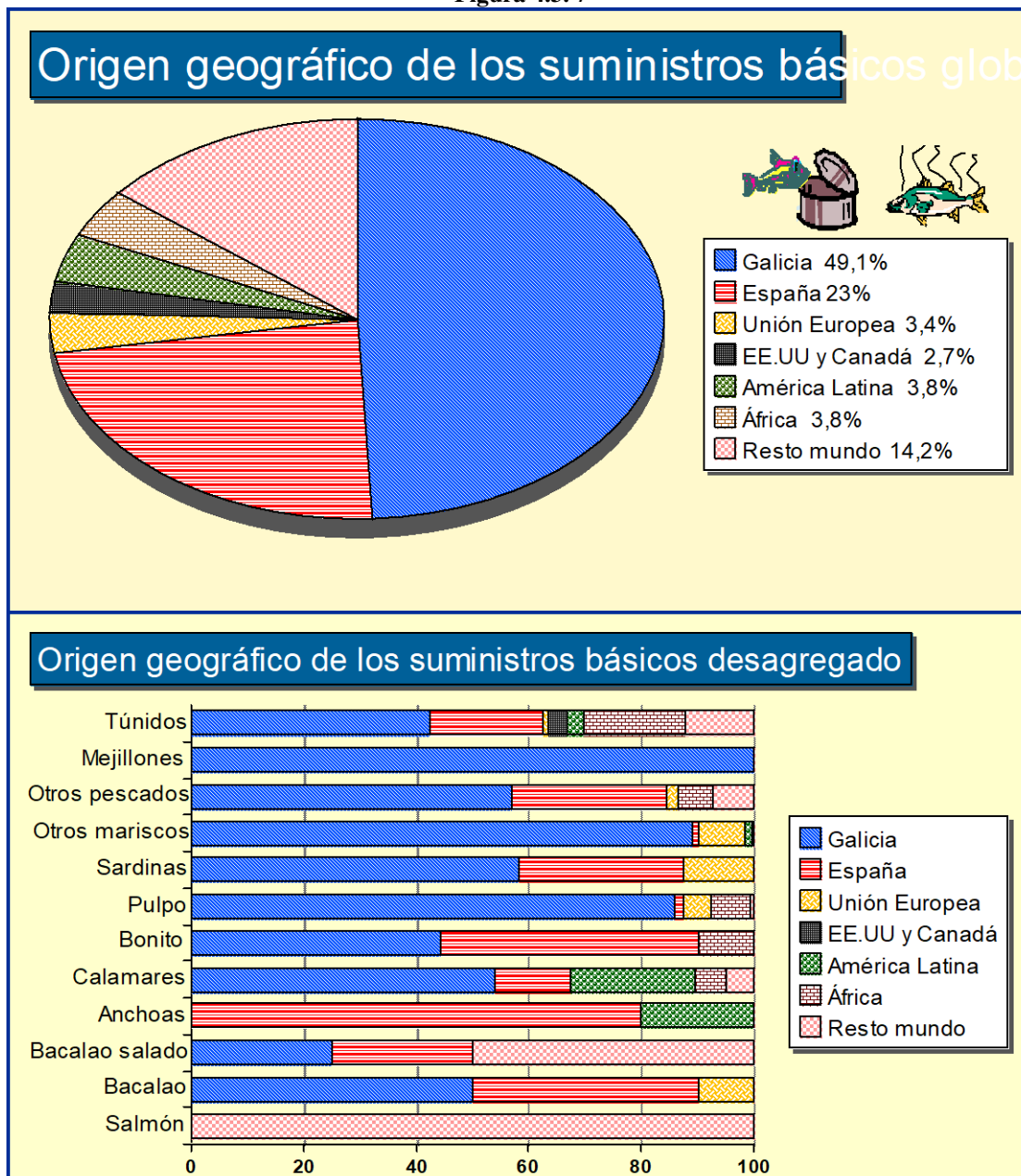
En la **figura 4.3.7** se representa la **procedencia geográfica** de las compras de suministros básicos de la actividad de conservas de pescado, globalmente y por especies.

Globalmente podemos observar en dicho gráfico que la procedencia geográfica de estas compras, de mayor a menor frecuencia, es en **primer lugar Galicia** (49.1%) seguido de **España** (23%), que en total suponen el 72.1% de las mismas. **A continuación** las áreas geográficas de procedencia son: **África** (3.8%), **América Latina** (3.8%), **Unión Europea** (3.4%) y, por último, **EE.UU y Canadá** (2.7%), quedando para repartirse entre el **resto del mundo** el 14.8% restante.

Analizando la **información por especies**, de una forma genérica, se comprueba que la **procedencia gallega** supera, o es próxima, al **90%** en el caso del **pulpo, otros mariscos y el mejillón**, cuya procedencia es totalmente gallega, aún cuando en un pasado reciente se han realizado pruebas con vianda procedente de otras zonas (Nueva Zelanda por ejemplo). Con respecto al **mejillón**, parece existir una cierta inquietud actualmente acerca de la situación de las relaciones entre el sector extractivo y las industrias que parece despertar en estas nuevamente la necesidad de buscar fuentes alternativas de suministro que, en principio y según se desprendió de las entrevistas, no son especialmente deseables. También es **mayoritario el**

origen gallego (entre el 50% y el 60%) en el caso de las **sardinias, calamares y otros pescados**.

Figura 4.3. 7



Fuente: elaboración propia

Por el contrario, en el caso de los **túnicos** y el **bonito**, la **procedencia gallega es minoritaria** respecto al conjunto de otras áreas, pero **superior al 40%**; siendo en el primer caso de procedencia muy variada (especialmente España y África) y en el caso del bonito de origen fundamentalmente español (45%). Las **anchoas** proceden en un 80% de **España** y el 20% de **América**

Latina. El salmón, (que es el producto básico de los ahumados en Galicia, junto al bacalao) se trae prácticamente todo de los países nórdicos, por lo que se incluyen en el resto del mundo.

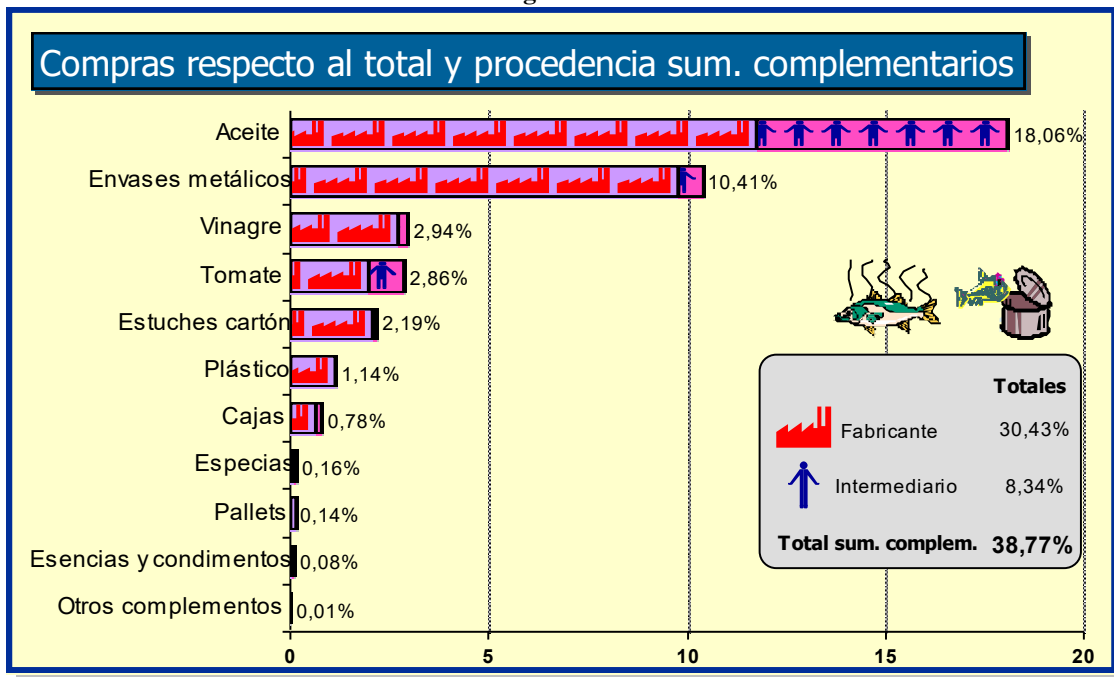
- El **origen de los suministros básicos** de la actividad de conservas de pescado, es **fundamentalmente gallego** (49.1%) y en menor medida del resto de España (23%). El resto de las áreas, tienen una presencia minoritaria, destacando entre ellas América Latina y África.
- Considerando individualmente las áreas geográficas, el **origen gallego de los suministros básicos es mayoritario en todas las especies consideradas, excepto** en el caso del **bonito**, con un origen español ligeramente superior (44.4% frente a 45.6%) y en el de las anchoas, cuyo origen es totalmente español (80%) y de América Latina (20%); si bien, estas materias primas tienen un peso reducido en la estructura de gastos de la actividad sobre ventas totales (2.85% y 0.39% respectivamente).
- Estos hechos, muestran una **fuerte vinculación** de la Cadena transformadora con las **actividades extractivas** relativas a la pesca, marisqueo y acuicultura. Remarcando el interés de incidir en una mayor integración para potenciar la competitividad de la misma.

B) Suministros Complementarios.

Las **compras de suministros complementarios** y su **procedencia** (intermediario, fabricante) de **conservas y ahumados de pescado**, en relación con los gastos totales de la actividad, están representadas en la **figura 4.3.8**. El conjunto de las mencionadas compras **representan el 38.77%** de los gastos y cuya procedencia es **8.34%** a través de **intermediarios** y el

30.43% compras **directas al fabricante**, que es la **procedencia mayoritaria**.

Figura 4.3. 8



Fuente: elaboración propia

Por **tipología de producto**, podemos observar que los **dos conceptos mayoritarios** son el **aceite** (18.06%) y los **envases metálicos** (10.41%). Otros conceptos con un peso intermedio son el **vinagre** (2.94%) y el **tomate** (2.86%), diversos conceptos relativos al **embalaje** como los **estuches de cartón** (2.19%) y los **plásticos** y **cajas** (1.14% y 0.78%, respectivamente). El **resto** de los conceptos contemplados, con **frecuencias poco significativas** son las **especias** (0.16%), los **pallets** (0.14%) y, las **esencias y condimentos** (0.08%). **Otros suministros complementarios** no citados suponen en conjunto un insignificante 0.01% del total de gastos de la actividad.

Las **compras** se efectúan de **forma significativamente mayoritaria** directamente **a fábrica, en todos los conceptos**. La **compra a través de intermediarios** solamente tiene una **relativa entidad** en aceite (35.92%), tomate (30%), esencias (25%), especias (22%) y, en menor medida aún, en

cajas (17.85%). Conceptos éstos últimos, que además tienen una incidencia mínima en el conjunto de las compras de suministros complementarios.

- Las **compras de suministros complementarios** en conservas de pescado, tiene un peso considerable (38.77%) en relación al total de gastos de la actividad, representando conjuntamente con los suministros básicos el 98.51%. En los conceptos con mayor peso, su compra se realiza de forma **mayoritariamente por compra directa a fábrica**.
- Los gastos relativos a **aceite** son los más relevantes (18.06%) y a continuación los **gastos de envasado, estuchado, empaquetado y embalajes** para el transporte; representando en conjunto el 14.66% del total, y en el que sobresale el gasto en envases metálicos (10.41%). El 5.95% restante, corresponden a otros productos necesarios para los diferentes preparados (vinagre, tomates, entre otros), de los cuales el vinagre y los tomates representan el 5.80%.

El **origen geográfico de los suministros complementarios** comprados por la actividad de conservas de pescado, se representa en la **figura 4.3.9**.

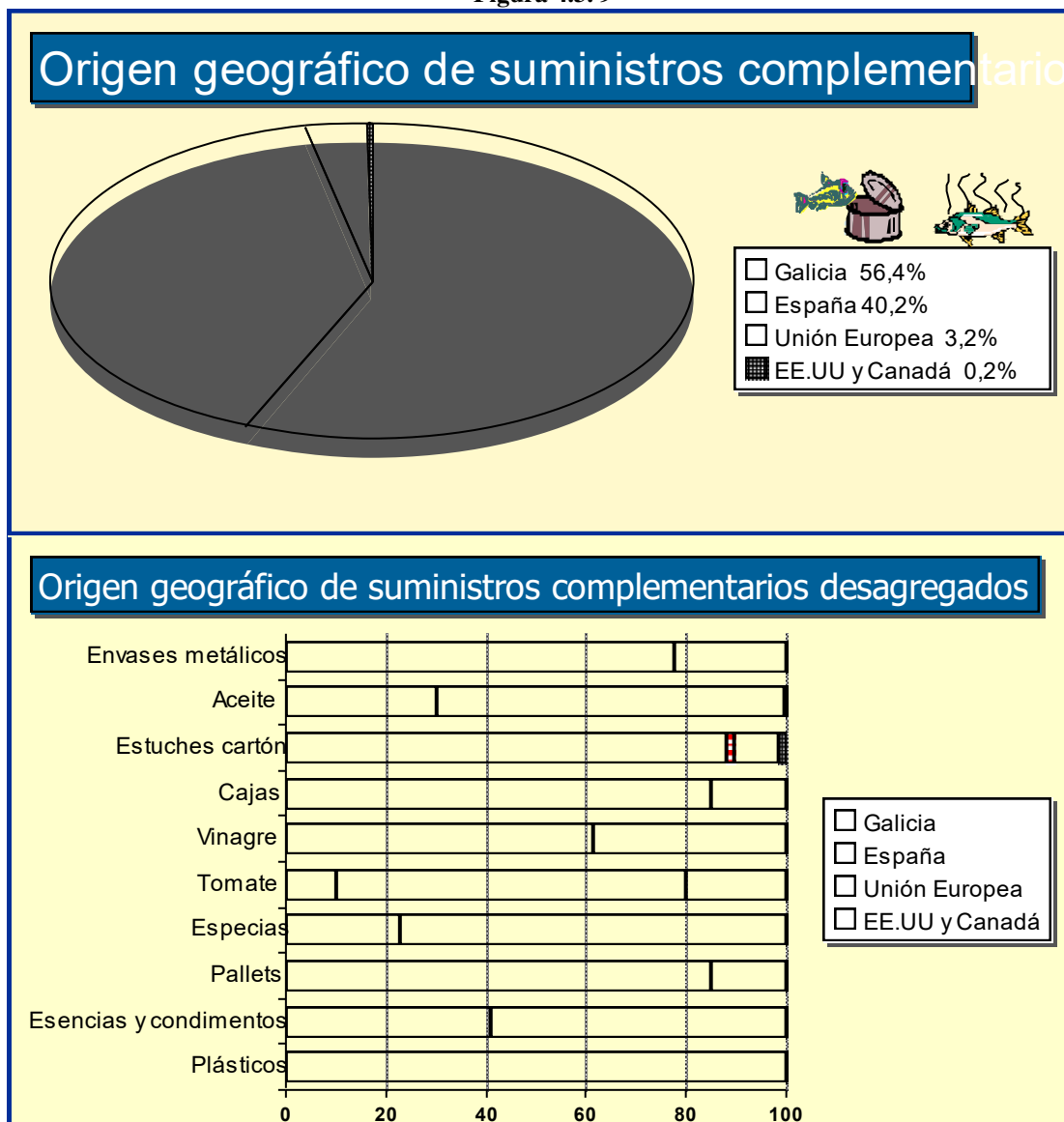
Globalmente considerados, la procedencia de los suministros complementarios es **fundamentalmente de origen gallego** (56.4%) y en **menor medida del resto de España** (40.2%). La **Unión Europea y EE.UU y Canadá**, tienen una presencia meramente testimonial (3.2% y 0.2%, respectivamente).

Por productos, los correspondientes a **envases y embalajes en general** superan la **procedencia gallega en un 85%** y el resto es de procedencia española. Los **estuches de cartón** son el único concepto de todos

los suministros considerados en donde se efectúan importaciones de EE.UU. y Canadá, si bien en un porcentaje mínimo. De este producto, también se efectúan compras en España (muy poco, a algunos fabricantes especialistas en algún formato concreto) y en la U.E.

En los **otros productos complementarios**, las compras son **mayoritariamente procedentes del resto de España**, excepto en **vinagre**, que supera el 60% las compras efectuadas en Galicia. En **tomate**, también se efectúan compras en la U.E.

Figura 4.3. 9



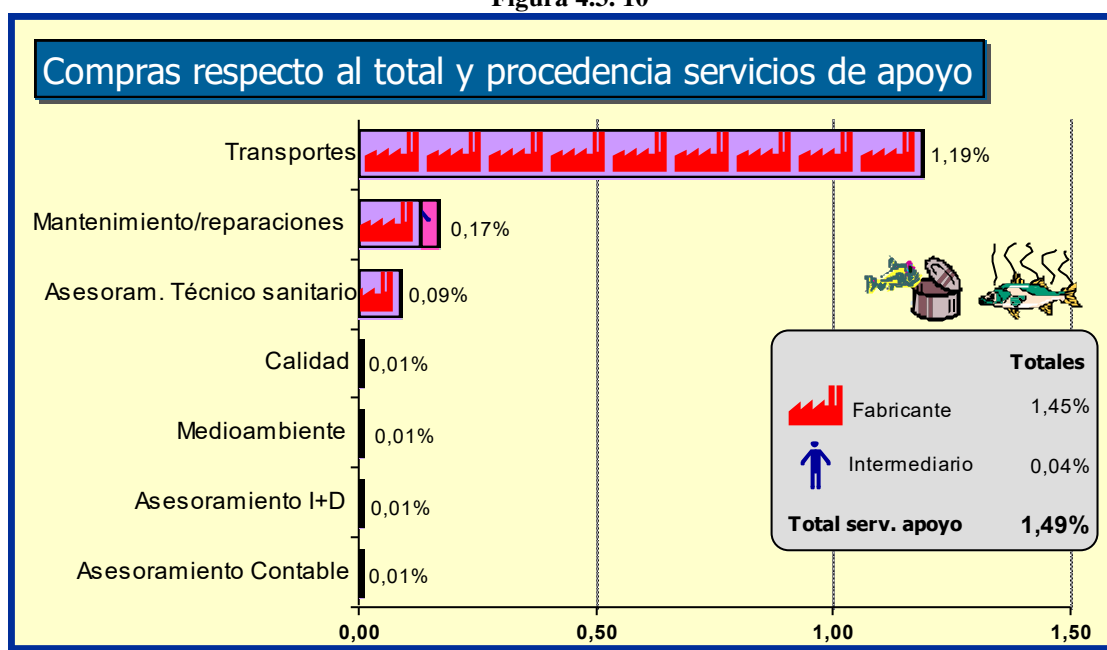
Fuente: elaboración propia

- La **procedencia de las compras de suministros complementarios**, globalmente considerados, es **Galicia fundamentalmente** (56.4%), efectuándose el resto de las compras en España, y de forma testimonial en la U.E.
- El **origen gallego** de la práctica totalidad de los **suministros relativos a envases y embalajes**, siendo estos los que representan uno de los mayores porcentajes de gasto; es indicativo de una buena situación de la industria de productos complementaria que refuerza las actividades de la Cadena principal.

C) Servicios de Apoyo.

En la **figura 4.3.10**, se representan el **porcentaje sobre el total de compras**, que representan los **diferentes conceptos** en que hemos desglosado los **servicios de apoyo** para la actividad de **conservas de pescado**.

Figura 4.3. 10



Fuente: elaboración propia

De forma **global**, la **contratación de servicios de apoyo** representa el **1.49% del total de las compras** de la Cadena principal, siendo el **1.45% contratado directamente con la empresa** ("fabricante") y el **0.04%** a través de **intermediarios**, concentrados éstos últimos, fundamentalmente en mantenimiento y reparaciones.

El **mayor porcentaje** lo representa el gasto en **contratación de transporte**, concepto que supone el 1.19% del total de las compras. Por orden de importancia, se sitúan especialmente **la contratación de servicios de mantenimiento y reparaciones** (0.17%) y la **asistencia técnico sanitaria** con un 0.09%.

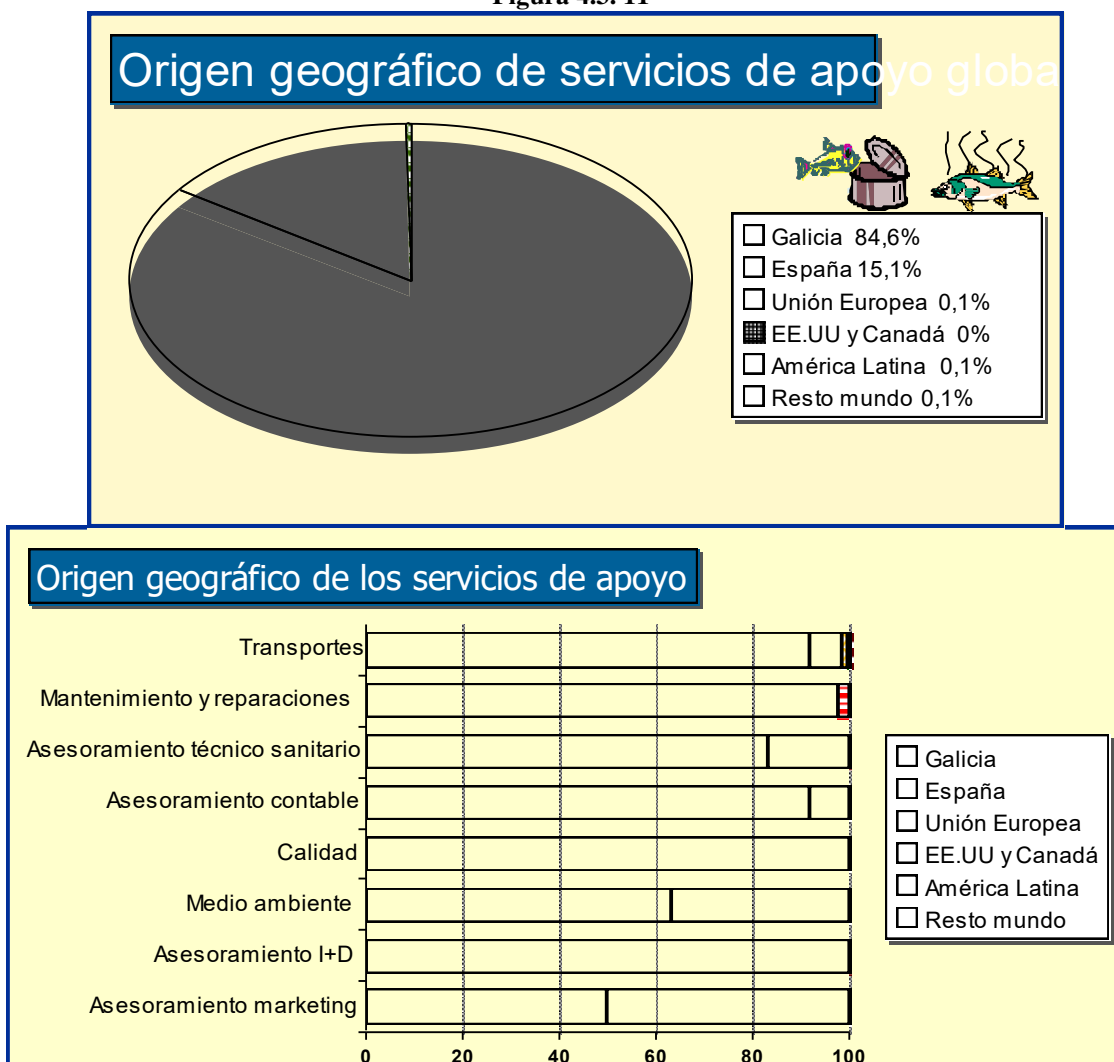
El **resto de los conceptos**, representan porcentajes muy inferiores, casi **testimoniales**, entre los que se encuentran **diferentes servicios relevantes para la dirección y gestión empresarial**. Entre ellos, se pueden mencionar: el **asesoramiento contable** (0.01%), **calidad** (0.01%), **medio ambiente** (0.01%) e **I+D** (0.01%). Es **sintomático**, por su escasísimo peso, que **no aparezcan reflejados** en la figura los **servicios de asesoramiento en marketing**.

En la **figura 4.3.11**, se refleja la **procedencia geográfica de los servicios de apoyo** en la actividad de **conservas y ahumados de pescado**. Como se puede observar globalmente, el **84.6% es de procedencia gallega** y el 15.1% del resto de España. La incidencia de otras áreas geográficas es meramente testimonial, representando cada una de ellas tan solo el 0.1% cuando no es inexistente.

Por conceptos, se puede observar en el mismo **gráfico** que la procedencia del resto de **España**, tiene **cierta entidad comparativamente**, en la contratación de asesoramiento en **medio ambiente** (36.67%) y especialmente en **marketing** (50%). Si bien, como vimos anteriormente, el

gasto por estos conceptos es meramente **testimonial**, cuando no prácticamente inexistente como en el caso de los servicios de marketing.

Figura 4.3. 11



Fuente: elaboración propia

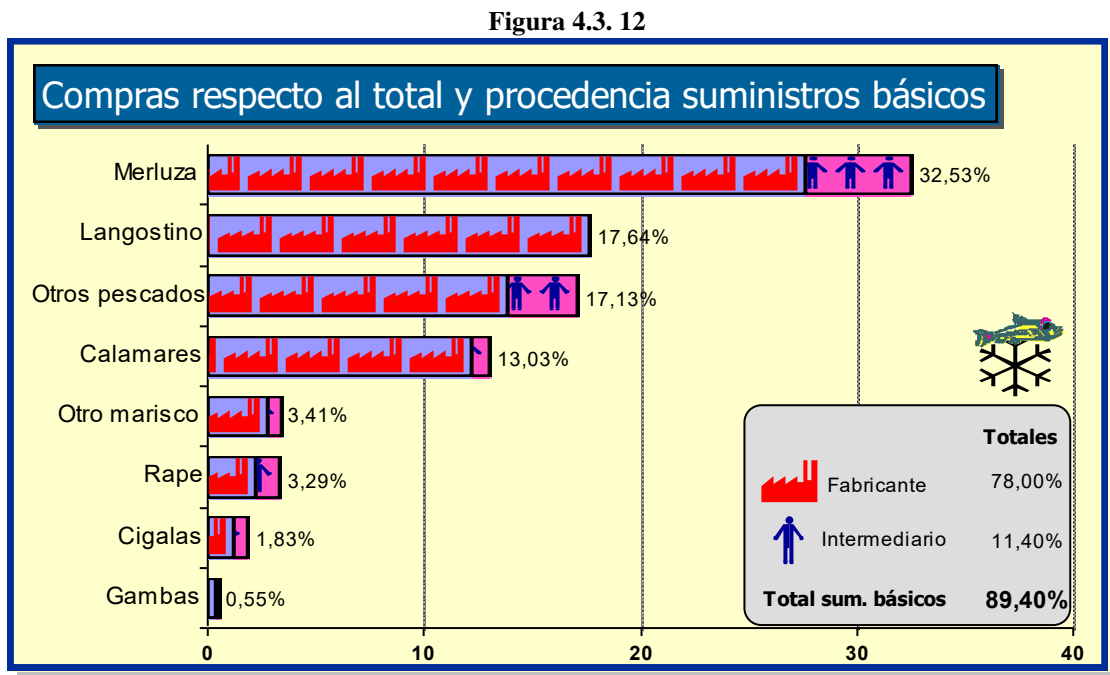
- En la actividad de **conservas de pescado**, el **gasto en contratación de servicios de apoyo** es **mínimo**, representando tan solo el 1.49% de las compras de la Cadena principal, estando prácticamente concentrada en contratación de transporte que representa un 1.45%. La contratación se efectúa prácticamente en su totalidad **directamente con las empresas** y su **procedencia** es mayoritariamente de **origen gallego** (alrededor del 85%).

4.3.2.3. Actividad de congelados y precocinados.

Siguiendo la estructura del subepígrafe anterior, conservas de pescado, abordaremos ahora la **actividad de congelados y precocinados**, tratando en primer lugar los **suministros básicos**, para continuar con los **suministros complementarios** y finalizar, por los **servicios de apoyo** a dicha actividad.

A) Suministros básicos.

En la **figura 4.3.12** queda reflejado el **porcentaje sobre el total de compras de los suministros básicos de esta actividad**, desglosadas por las principales especies y diferenciando, para cada una de ellas, la procedencia de las mismas (intermediarios, fabricantes).



Fuente: elaboración propia

Tal como hemos visto en el epígrafe 4.3.2.1, los **suministros básicos** representan el **89.4% de las compras** de esta actividad. Siendo la **procedencia** de dichas compras, **mayoritariamente del propio fabricante** (armadores, fundamentalmente) frente a las compras a través de intermediarios (78.00% y 11.40%, respectivamente).

Analizando la información, por **especies individuales**, se puede observar que **destaca el peso de la merluza**, que representa el **32.53%** del conjunto del valor de las compras de la actividad. La relevancia de dicha especie supera incluso la importancia de la compra de túnidos dentro de las conservas y ahumados de pescado (31.6%). De igual forma, también son importantes los **langostinos** (17.64%) y los **calamares** (13.03%).

Otras especies, representan **valores inferiores**, entre las que se encuentran el **rape** (3.29%) y las **cigalas** (1.83%), siendo el peso de las **gambas** muy inferior (0.55%).

En esta actividad, se observa un **peso considerable** de la compra de **pescados y mariscos variados** ("otros pescados" y "otros mariscos") que representan, respectivamente, el **17.13%** y el **3.41%** del valor del conjunto de las compras. Ello puede ser indicativo de la amplia gama de productos con que se compite en esta actividad que, además de las señaladas específicamente, recogería otras como mejillones congelados, otros mariscos (buey, nécora, por ejemplo), pez espada, fletán o lenguado.

En relación a la **procedencia**, siendo abrumadoramente **mayoritaria** a través de **compras directas** al fabricante, la presencia de los **intermediarios** se deja notar fundamentalmente en "**otros pescados**" y "**otros mariscos**", quizás por ser dichas compras muy numerosas y de pequeño volumen, que requieren la presencia en numerosos mercados de compra, y, por lo tanto, de la presencia de intermediarios para localizar la materia prima y alcanzar los volúmenes deseados.

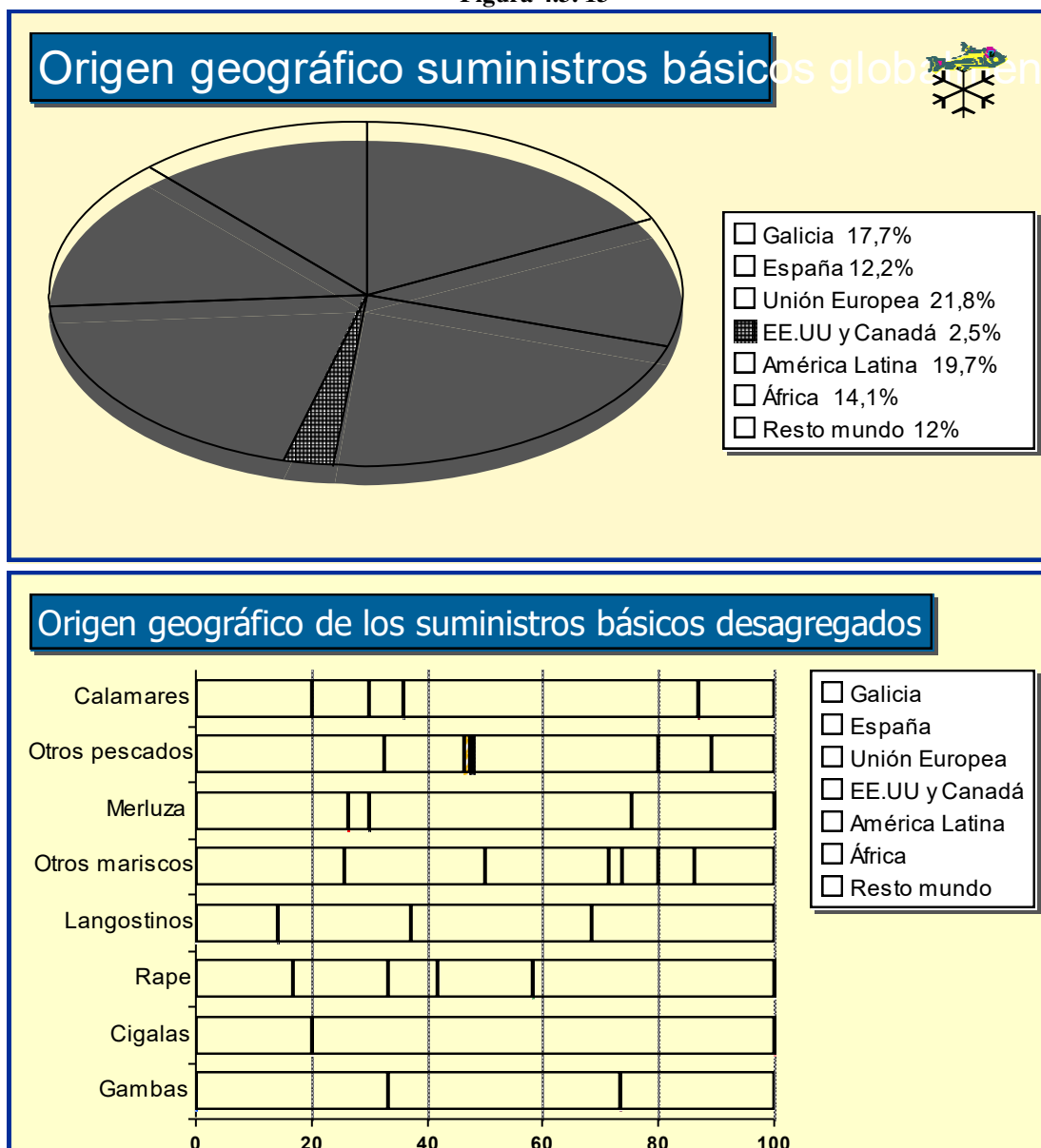
- Dentro de las **compras de suministros básicos** de **congelados y precocinados**, que suponen el 89.4% del valor en la estructura de compras de ésta actividad, **destacan** las compras de **merluza**, que suponen el 32.53% de ese valor. Otro 30.67% es absorbido por **langostinos y calamares**. Otros pescados y otros mariscos

representan el 20.54%, que es indicativo de la amplitud de gama de esta actividad. Mayoritariamente estas compras se realizan **directamente al fabricante** (78%), estando concentradas en éstos dos últimos conceptos la presencia de los intermediarios conjuntamente con la compra de merluza, si bien de forma minoritaria.

En la **figura 4.3.13**, se representa la información relativa a la **procedencia geográfica de los suministros básicos** de la actividad de congelados y precocinados. Por orden de importancia, **destacan** las áreas geográficas de la **Unión Europea, América Latina y Galicia**, con un **21.8%, 19.7% y 17.7%**, respectivamente, del valor del total de compras de suministros básicos de esta actividad. Un **segundo bloque**, lo representan, **Africa** (14.1%), **España** (12.2%) y **resto del mundo** (12%). Ocupando, **EE.UU. y Canadá** el último puesto, con un 2.5%.

Por especies, destaca globalmente el hecho de **la variedad de mercados de compra, excepto** en el caso de las **cigalas** (2) y, en menor medida, en el caso de las **gambas**, en el cual 3 mercados se reparten el total de las compras, si bien de forma muy equilibrada.

Figura 4.3. 13



Fuente: elaboración propia

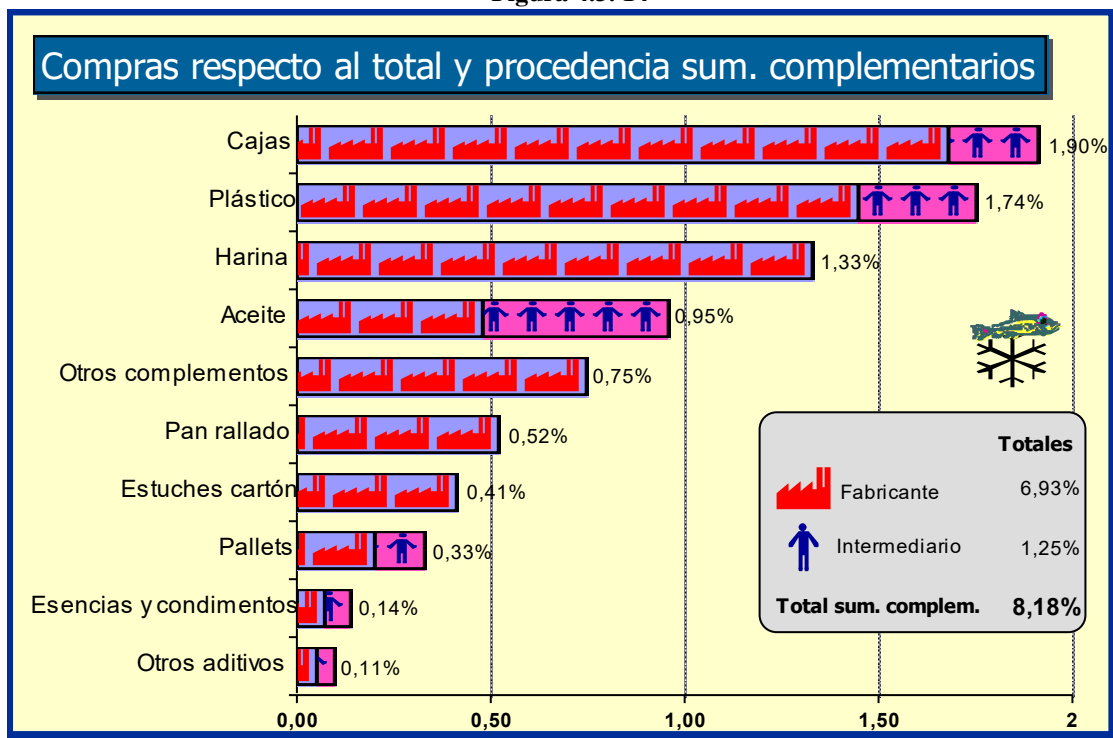
- **Galicia**, con un 17.7%, y **España**, un 12.2%, representan tan solo el 29.9% de las **compras de suministros básicos** de ésta actividad, poniendo de manifiesto la **dependencia externa de esta actividad** sometida a la problemática del control de los caladeros (licencias, paros biológicos, entre otros), minorada relativamente por la variedad de mercados de compras en prácticamente todas las especies (excepto en cigalas y gambas) y la existencia de numerosas empresas armadoras de capital gallego (íntegramente o mixtas).

B) Suministros complementarios.

El **porcentaje** (en valor) de las **compras de suministros complementarios** de la actividad de congelados y precocinados, respecto al total de sus compras, así como la **tipología de proveedor** (fabricante, intermediario), se representa en la **figura 4.3.14**.

Tal como se ha visto anteriormente (epígrafe 4.3.2.1), la compra de este tipo de suministros alcanza el **8.18% del total de compras de la actividad**. Así mismo, podemos observar que, dichas compras, se realizan **mayoritariamente** (6.93%) **por compra directa** a los propios fabricantes. Representando, las **compra a través de intermediarios**, tan solo, un 1.25% del valor de las mismas.

Figura 4.3. 14



Fuente: elaboración propia

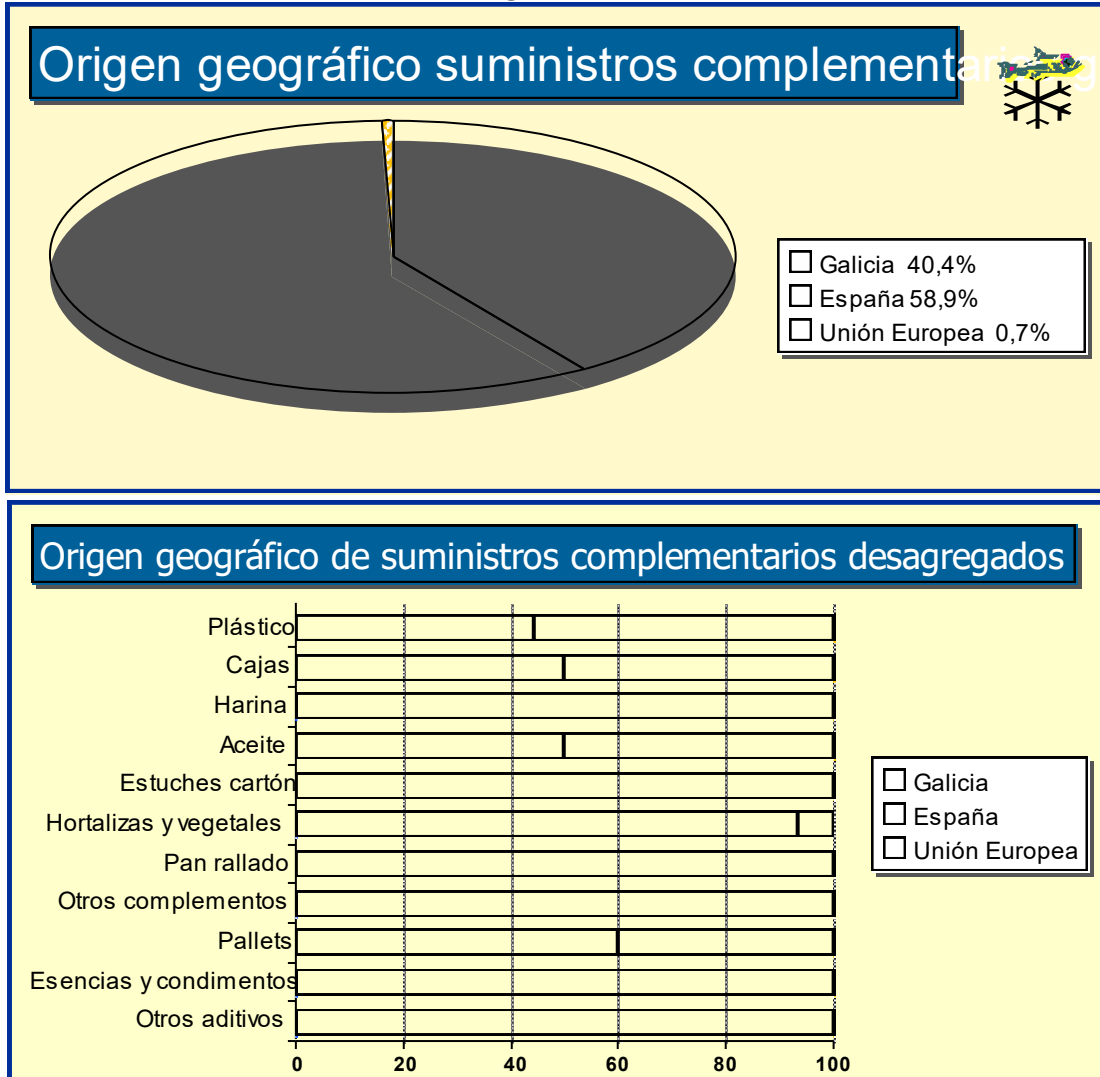
Desglosando las compras, por tipo de suministro, podemos comprobar que las **mayores partidas**, se dirigen a las compras de **cajas para embalaje** y **plástico** con un 1.9% y un 1.74% del valor total; que **sumadas con otras partidas relativas a envases y elementos de transporte**

(estuches de cartón y pallets), ya de menor peso, representan **en conjunto un 4.38%**. Entre el **resto de los productos** destaca la presencia de **la harina** (1.33%) y **el aceite** (0.95%). La **presencia de intermediarios**, siendo **muy reducida**, se **concentra** principalmente en los **plásticos** y, ya en menor medida, en las **cajas y aceite**.

- De las **compras de suministros complementarios** de la actividad de congelados y precocinados (**8.18% del valor de las compras**). La mitad se dedican a productos destinados a la **presentación y protección** (plásticos, estuches), y al **transporte de los mismos** (cajas y pallets), alcanzando estos conceptos un **4.58%**. Las compras se realizan directamente al fabricante, ciñéndose los intermediarios al suministro de plásticos, cajas y aceites, pero de forma muy minoritaria.

El **origen geográfico de dichos suministros**, está reflejado en la **figura 4.3.15**, en el cual se puede observar que las áreas geográficas de procedencia, son **fundamentalmente España** (58.9%) y **Galicia** (40.4%). Siendo la procedencia de la **Unión Europea**, **muy minoritaria** (0.7%), ciñéndose en este caso al suministro de **hortalizas y vegetales**, si bien de **forma testimonial**. En los **productos de mayor peso**, la **procedencia gallega está en torno al 50%** (algo inferior en plásticos), siendo del 100% en el caso de la compra de estuches de cartón. En el **resto de los productos**, el **origen español**, es **mayoritario**, cuando no en su totalidad (hortalizas, harina, esencias, entre otros).

Figura 4.3. 15



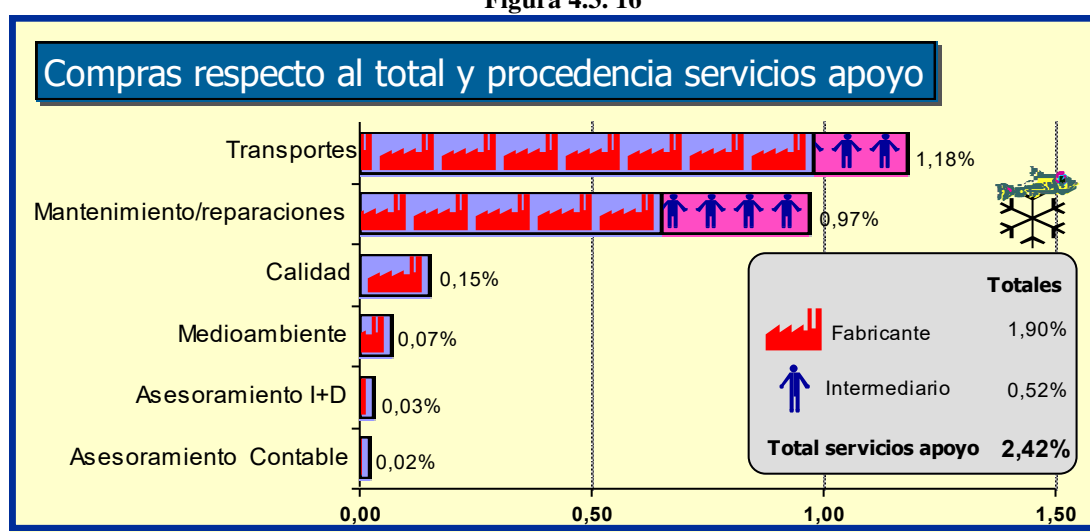
Fuente: elaboración propia

- El **40.4% del valor de los suministros complementarios** de congelados y precocinados **proceden de Galicia**, con un peso en torno al 50% en aquellos productos de mayor peso en el conjunto de las compras (plásticos, cajas, entre otros). Cifras que ponen de manifiesto las posibilidades de potenciar el desarrollo o instalación de dichas actividades en Galicia, para dar un mejor apoyo a las empresas de ésta Cadena y de otras con necesidades similares.

C) Servicios de apoyo.

Los **servicios de apoyo** representan un **2.42% de la estructura de compras** de la actividad de congelados y precocinados (ver 4.3.2.1.), siendo fundamentalmente **contratados directamente** a las empresas prestatarias de servicios (fabricantes) que absorben el **1.9%**, frente a la contratación a través de intermediarios, que alcanza un valor del 0.52%. El **desglose de las compras** o contratación de servicios, se recoge en la **figura 4.3.16**.

Figura 4.3. 16



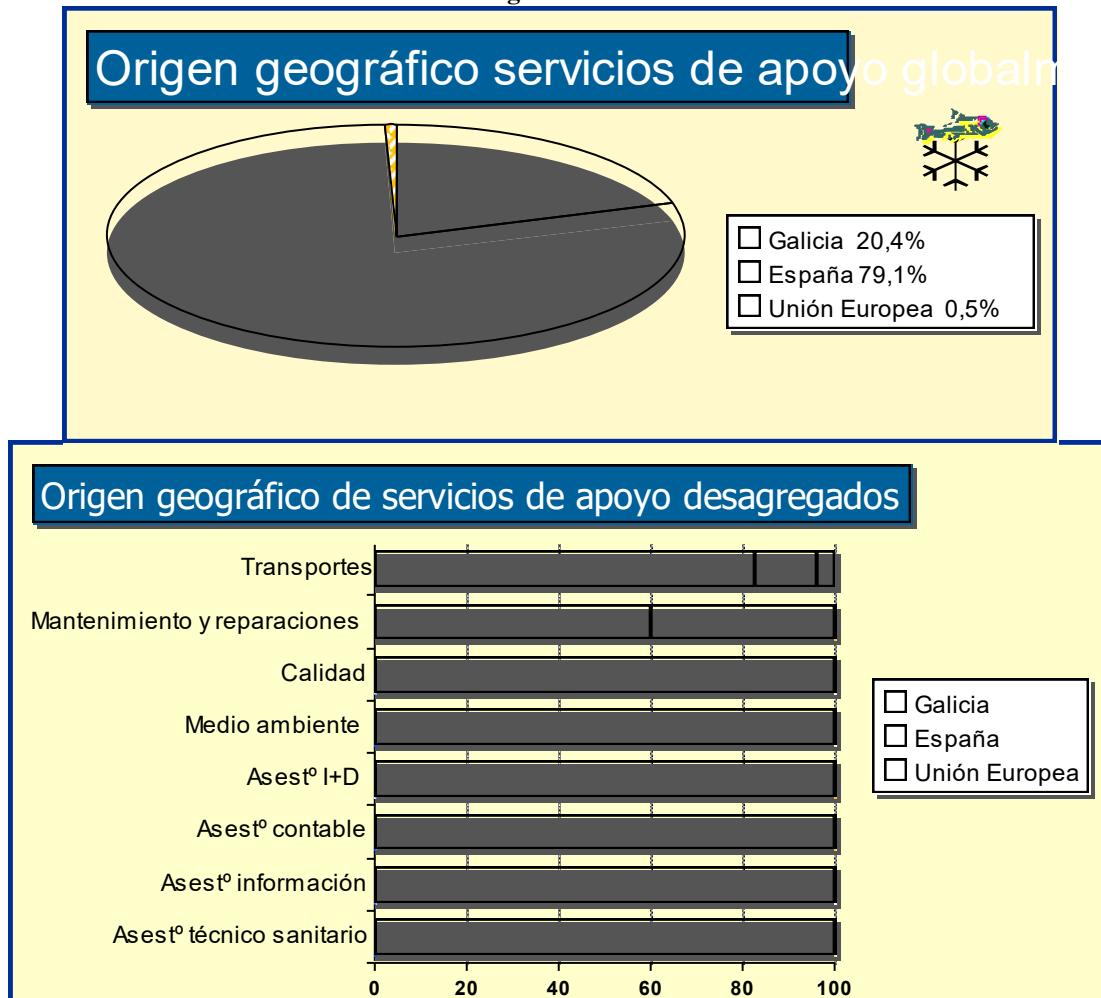
Fuente: elaboración propia

La **mayor partida** se concentra en los **servicios de transporte**, que acapara el **1.18%** de este tipo de compras, seguido de **los servicios de mantenimiento y reparaciones**, con un **0.97%**. Sumando en conjunto el 3.63% del valor sobre un total de 3.95%. Cifras éstas, que ponen en evidencia la **escasa utilización de servicios** relevantes para la **competitividad de las empresas, como son el de calidad (0.15%), medioambiente (0.07%) e I+D (0.03%)**. Por insignificante no aparecen los datos de la contratación de servicios de marketing. La escasa presencia de intermediarios, se concentra fundamentalmente en los dos tipos de servicios más contratados, transporte y mantenimiento.

- La **contratación de servicios de apoyo** se **concentra** en el **transporte y servicios de mantenimiento y reparaciones**, que en total **suman un 2.15%** de **un total de 2.42%** que representan del conjunto de las compras de la actividad de congelados y precocinados de Galicia. La escasa presencia de otro tipo de servicios (calidad, marketing, I+D), es indicativa de unas prácticas de dirección y gestión restrictivas para el desarrollo de actividades con un mayor valor añadido.

En la figura **4.3.17**, se representa el **origen geográfico de los servicios de apoyo**, pudiendo comprobar que en un **20.4% en valor son de procedencia gallega**, concentrados y mayoritarios en transporte y mantenimiento, y el **79.1% de procedencia del resto de España**, que acapara todos los servicios no relativos a transporte y mantenimiento, teniendo también presencia en éstos, si bien de forma minoritaria. La presencia de la Unión Europea es mínima, representando solamente el 0.5% de las compras de suministros complementarios, concentrado totalmente en el transporte.

Figura 4.3. 17



- Si bien la **procedencia mayoritariamente gallega** de los **servicios más contratados** (transporte y mantenimiento) por las empresas de la actividad de congelados y precocinados de Galicia proceden de ésta área de compra (entre el 60% y el 85%), es **sintomático** el hecho de que en el **resto de los servicios** su procedencia sea del **resto de España**, que a pesar de ser los de menor peso, son también **aquellos más avanzados** y que pueden generar potencialmente un mayor valor añadido.

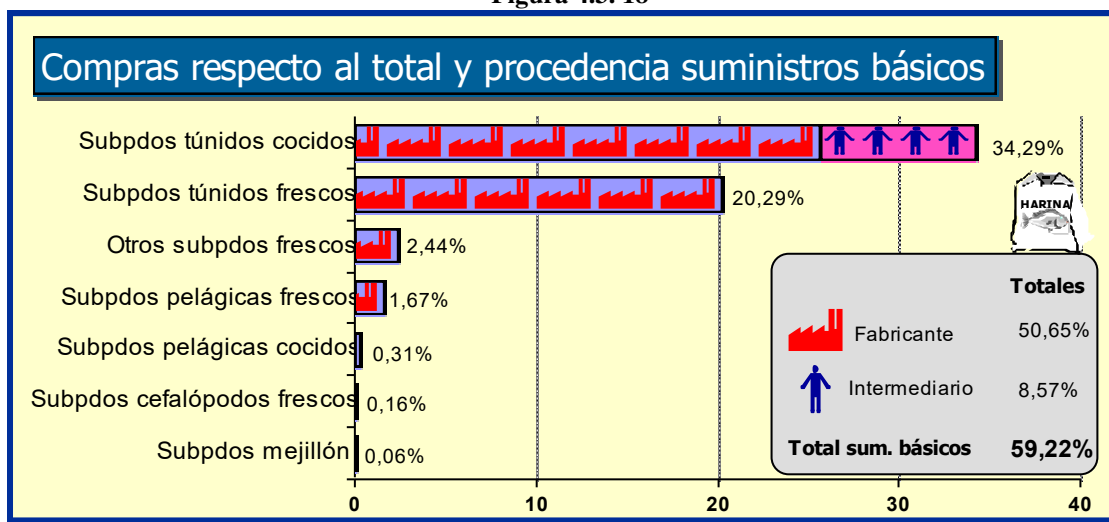
4.3.2.4. Actividad de harinas de pescado.

De igual forma que hemos realizado para las anteriores actividades de la Cadena empresarial de transformación de productos derivados del mar, abordaremos a continuación la **estructura de compras de la subactividad de harinas de pescado**. Siguiendo la misma secuencia que anteriormente, se analizarán consecutivamente la compra de **suministros básicos**, que son subproductos de las otras actividades de la Cadena estudiada, la compra de **suministros complementarios** y, por último, la contratación de **servicios de apoyo**.

A) Suministros básicos.

La compra de **suministros básicos** en la actividad de harinas de pescado alcanza un **59.22% del valor total de sus compras**, tal como ya hemos analizado en el epígrafe 4.3.2.1. De este porcentaje, el **50.65%** se compra **directamente** a los fabricantes y el restante **8.57%**, a través de **intermediarios**, según la información recogida en la **figura 4.3.18**.

Figura 4.3. 18



Fuente: elaboración propia

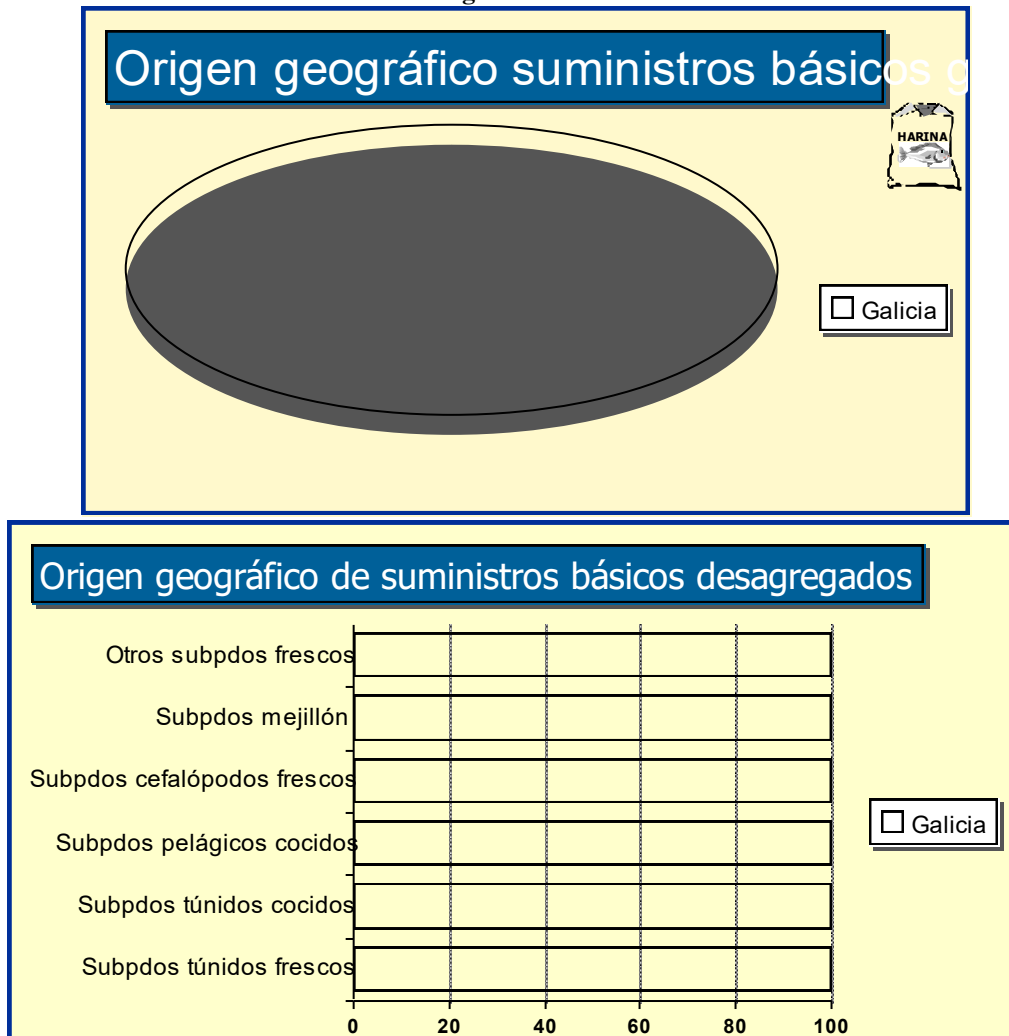
Desglosando dichas compras por **tipología de subproductos**, podemos observar que los **subproductos derivados de túnidos cocidos** representan, por sí solo, un **34.29%**. En *segundo lugar*, por orden de importancia, se sitúan **los subproductos de túnidos frescos**, con un **20.29%**. En total los **subproductos de túnidos** representan el **51.58%** de las compras de suministros básicos que, como comentamos anteriormente, totalizan el 59.22% de las compras de la actividad.

El **resto** del valor de las compras de suministros básicos, el **7.64%**, se reparten entre un **1.96%** de **subproductos derivados de especies pelágicas** (frescos un 1.67% y cocidos un 0.31%) y otros **subproductos frescos**, que en total suman un 2.44%. Los **subproductos derivados de cefalópodos frescos**, con un 0.16%, y **los subproductos derivados del mejillón**, con un 0.06%, representan valores prácticamente marginales en la estructura de compras de la actividad.

En casi todos los casos las compras de suministros básicos se realizan **directamente a los fabricantes**. La figura del **intermediario** aparece sólo (aunque no como figura principal) en el caso de los **subproductos derivados de túnidos cocidos**.

El **origen geográfico** de los suministros básicos antes analizados (ver figura 4.3.19) es, en su totalidad, procedente de **Galicia**, bien por compra directa a fabricantes gallegos de la Cadena, bien a través de intermediarios que ejercen su actividad también en Galicia.

Figura 4.3. 19



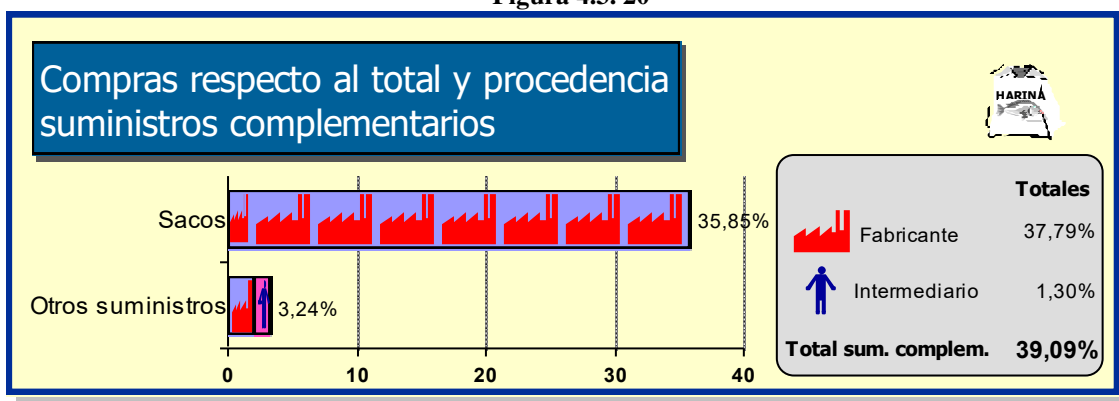
Fuente: elaboración propia

- Las **compras de suministros básicos** en la actividad de harinas de pescado proceden en su totalidad de Galicia, **concentrándose** fundamentalmente en **subproductos derivados de túnidos (especialmente cocidos)** que acaparan el 51.56% de las compras totales (59.22%) de este tipo de aprovisionamientos. El escaso peso de **las compras a través de intermediarios** (8.57%) se **concentra** en los subproductos de **túnidos cocidos**.

B) Suministros complementarios.

Los **suministros complementarios** según la **figura 4.3.20**, que representan en total un valor del **39.09%** de las compras totales de la actividad de harinas de pescado (ver epígrafe 4.3.2.1), se concentran fundamentalmente en la **compra de sacos**, que suponen por sí solos un **35.85%**. El **resto** de las compras de suministros complementarios, un **3.2%**, hacen referencia a "**otros suministros**".

Figura 4.3. 20

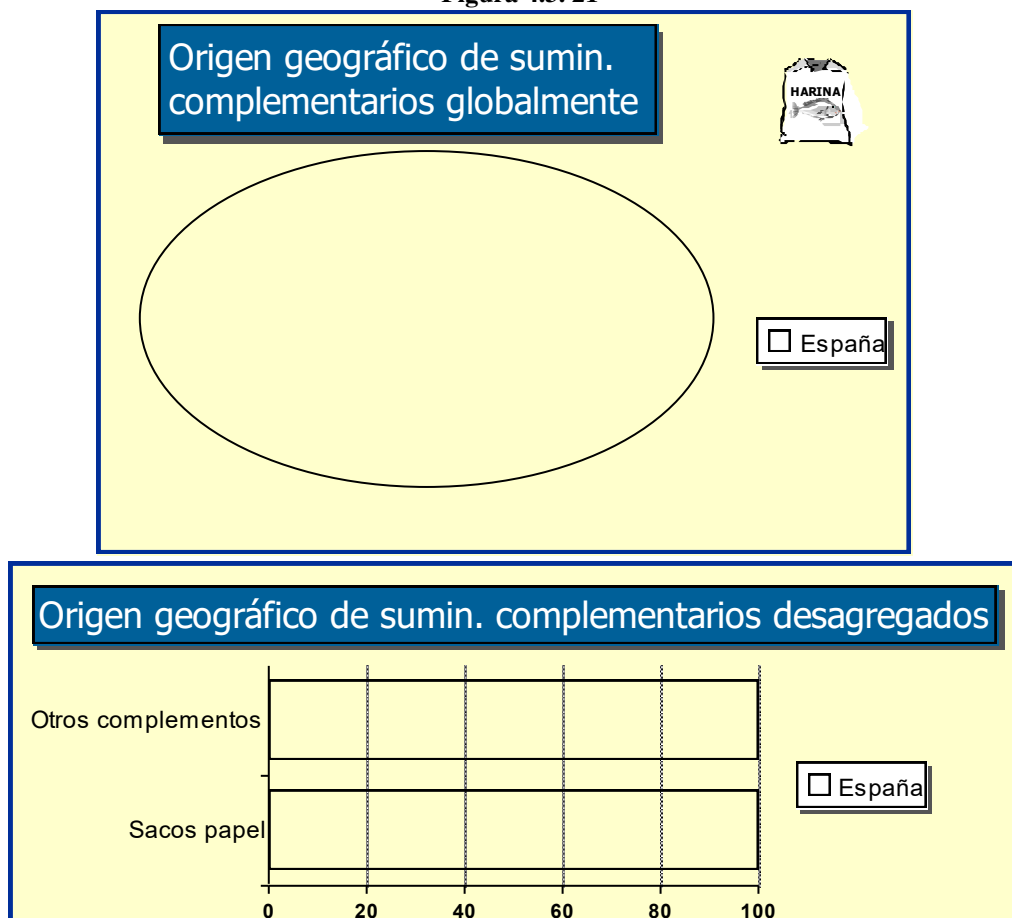


Fuente: elaboración propia

Las **compras** se efectúan **prácticamente de forma directa** a los fabricantes, un **37.79%**, interviniendo únicamente los **intermediarios en el 1.3% restante** del valor total de aprovisionamientos de suministros complementarios de ésta actividad.

La **procedencia geográfica** de estos suministros, como queda de manifiesto por la información recogida en la **figura 4.3.21**, es en su totalidad de **España**, no teniendo, por lo tanto, origen gallego, ninguno de los productos consignados en este capítulo por los empresarios de la actividad en Galicia.

Figura 4.3. 21



Fuente: elaboración propia

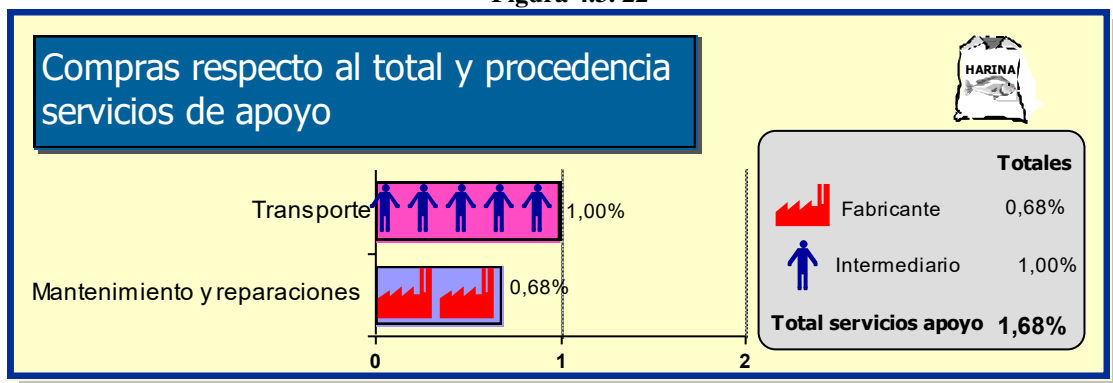
- En la actividad de **harinas de pescado**, las **compras de suministros complementarios**, que representan un **39.09%** de total de sus compras, se concentran fundamentalmente en el **aprovisionamiento de sacos** (35.85%), **comprados** en su totalidad de forma **directa a fabricantes** cuyas actividades productivas están situadas fuera de Galicia, en el resto de **España**.

C) Servicios de apoyo.

En la **figura 4.3.22**, se representan la información relativa a **la contratación de servicios de apoyo** de la actividad de harinas de pescado.

Dicha contratación, representa el **1.68% del valor total** de las compras de esta actividad de la Cadena (ver epígrafe 4.3.2.1); siendo **fundamentalmente** contratados en su mayoría (**1%**) vía **intermediarios** y el **0.68%** restante, se **contrata directamente** con las empresas prestatarias de servicios.

Figura 4.3. 22

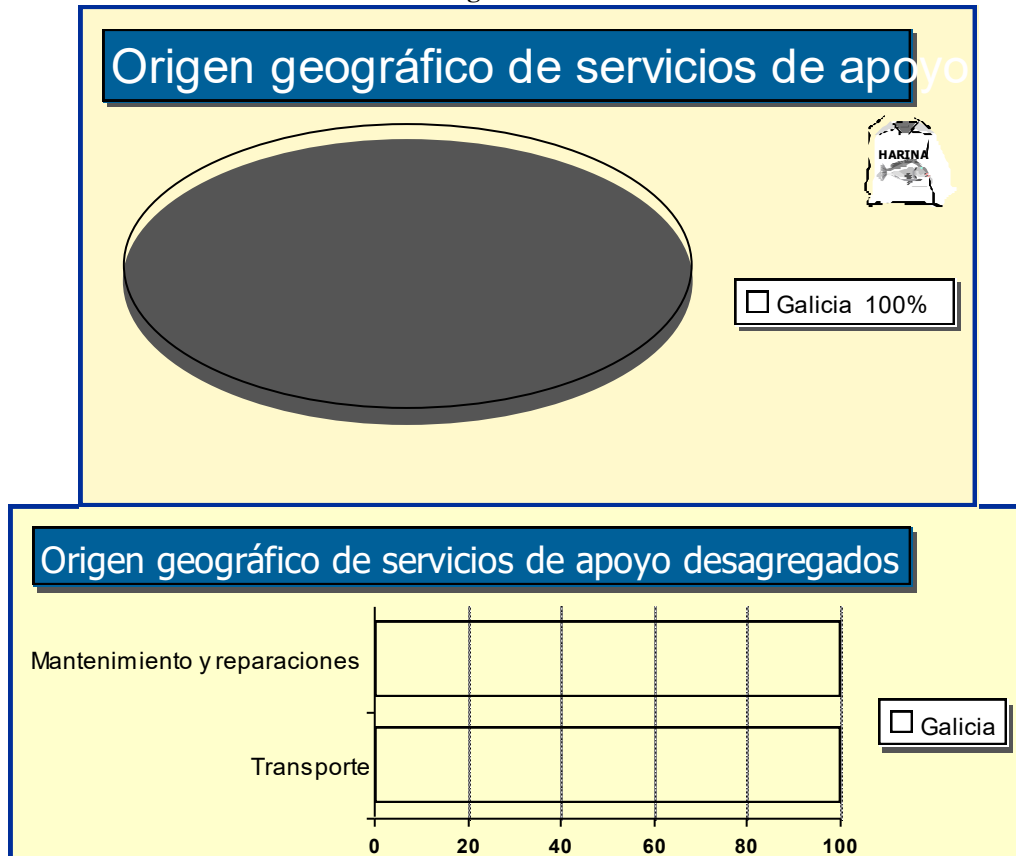


Fuente: elaboración propia

Desglosando la contratación de servicios de apoyo, se puede ver en el mismo gráfico que éstas están concentradas en **transporte y en servicios de mantenimiento y reparaciones**. La mayor partida corresponde con un **1%** a la subcontratación de **servicios de transporte**, que como se puede observar en el mismo gráfico, se efectúa **íntegramente a través de intermediarios (operadores logísticos especializados en transporte de frío o de temperatura controlada)**. Los **servicios de mantenimiento y reparaciones**, que alcanzan un montante correspondiente al restante **0.68%**, se contrata **directamente con las empresas de servicios** ("fabricantes") especializadas en dicha actividad.

Observando la **figura 4.3.23** se puede observar que el origen geográfico de los servicios de apoyo es en su totalidad procedente de Galicia (100%) tanto por lo que respecta al **mantenimiento y reparaciones** como al **transporte**.

Figura 4.3. 23



Fuente: elaboración propia

- La **contratación de servicios de apoyo** en la actividad de harinas de pescado en Galicia, **1.68% del valor del total de las compras**, se centra exclusivamente en la contratación de **transporte** (1%) a través de intermediarios, y la contratación directa de servicios de **mantenimiento y reparaciones** (0.68%), todos ellos de **procedencia gallega**.

CAPÍTULO 5:

ANÁLISIS DE LOS RECURSOS BÁSICOS DE LA CADENA EMPRESARIAL DE TRANSFORMACIÓN DE PRODUCTOS DERIVADOS DEL MAR EN GALICIA

5.1. Introducción.

Una vez analizados en el capítulo anterior el negocio de las empresas de la Cadena en Galicia (binomio producto-mercado), es necesario profundizar en el **análisis** correspondiente a los **recursos y capacidades de que disponen**, para realizar dichas actividades y poder deducir los puntos fuertes y débiles correspondientes. Abordaremos esta problemática a partir del análisis de los **recursos humanos**, los **recursos técnicos** y los **recursos económico-financieros**.

El análisis de los **recursos humanos**, se centrará en el estudio de las prácticas actuales de dirección y gestión en esta materia, el estudio de las características básicas de los empleos, en general y por cada una de las actividades contempladas en la Cadena, así como el estudio de los aspectos ligados a la formación y la gestión de la misma.

En relación a los **recursos técnicos**, se abordará la problemática de la estacionalidad en la Cadena, las características de la tecnología y posición frente a la competencia, los aspectos ligados a la Investigación y Desarrollo (I+D), y por último, la problemática de los subproductos derivados del proceso.

Referente a los **recursos económico-financieros**, a través de la información suministrada por ARDAN, se realizará un análisis de los principales componentes de su estructura, así como de los ratios más significativos, para conocer la situación de la Cadena. Abordaremos dicho estudio desde dos perspectivas complementarias, primeramente a través de una visión comparativa de la Cadena *vs.* Galicia, y en segundo lugar, a través del estudio de la Cadena *vs.* Actividades contempladas en la misma en el marco del presente trabajo.

5.2. Recursos Humanos.

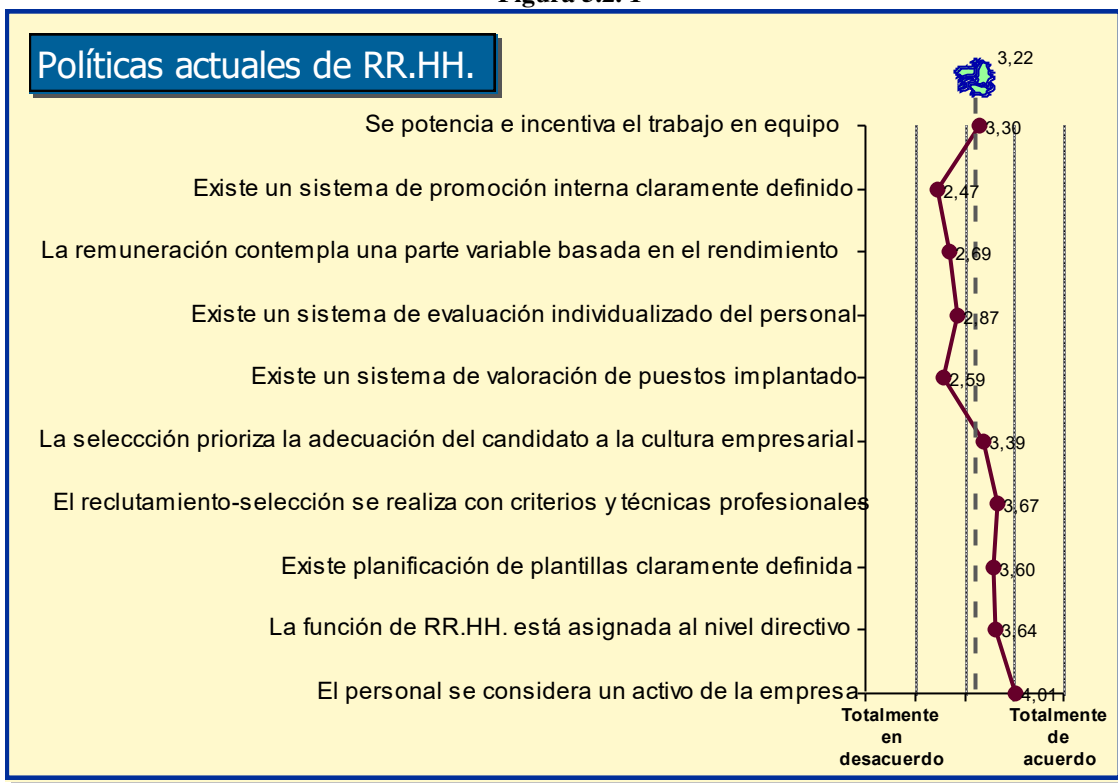
Tal como se indicó anteriormente, en el presente epígrafe abordaremos los **aspectos relativos a los recursos humanos** de las empresas de la Cadena. Se analizará, en **primer lugar**, las **políticas de dirección y gestión de recursos humanos** actuales; en segundo lugar, las características básicas de los **empleos**; para finalizar, en **tercer lugar**, se profundizará en diferentes aspectos relacionados con **la formación y la gestión de la misma**.

5.2.1. Dirección y gestión de los recursos humanos.

En la **figura 5.2.1** se representa el **perfil de valores promedio** de las respuestas obtenidas sobre el **concepto de fondo** imperante en la empresa de la Cadena sobre los **recursos humanos** (coste *vs.* inversión), la **posición de la función de RR.HH.** en la estructura de la empresa, y una serie de aspectos que abarcan desde la **planificación** a los aspectos de **gestión**, como son la **adquisición** (reclutamiento y selección), **mantenimiento** (retribución, valoración, evaluación) y **desarrollo** (trabajo en equipo, promoción) de competencias de RR.HH., en las empresas de la Cadena. Su **objetivo** es **conocer** cuáles son las prácticas actuales de dirección y gestión de RR.HH. y, por lo tanto, su **grado de desarrollo**.

Desde una **perspectiva global**, el valor promedio de las empresas de la Cadena en Galicia alcanza una puntuación de **3.22** en un intervalo de 1 a 5 (1 = "totalmente en desacuerdo", 5 = "totalmente de acuerdo"). Considerando el valor 3 como "medianamente de acuerdo" (o "medianamente en desacuerdo"), se puede interpretar que las empresas de la Cadena globalmente consideradas tienen en la actualidad **solamente un nivel intermedio de desarrollo**, en cuanto a las prácticas de dirección y gestión de RR.HH. Prácticas alejadas aún, del nivel de exigencia que se requiere en la actualidad, para dirigir y gestionar competitivamente el principal recurso de las empresas que es su propio personal.

Figura 5.2. 1



Fuente: elaboración propia

Analizando de forma pormenorizada la información suministrada por la figura anteriormente mencionada, podemos observar que la **única afirmación** con la que las empresas están **"de acuerdo"** (4.01), es la **consideración del personal como un activo de la empresa** (una inversión), que representa una **"filosofía" positiva** en la valoración de la importancia del capital humano en la eficacia y eficiencia empresarial y, por ende, en la competitividad de la Cadena.

Los otros **dos aspectos**, que se podrían enmarcar en la **perspectiva de dirección** de RRHH, como son **¿en qué medida la función de RR.HH. está claramente asignada a nivel directivo de la empresa?** y **¿en qué medida existe una planificación de plantillas claramente definida?**; las empresas de la Cadena manifiestan estar **"relativamente de acuerdo"** (valoraciones de 3.64 y 3.60 respectivamente). Reflejando la **existencia** aún de un **significativo número de empresas** de la Cadena, en las que la **función de RR.HH. tiene un carácter secundario y meramente**

operativo (no estratégico), y con **ausencia de un sistema de planificación** de plantillas claramente definido en unas **actividades en general sometidas a una considerable estacionalidad** y en la que existe un **tradicional e importante nivel de contratación eventual** de temporada, que exigiría un marco de actuación más preciso.

En relación a los aspectos relativos a la **gestión de RR.HH.**, se constata que los aspectos relacionados con la **adquisición de competencias** (reclutamiento y selección) son **los más valorados**. En concreto, los empresarios consultados declaran estar **"relativamente de acuerdo"** (3.67) en que **el reclutamiento y selección se realizan con criterios y técnicas profesionales**, si bien, **valoran en menor medida** (3,39) que dicha **selección priorice la adecuación del candidato a la cultura de la empresa**. Ésto pone de manifiesto unas **prácticas de selección que priorizan el corto plazo** frente al largo plazo, basadas fundamentalmente en el puesto en sí y no en el encaje de las competencias del candidato (conocimientos, actitudes y habilidades) con el proyecto global de empresa y una cultura coherente con el mismo.

En cuanto al **mantenimiento de los RR.HH.** (retribución, valoración y evaluación), el **promedio de las respuestas** obtenidas se sitúa por **debajo del valor 3 ("medianamente de acuerdo")**, en algún caso de forma substancial. Así, la existencia de un **sistema de valoración de puestos implantado** se considera solamente con un 2.59, la existencia de un **sistema de evaluación individualizado del personal** se valora con un 2.87 de promedio y, por último, la existencia de un **sistema de remuneración variable basada en el rendimiento** se corresponde con un promedio del 2.69.

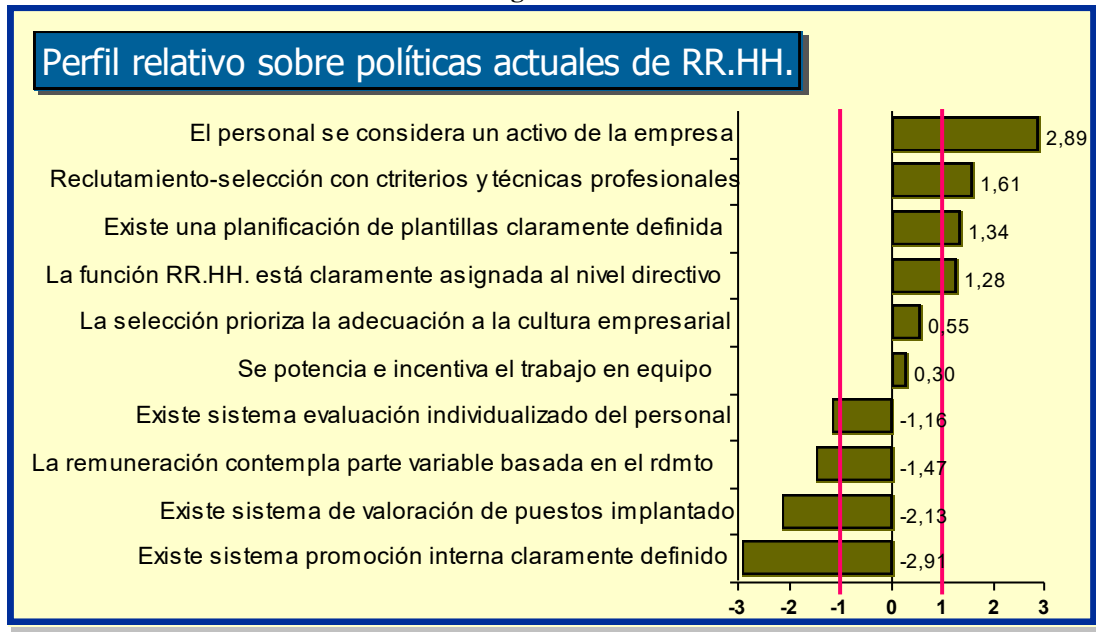
El **escaso desarrollo** de unos aspectos que son unas de las **herramientas de gestión que en mayor medida pueden incidir en la productividad y motivación** del personal hace pensar en el **potencial de mejora** por la introducción de sistemas más profesionalizados de RR.HH.

sistemas que tengan en cuenta una retribución en función del puesto y la persona en toda la empresa, que vaya más allá del tradicional "variable" por rendimiento por productividad exclusivamente en producción y de una evaluación del personal poco formalizada, típica de estructuras pequeñas y medianas, basada en una cierta "proximidad" que puede crear una percepción de consideración individualizada del personal de la empresa.

Por último y en relación con el **desarrollo de los RR.HH.** en la empresa (trabajo en equipo, promoción), los empresarios están **"relativamente en desacuerdo"** (2.47) con que existan **sistemas de promoción interna claramente definidos**, estando **"medianamente de acuerdo"** (3.30) en que en sus empresas **se potencia el trabajo en equipo**. El **escaso desarrollo del primer aspecto (promoción interna)**, es reflejo de cierta **indefinición y formalización de la estructura organizativa** frecuente en la Pyme familiar, que no permite fácilmente conocer el "camino" y/o criterios de promoción, que potencie y motive al personal de la empresa en su propio desarrollo, contribuyendo así al incremento de las competencias de la empresa y a su posicionamiento competitivo. **En relación al segundo aspecto (trabajo en equipo)**, su mayor desarrollo (aunque muy limitado aún), es la consecuencia especialmente de una **progresiva implantación de sistemas de calidad en las empresas de la Cadena**, cuya generalización exigirá la potenciación y valoración de todos los aspectos ligados al trabajo en grupo.

En la **figura de valores relativos 5.2.2** se puede observar más claramente la situación de los aspectos de dirección y gestión de RR.HH imperantes en la Cadena, diferenciando y clasificando por orden de importancia, aquellos en los que, de forma relativa, las empresas de la Cadena **están más "de acuerdo"** y por lo tanto implican un **mayor nivel de desarrollo**, de aquellos con los que se están más **"en desacuerdo"** y por lo tanto implican un **menor nivel de desarrollo**.

Figura 5.2. 2



Fuente: elaboración propia

Una **primera observación de dicho gráfico**, nos permite constatar la importancia y el grado de acuerdo entre las empresas (menor desviación típica) de la consideración del **personal como un activo de las empresas**, aproximándose cada vez más a un concepto de recurso que hay de desarrollar (capital humano), en contraposición a un concepto de coste que hay que limitar. Sin embargo, **se puede constatar**, analizando la figura globalmente, la existencia de un **desfase o escasa coherencia, por el limitado desarrollo en la práctica de los aspectos de gestión más avanzada de RR. HH.**, que denota que la consideración del personal como un activo de la empresa, es en gran medida más una **declaración de principios (muy positivo)** que no se plasma aún en unas prácticas de RR.HH. avanzadas y profesionalizadas que sustenten sólidamente y de forma coherente esta "filosofía de base" (por ejemplo, en el hecho de que la propia función de RR.HH. no ocupe en mayor medida una posición relevante, en el primer nivel directivo).

- En la Cadena, globalmente considerada, existe un **nivel dirección y gestión de RR.HH** que se podrían calificar de **medianamente**

desarrollado, presentando claras limitaciones con las exigencias actuales de potenciación del capital humano, como medio fundamental de competitividad en unas actividades que interactúan cada vez más en mercados abiertos, con presencia de competidores (en muchos casos multinacionales) con prácticas de RR.HH más desarrolladas.

- Si bien, existe una situación relativamente positiva al considerar cada vez más al **personal como un recurso** (una inversión), que en teoría habría que adquirir, mantener y desarrollar como cualquier otro recurso de la empresa; **no existe en coherencia un nivel de prácticas de RR.HH.** que nos permita concluir que la relevancia del capital humano en las empresas de la Cadena, no es más que una **"declaración de principios"** (muy importante sin embargo), sin una base real suficientemente consistente aún que la sustente en unas prácticas cotidianas de dirección y gestión de RR. HH. suficientemente avanzadas o desarrolladas.
- Al margen de la **selección de personal**, que a pesar de alcanzar un cierto grado de profesionalización, basada aún en una visión más de corto plazo que de largo plazo (más ligada al puesto en sí, que al ajuste con el proyecto y cultura de la empresa), y, en menor medida, a un **cierto nivel de planificación de plantillas y de consideración de la función de RR.HH. a nivel directivo**, el **resto de las prácticas de gestión** presentan **niveles de desarrollo claramente limitadores** de la productividad y motivación, especialmente los relativos a los aspectos de mantenimiento (remuneración variable, valoración de puestos y evaluación del personal) y, muy especialmente, en lo relativo a la inexistencia de criterios claros de promoción interna, derivados a cierta indefinición y formalización de las estructuras organizativas de las empresas de la Cadena (generalmente Pyme).

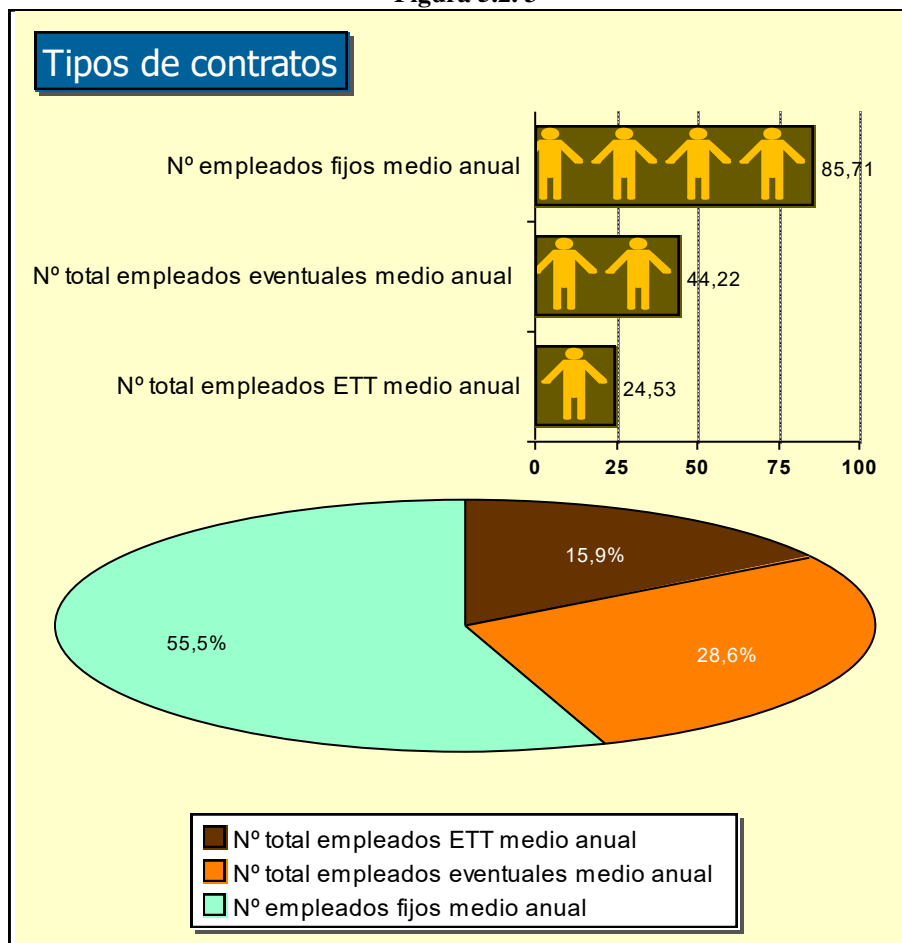
- La potenciación e incentivación del **trabajo en equipo**, que alcanza una **valoración superior** al valor medio del intervalo (3.33), es consecuencia de la **progresiva implantación de sistemas avanzados de gestión** (calidad, mejora continua, entre otros), que sin duda exigirán un mayor desarrollo de este aspecto con claras incidencias positivas en la implicación del personal en el proyecto de empresa y en su propia motivación.

5.2.2. Características básicas de los empleos.

Trataremos en este apartado algunas **características básicas de los empleos de la Cadena**, analizando los **tipos de contratos** (fijos, eventuales, ETT), el **porcentaje de empleo femenino/masculino**, y el **número medio de empleados** según la posición jerárquica.

En la **figura 5.2.3** se refleja la información suministrada por los empresarios de la Cadena sobre el **tipo de contratos** existentes en sus empresas. El promedio de **empleos fijos** en las empresas de la Cadena es de **85.71**, siendo el de **empleos eventuales** (medios anuales) de **44.22** y el número de empleos medios anuales contratados a través de empresas de **trabajo temporal** (ETT) de **24.53**. El conjunto de los **empleos fijos**, por lo tanto, supone un **55.6%** del total de empleos medios anuales, siendo el de los **empleos eventuales** el **28.6%** y el de los **trabajadores de ETT's** el **15.9%**. Contrastes realizados con diferentes expertos relacionados con la Cadena sugieren que estos datos están distorsionados porque consideran que algunos de los encuestados no hayan ubicado adecuadamente el concepto de fijos discontinuos.

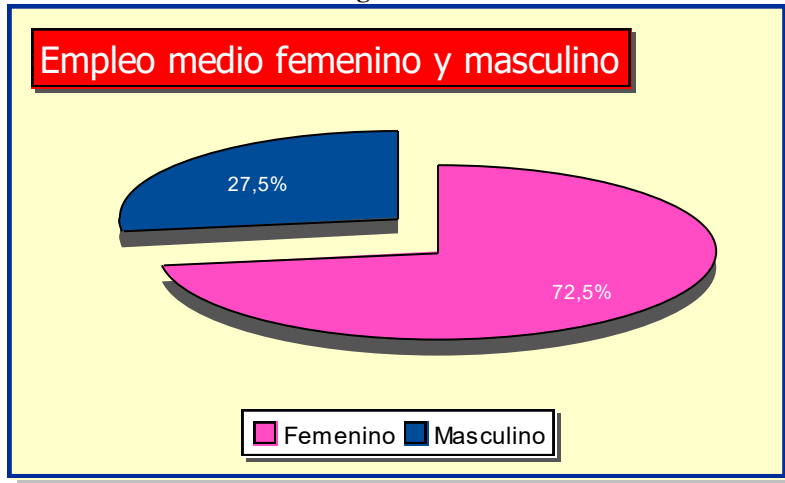
Figura 5.2. 3



Por término medio las empresas de la Cadena tienen **154.46 empleos**, contemplando la totalidad de los empleos fijos, eventuales y trabajadores de ETT. Si consideramos únicamente las **grandes empresas** el número medio de empleos asciende hasta los **286.32** mientras que las **Pymes** tienen una estructura media de **50.98** empleos.

El porcentaje de **empleo femenino y masculino** en el global de la Cadena, está reflejado en la **figura de tarta 5.2.4**. En él podemos comprobar que el **72.5%** del empleo es **femenino** y tan solo el **27.5%** es **masculino**, que refleja una realidad estructural ya tradicional y particular de estas actividades en el contexto gallego.

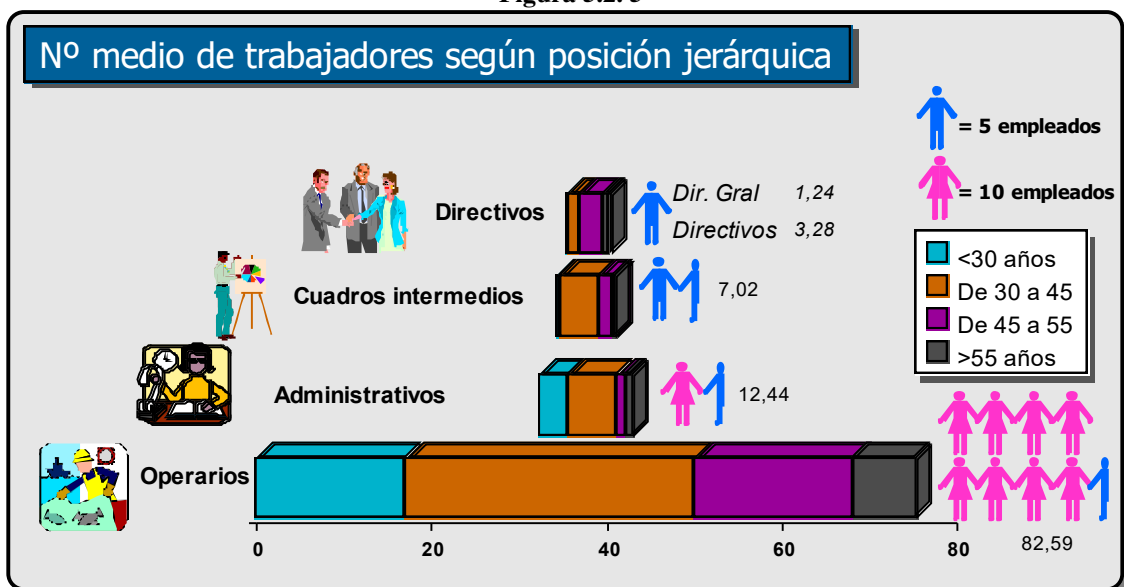
Figura 5.2. 4



Fuente: elaboración propia

En la **figura 5.2.5**, se recoge el **número medio de trabajadores según su nivel jerárquico** en la empresa, así como la correspondiente **distribución por edades**. En él podemos observar que el número total de **directivos** es de **4.52**, de los cuales 1.24 pertenecen a la **alta dirección** (consejeros delegados, directores generales, directores adjuntos, gerentes) y el 3.28 de promedio pertenecen a las **direcciones funcionales** (admón. y finanzas, comercial y marketing, logística y producción, entre otros).

Figura 5.2. 5



Fuente: elaboración propia

A nivel de **cuadros intermedios** el número de empleos promedio asciende a **7.02** (2 ó 3 por directivo de áreas funcionales, por término medio), siendo el de **administrativos 12.44** (aproximadamente 3 o 4 en el mismo sentido que el anterior) y, por último, el promedio de **operarios** es de **82.59**, que como es lógico están localizados prácticamente en su totalidad en el área de logística-producción.

Analizando la **estructura de edad por niveles jerárquicos** y comenzando por los **directivos de la empresa** (dirección general más directivos funcionales), se comprueba que los **mayores porcentajes** se concentran en la franja de edad de **45 a 55 años** (51.5%) y en menor medida entre los 30 y 45 años (29.7%). En relación con **los cuadros intermedios**, se puede comprobar que la **mayor concentración** de forma muy significativa está entre los **30 y 45 años** (66.7%) y en una considerable menor medida entre los 45 y 55 años (22.4%). Por lo que respecta al **personal administrativo**, es porcentualmente el **grupo más joven**, con un considerable porcentaje entre los **30 y 45 años** (52.7%) y también entre los menores de 30 años (29.9%). Por último, y en relación con los **operarios**, el **grupo mayoritario** se corresponde con la franja de edad entre **30 y 45** (43.6%), pero con una representación considerable, prácticamente equivalente, de la franja de edad de menores de 30 años (22.6%) y de 45 a 55 años (24.1%).

- El conjunto de las empresas de la Cadena tienen una **estructura de tipo mediano (154.46 empleos)**, dentro del contexto del tejido empresarial gallego, con una **incidencia muy fuerte (44.6%) de empleo eventual** y de **ETT's**, como consecuencia fundamentalmente de una **estacionalidad** media en la **demanda** y relativamente alta en el **aprovisionamiento** de materia prima. La limitada estructura de empleos fijos, siendo tradicional a nivel internacional en este tipo de actividades, plantea una problemática considerable en términos de

implicación del personal y de **cohesión de la cultura empresarial**, que dificulta especialmente la gestión de la calidad y la práctica de mejora continua en las empresas de la Cadena. Asimismo, alcanzar niveles de productividad adecuados a través del efecto aprendizaje y efecto experiencia.

- La estructura del empleo por **tipología de sexos** en la Cadena, refleja una realidad ya tradicional y particular dentro del contexto gallego, con prácticamente **3/4 de empleo femenino**.
- Se constata una **estructura de edad relativamente joven** en la Cadena, como consecuencia de la relativa juventud de algunas actividades (congelados y precocinados) y la reestructuración y progresiva profesionalización de las actividades más tradicionales (conservas de pescado), especialmente en la última década. La **estructura de edades** en los diferentes niveles está relativamente **bien contrapesada**, pudiendo **asegurar el relevo generacional a corto y medio plazo** de forma natural y no traumática. La relativa juventud, especialmente en los niveles de cuadros intermedios y administrativos, hace pensar en la **problemática de su mantenimiento y desarrollo** en una perspectiva de **largo plazo**, para lo que se requiere prácticas de dirección y gestión de RR.HH. más profesionalizadas y desarrolladas.
- La **relativa juventud** de los empleos de la Cadena, conjuntamente con unas **estructuras planas típicas** de Pyme (3 o 4 niveles jerárquicos) y una **estructura de empleos fijos reducidos**, hacen de las empresas de la Cadena **organizaciones potencialmente flexibles y adaptables** a las contingencias del mercado.

5.2.3. Formación y cualificación.

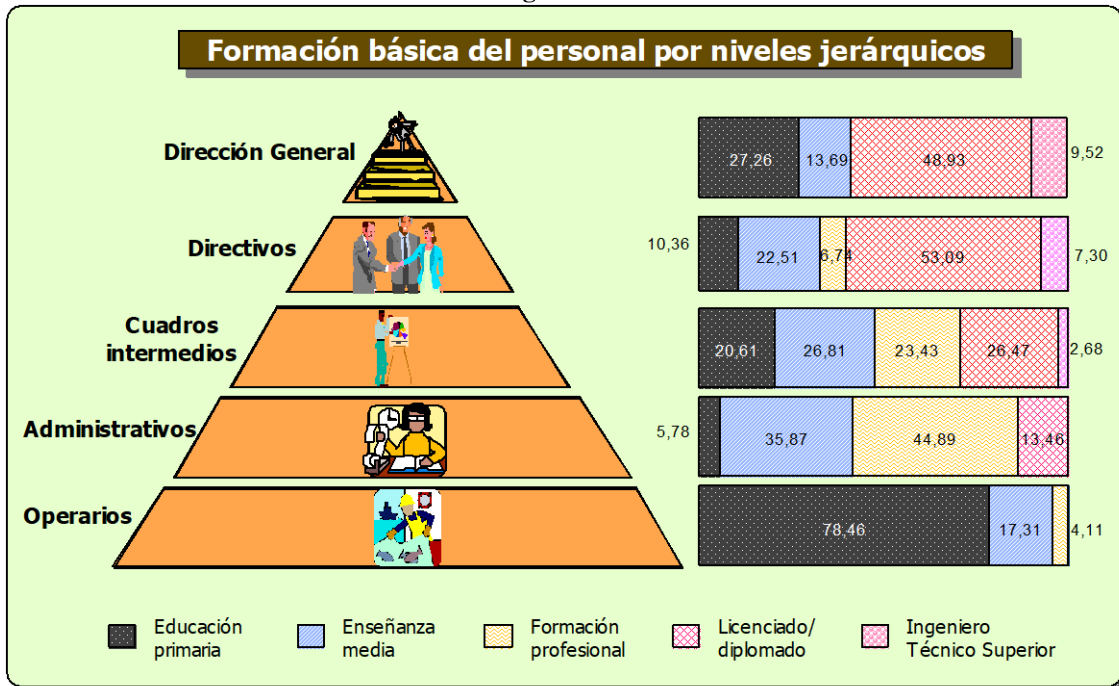
La **formación y cualificación de los recursos humanos en la Cadena**, será tratada en el presente apartado, desde diferentes ángulos. En **primer lugar**, analizaremos la formación básica según los diferentes **niveles jerárquicos** en la empresa. En **segundo lugar**, abordaremos el **nivel de cualificación existente** y las **necesidades de formación complementaria** por **categoría profesional y por áreas funcionales de las empresas**. Y, por último, en **tercer lugar**, abordaremos la **gestión de la formación**, analizando sí la formación está gestionada, cuánto se invierte en formación en relación a las ventas y a las horas laborales y cómo se financia.

A) Formación básica por niveles jerárquicos.

En la **figura 5.2.6**, se representa la información suministrada por los empresarios de la Cadena consultados, sobre **formación básica del personal según el nivel jerárquico** en la empresa.

Comenzando por el nivel más alto de la estructura, que hemos denominado **dirección general**, podemos comprobar que el **58.45%** tiene **formación superior**. El porcentaje restante, lo conforman un **13.69%** con titulación de enseñanza media y un considerable **27.26%** que solamente **tienen educación primaria**. En este nivel de la empresa no existen directivos con titulación de formación profesional o similar.

Figura 5.2. 6



Centrándonos ahora en los **directivos funcionales**, comprobamos que el **60.39% tienen titulación superior**, el **6.74%** tiene titulación de formación profesional, un significativo **22.51% enseñanza media** y, por último, el 10.36% tan solo tienen estudios primarios.

En relación a los **cuadros intermedios**, los niveles formativos representan porcentajes similares entre el 20% y el 29% aproximadamente. Así, el **29.15%** son **titulados universitarios**, el **23.43%** tienen formación profesional, el **26.81%** enseñanza media y el **20.61%** restante, estudios primarios.

En los **puestos administrativos**, el **13.46%** tiene estudios superiores universitarios, con una presencia considerable comparativamente de personal con titulación de **formación profesional que alcanza un porcentaje del 44.89%**. Un porcentaje algo menor, los representan los administrativos **con titulación de enseñanza media (35.87%)** y el **5.78%** restante, tienen estudios primarios.

En los puestos de **operario**, se puede observar que un altísimo porcentaje del **78.46%** se corresponde a personal que tienen tan solo niveles de **educación primaria**. El 17.31% tiene estudios medios, siendo especialmente resaltable que tan solo el 4.11% tengan titulación de formación profesional.

- **Puestos directivos:** en la Cadena existe aún un relativo porcentaje de puestos directivos realizados por personal con estudios superiores (alrededor del 60%), resaltando el importante porcentaje con estudios primarios (27.26%) en el nivel de la dirección general. A pesar de la progresiva profesionalización de las empresas de la Cadena, se deja sentir aún el peso originario de estructuras pequeñas, fundamentalmente de carácter familiar, en las que persiste aún la problemática de la ausencia de una separación clara entre propiedad y gestión (empresarios-directores, por ejemplo).
- **Cuadros intermedios:** se constata una presencia relativamente limitada de titulados superiores (39.15%). Más significativa aún, es la limitada presencia de personal con formación profesional (23.43%) frente al peso significativo de titulados de enseñanzas medias (26.81%) y, más aún, del considerable porcentaje de cuadros intermedios con formación únicamente primaria (20.61%). Condicionado fundamentalmente por la presencia de estructuras medianas y pequeñas y reflejo, también, de un grado de profesionalización intermedio en las empresas de la Cadena.
- **Administrativos:** existe en la Cadena una presencia significativa de especialistas de formación profesional (44.89%), si bien se denota aún un excesivo peso de personal no especializado procedente de enseñanzas medias. La presencia de titulados universitarios en éste nivel de la estructura, se puede explicar en parte, por la existencia de titulados iniciando su vida profesional (becarios, prácticas de empresa)

y, en parte, por la existencia de un cierto nivel de subempleo en esta categoría profesional.

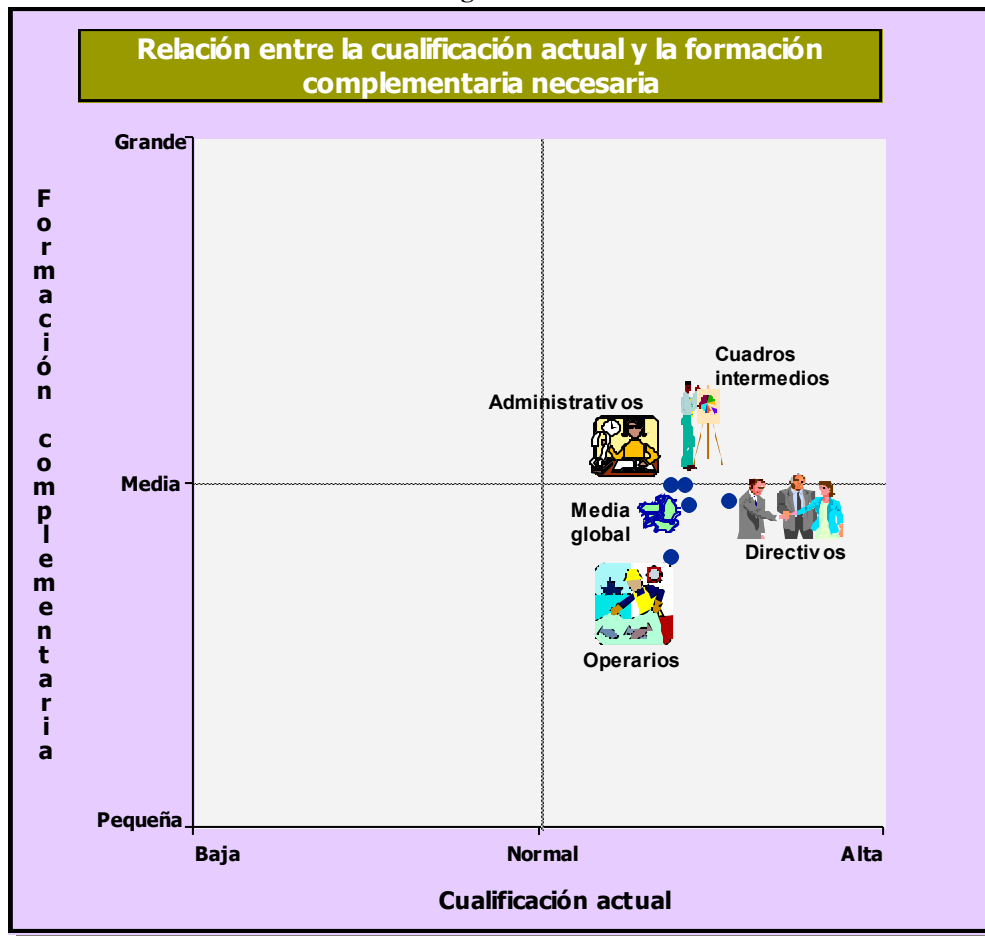
- **Operarios:** La escasísima presencia de personal especialista de formación profesional (17.31%) frente a una mayoría arrolladora de personal que tiene únicamente estudios primarios (78.46%), es reflejo de una realidad de puestos operativos sometidos a una fuerte eventualidad, poco especializados fundamentalmente manuales y rutinarios. En estos puestos, centrados casi exclusivamente en el área de producción, se concentra el elevado porcentaje de trabajo femenino típico de la Cadena.

B) Nivel de cualificación y necesidades de formación.

El nivel de **cualificación por categorías de personal y el esfuerzo necesario de formación complementaria para abordar los proyectos futuros** de la Cadena en Galicia, se representa a través de una matriz en la **figura 5.2.7**.

Desde la anterior perspectiva, **la Cadena** se caracteriza globalmente, por un nivel de **cualificación** que los propios empresarios califican **por encima del valor "normal"** estando relativamente aún **alejado de una valoración "alta"**, con un promedio de **3.43** en un intervalo de 1 a 5 (1 = cualificación muy baja y 5 = cualificación muy alta). En cuanto al **esfuerzo necesario de formación complementaria** para abordar los proyectos futuros, los empresarios consultados, lo **sitúan ligeramente por debajo del valor "medio"**, con una puntuación promedio de 2.93 en un intervalo de 1 a 5 (1 = esfuerzo muy pequeño y 5 = esfuerzo muy grande).

Figura 5.2. 7



Fuente: elaboración propia

Considerando, en primer lugar, **el eje que recoge la información del nivel de cualificación actual**, podemos comprobar que la **valoración de las diferentes categorías** se sitúan en valores próximos, entre un promedio de **3.38 y 3.55**. Por orden de mayor a menor nivel de cualificación, se sitúan en **primer lugar** los **directivos** con un valor promedio de 3.55, **seguido** de los **cuadros intermedios** con una valoración promedio de 3.42 y, por último, las categorías de **administrativos y operarios**, ambas con un promedio de 3.38.

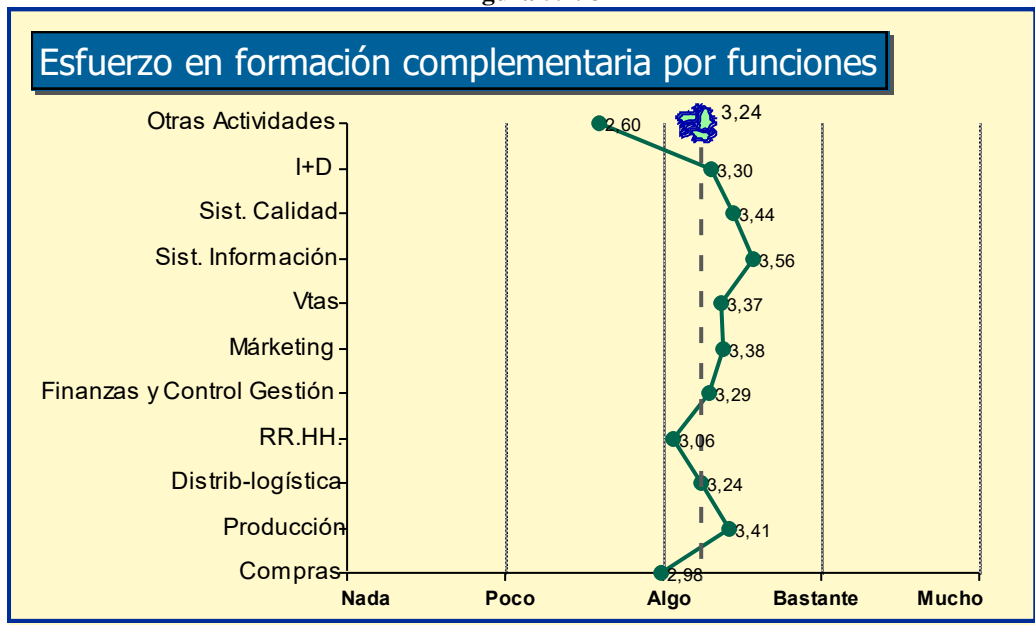
Analizando, en segundo lugar, **el eje que recoge la información relativa al esfuerzo necesario de formación complementaria** para abordar los proyectos futuros de las empresas de la Cadena, podemos observar que los **valores promedios** se sitúan, como en el caso anterior, en **posiciones próximas** unos de otros entre el **valor 2.79 y el valor 3.13**. Por

orden de mayor a menor esfuerzo, nos encontramos con la categoría de **los cuadros intermedios y los administrativos**, con una puntuación promedio de 3, seguida de la categoría de **directivos** con un 2.95 y, por último, los **operarios** con un 2.79.

En la **figura 5.2.8**, se representa los valores promedio, en relación al grado de **esfuerzo en formación complementaria por áreas funcionales** del conjunto de las categorías profesionales de la Cadena en Galicia.

Globalmente considerada ésta, el **grado de esfuerzo** a realizar en formación por funciones se sitúa ligeramente **por encima de "algo"**, con un valor promedio de 3.24 en una escala de 1 a 5 (1 = nada de esfuerzo y 5 = mucho esfuerzo); en coherencia con lo analizado anteriormente al tratar el grado de esfuerzo por categorías profesionales que se consideraba "medio" (ver subapartado "b").

Figura 5.2. 8



Fuente: elaboración propia

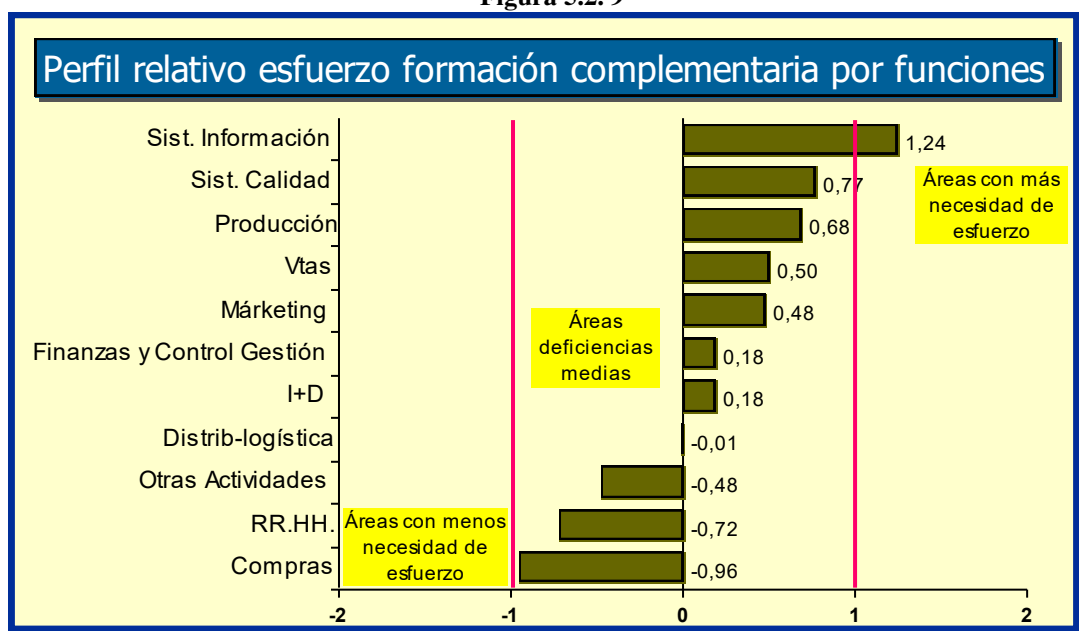
Analizando la información de la figura de mayor a menor esfuerzo, podemos constatar que el **mayor esfuerzo a realizar** se refiere al **área de sistemas de información con una puntuación promedio de 3.56**. A continuación, se sitúan las áreas de **sistemas de calidad y de producción**

con valores promedio de 3.44 y 3.41, respectivamente; seguidas de las áreas de **marketing y de ventas** con valores promedio de 3.38 y 3.37, respectivamente.

Con **valores inferiores**, se sitúa el **área de I+D**, el área de **finanzas y control de gestión**, y el **área de distribución y logística**, con valores promedio de 3.30, 3.29 y 3.24, respectivamente. **Por último**, el área de **RR.HH.** (3.06) y el **área de compras** (2.98), son en las que se consideran que hay que realizar menos esfuerzo de forma comparativa, en conjunción con "otras áreas", que alcanzan un valor promedio de tan solo 2.60.

La **figura 5.2.9 de valores relativos**, nos ayuda a ordenar ésta información, considerando además el grado de coincidencia en las respuestas (desviaciones típicas). En él se comprueba que el **área más deficiente**, sobre la que hay un considerable grado de coincidencia, son los aspectos ligados a los **sistemas de información**.

Figura 5.2. 9



Fuente: elaboración propia

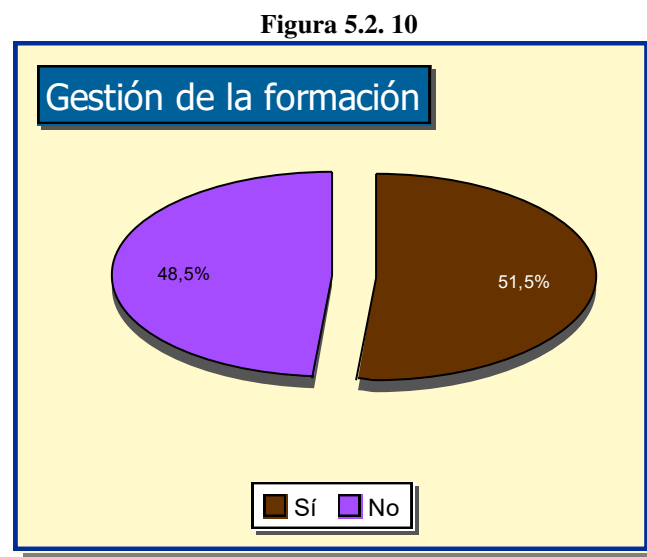
Por otro lado, comparando con el orden anterior por valores promedio, se refleja en éste gráfico que existe una mayor coincidencia en considerar la formación en ventas como más importante relativamente que la formación en

marketing (menor desviación típica). Lo mismo ocurre con "otras áreas" en relación con RR.HH. y compras, que comparativamente se sitúan como las menos deficientes de todas ellas, y en las que hay que hacer menos esfuerzo de formación complementaria.

- El **nivel de cualificación** en la Cadena, considerada globalmente, siendo significativamente superior a "normal" (3.43) como consecuencia de cierto esfuerzo de profesionalización y formación realizado en los últimos tiempos, aún se encuentra relativamente alejada de ser considerada "alta", siendo esto un **relativo freno para consolidar una mejor posición competitiva** de las empresas en un mercado global. Actualmente, el nivel de cualificación en relación a las actividades que tienen que desempeñar en la empresa, es superior entre la categoría de los directivos y cuadros intermedios, que entre la categoría de administrativos y operarios.
- Los empresarios de la Cadena consideran de **nivel "medio" el esfuerzo necesario de formación complementaria** para abordar sus proyectos futuros, en el conjunto de las categorías profesionales de sus empresas. Comparativamente, este **esfuerzo** lo perciben como **superior para las categorías de cuadros intermedios y administrativos**, frente al esfuerzo necesario en la formación de directivos y, especialmente, en la categoría de operarios.
- El **área más deficiente** hace referencia a los aspectos ligados al **sistema de información**, área en la cual habrá que realizar relativamente, en opinión de los empresarios, **"bastante" esfuerzo** formativo. En el resto de las áreas, los empresarios consideran, que se tendrá que hacer "algún" esfuerzo, especialmente en el área de sistemas de calidad y el área de producción, y en menor medida en ventas y marketing.

C) Gestión de la formación.

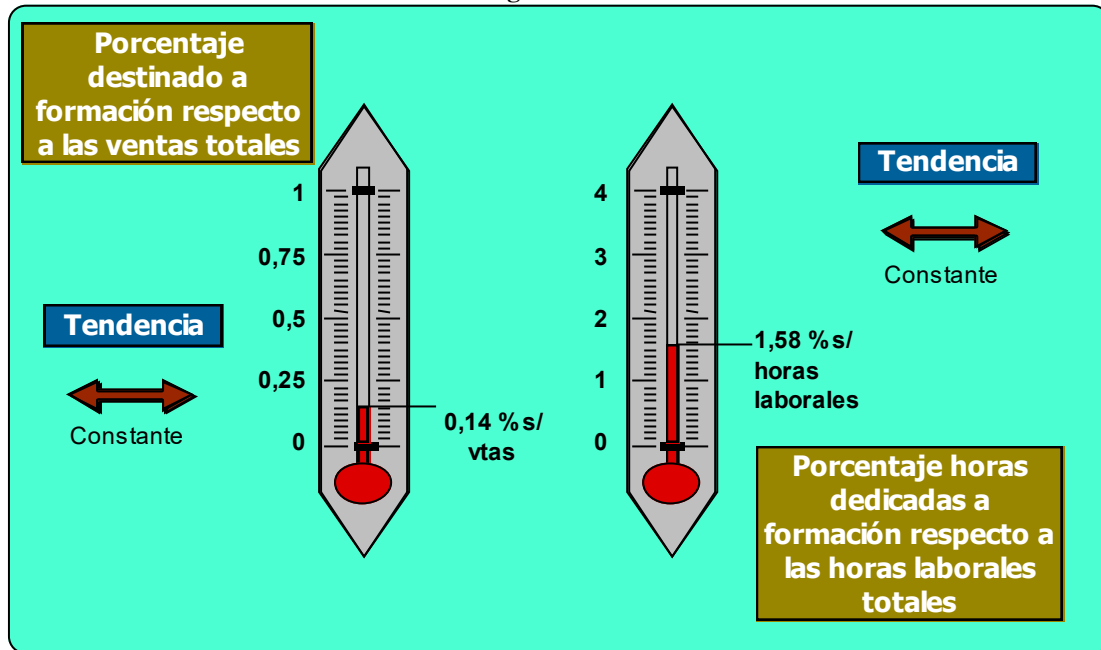
Según las respuestas obtenidas de los empresarios de la Cadena encuestados, que se representan en la **figura 5.2.10**, solamente en el **51.5%** de la Cadena se realiza **gestión de la formación**, habiendo por lo tanto un número considerable de empresas (48.5%) que no planifican, aunque sea mínimamente, sus necesidades de formación en base a unos objetivos claros, ni realizan un seguimiento y control de sus actividades formativas, que en general suelen limitarse a la asistencia puntual a cursos ofertados desde instituciones formativas o las asociaciones empresariales a las que pertenecen.



Fuente: elaboración propia

En la **figura 5.2.11**, se representa a través de "termómetros", el porcentaje del **gasto en formación en relación con las ventas y respecto a las horas laborales anuales**; también se representa la **tendencia en los tres últimos años** respecto a éstos dos índices de actividad formativa.

Figura 5.2. 11



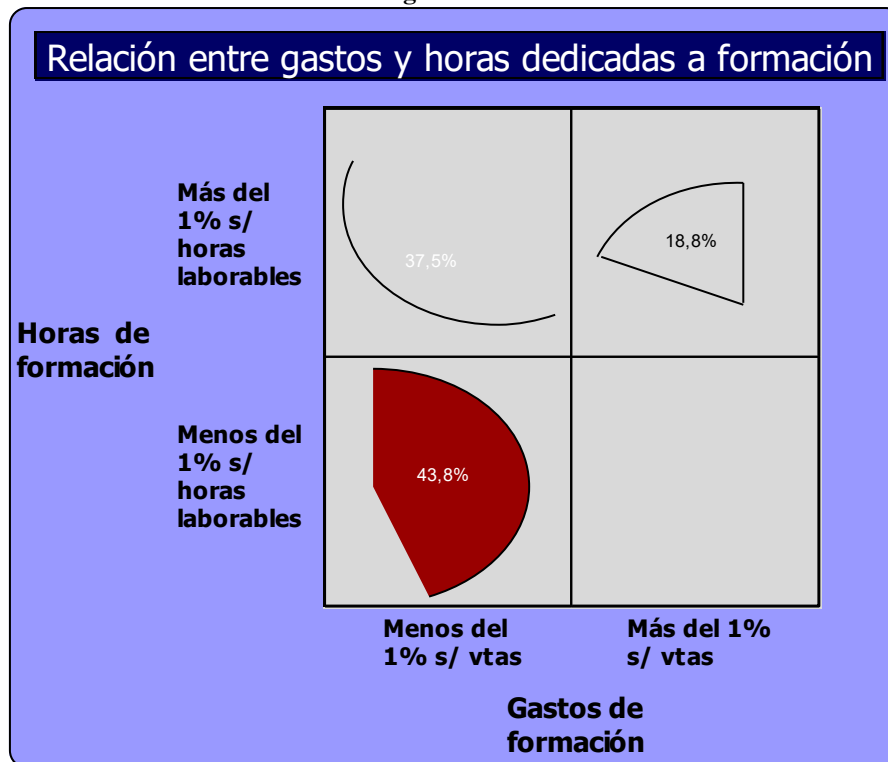
Fuente: elaboración propia

En relación con el primer índice (% gasto s/ventas), éste alcanza un porcentaje del **0.14% del total de las ventas de la Cadena**, porcentaje que se ha mantenido **constante** en los últimos 3 años. Respecto al segundo de los índices (% gasto s/horas laborales), éste alcanza un valor del **1.58% de las horas totales laborales anuales**, habiendo tenido una **tendencia constante** en los 3 últimos años. Por lo tanto el gasto indirecto (incluidas las subvenciones) en actividades de formación se puede estimar globalmente en aproximadamente 4.000.000 ptas. por término medio por empresa y 28/30 horas por persona.

En la matriz en la que se cruzan el número de horas y el porcentaje de gastos de formación (**figura 5.2.12**), se puede observar que **tan solo el 18.8%** de las empresas de la Cadena gasta en formación **más del 1% sobre ventas y dedican más horas de formación que el 1% sobre horas anuales laborales**. El **37.5%** de las empresas de la Cadena, invierte menos del 1% sobre ventas y dedican a formación **más del 1% sobre horas totales laborables**. Por último, el **43.8%** se sitúan en el área de empresas que

invierten **menos del 1% de sus ventas** y dedican en horas de formación **menos del 1% sobre las horas laborables anuales**.

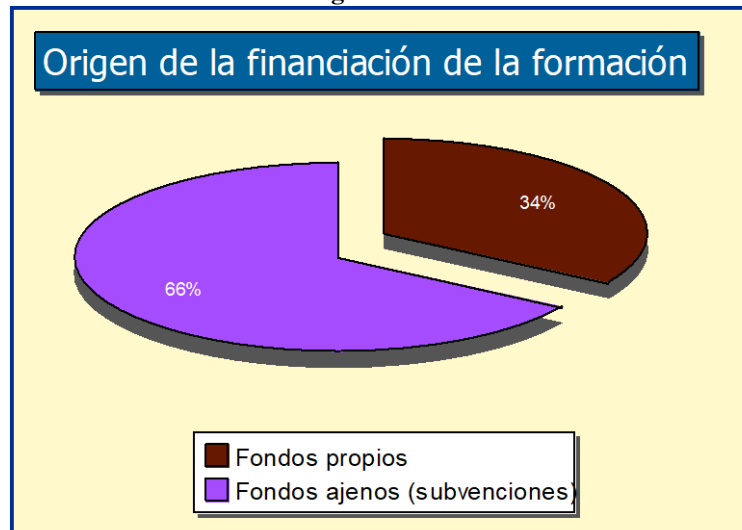
Figura 5.2. 12



Fuente: elaboración propia

Para finalizar este apartado sobre formación, podemos comprobar a través de la **figura 5.2.13**, que el **origen de la financiación de la formación** es del **34% con fondos de la propia empresa** y el **66%** restante es financiado con fondos ajenos (subvenciones).

Figura 5.2. 13



Fuente: elaboración propia

- Existe un **número excesivo de empresas** (48.5%) en la Cadena que **no gestionan sus actividades formativas**, siendo éste uno de los aspectos fundamentales para mantener la competitividad de las empresas en una Cadena sometida a fuertes cambios tecnológicos y compitiendo a nivel internacional.
- Las **inversiones en formación**, de las cuales un alto porcentaje de 2/3 son vía subvenciones, tanto por lo que representan en función de las ventas como en función de las horas laborales, siguen siendo relativamente limitadas para abordar la situación de cambio de la Cadena. Si bien, dichos índices son positivos en el contexto de la empresa gallega.

5.3. Recursos Técnicos.

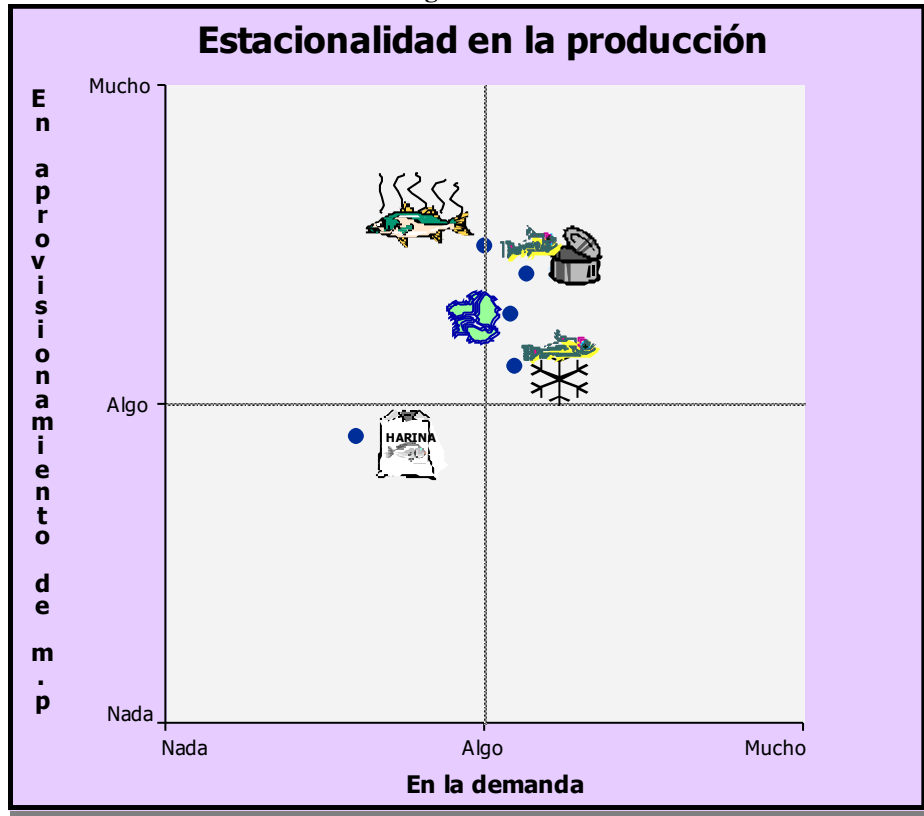
En el presente epígrafe se abordará el **análisis del sistema técnico** de las empresas de la Cadena en Galicia. Se tratará **primeramente**, la problemática de la **estacionalidad de la producción**, tanto en la vertiente del aprovisionamiento de la materia prima como de la vertiente de la demanda. En **segundo lugar**, se analizarán la información relativa a los **procesos y tecnologías** empleadas en la Cadena, **comparándola**, así mismo, con la **competencia** con objeto de conocer el nivel competitivo desde el punto de vista tecnológico. En **tercer lugar**, se tratarán el estado actual y perspectivas de futuro de las actividades de **investigación y desarrollo** (I+D). Posteriormente, en **cuarto lugar**, se estudiará la problemática de la **innovación** en esta Cadena, para tratar, como **quinto y último punto**, el estado actual de la **gestión de subproductos y residuos**.

5.3.1. Estacionalidad en la producción.

En la **figura 5.3.1** se representa el posicionamiento de las diferentes actividades de la Cadena, en relación al **grado de estacionalidad** del aprovisionamiento de materias primas, así como al relativo a la demanda.

Como se puede observar en la figura anteriormente mencionada, la Cadena de Transformación de Productos Derivados del Mar de Galicia, se sitúa en el cuadrante superior derecha, siendo afectada **relativamente "bastante"** por la estacionalidad en el **aprovisionamiento de materia prima**, y **"algo"** en cuanto a la estacionalidad de la **demanda del mercado**.

Figura 5.3. 1



Fuente: elaboración propia

Si abordamos, en primer lugar las diferentes actividades por el lado del **aprovisionamiento de materia prima**, podemos observar que la producción de **ahumados y la de conservas de pescado**, están **"bastante"** afectadas por dicha estacionalidad. A continuación, estando **"algo"** afectadas, se sitúan la actividad de **congelados y precocinados y la de harinas de pescado**, que se sitúa en último lugar.

Por el lado de la **demanda**, el nivel más alto de estacionalidad se corresponde con las actividades de **conservas de pescado** y también con las de **congelados y precocinados**, que declaran estar **"algo"** afectadas (ligeramente por encima). También **"algo"** afectadas está la actividad de **ahumados**, pero **con valores inferiores** a los anteriores y, por último, se sitúa la actividad de **harinas de pescado**, que declara estar **"poco"** afectada por la estacionalidad en la demanda, si bien algunas firmas en particular sí están afectadas.

Analizando **en conjunto** esta información, podemos apreciar dentro de las actividades de transformación de productos derivados del mar, **tres realidades diferenciadas**. Un **primer bloque** lo constituyen las actividades de **ahumados y conservas de pescado**, "bastante" afectadas por la estacionalidad en aprovisionamiento de materias primas y "algo" por el lado de la demanda. Un **segundo bloque** lo constituyen las actividades de **congelados y precocinados**, "algo" afectadas por la estacionalidad, tanto en aprovisionamientos de materia prima como por la demanda del mercado. Por último, el **tercer bloque**, lo constituyen las actividades de **harinas de pescado** que en relación a la estacionalidad están "algo" afectadas por el aprovisionamiento de materia prima y "poco" en relación a la demanda del mercado.

- Las actividades de la Cadena están, en conjunto, afectadas por un **relativo nivel de estacionalidad**, más importante en relación con el **aprovisionamiento de materia prima** que en relación a la **demanda**. Destacando especialmente, entre todas ellas, las actividades de **conservas de pescado**.

Es **especialmente destacable** la consideración conjunta de ambas estacionalidades en la medida en que supone un **importante condicionante de negocio** para las actividades de la Cadena. Así, será habitual que la **gestión de la producción se vea afectada** por temporadas de producción "irregular" (épocas bajas frente a épocas de ritmo elevado) tanto por el empuje de las "campañas de pescado" que hay que procesar, como por el tirón de la demanda de clientes que hay que atender (en verano para la conserva o en Navidades para los ahumados). Del mismo modo, **se verá afectada la gestión de inventarios**, tanto de materia prima (que en momentos de campaña tenderá a subir) como en producto terminado (como "preparación" para los inesperados tirones de la demanda).

5.3.2. Tecnología.

En este apartado se analizarán, en primer lugar las características tecnológicas de la Cadena en Galicia, y en segundo lugar, la posición a nivel tecnológico frente a la competencia en las diferentes áreas geográficas de actuación.

A) Características tecnológicas.

En este epígrafe se recogen los **valores promedios** de las respuestas de los empresarios de la Cadena encuestados, sobre su **grado de acuerdo** en relación a una serie de **afirmaciones referidas a sus procesos y tecnologías**, con objeto de poder caracterizarla y conocer más a fondo los rasgos definitorios de las empresas de la Cadena en Galicia. Para ello se han realizado una serie de afirmaciones referidas a **tres grandes áreas de interés**. En **primer lugar**, dichas afirmaciones hacen referencia a **aspectos de tipo general** (localización, internacionalización, cultura, entre otros), en **segundo lugar a aspectos relativos a la producción** en sí (gama, especialización, intensidad de capital, entre otros) y, en **tercer lugar**, dichas afirmaciones hacen referencia a las **instalaciones y maquinaria**.

Abordando, en primer lugar, los **aspectos genéricos** relacionados con la tecnología de las empresas de la Cadena, podemos observar en la **figura 5.3.2**, que las afirmaciones con las que están **más de acuerdo** los empresarios encuestados son, la existencia de una **cultura de reducción de costes** (2.75 sobre 3) y de **productividad** (2.68). Con **menor grado de acuerdo** ("algo de acuerdo") se posicionan en relación a una actual **localización industrial adecuada** (2.56) y a **la necesidad de internacionalizar la producción** (2.46). Por otro lado, los empresarios están **"algo en desacuerdo"** con la afirmación de que una parte de la **actividad productiva está subcontratada** (1.78).

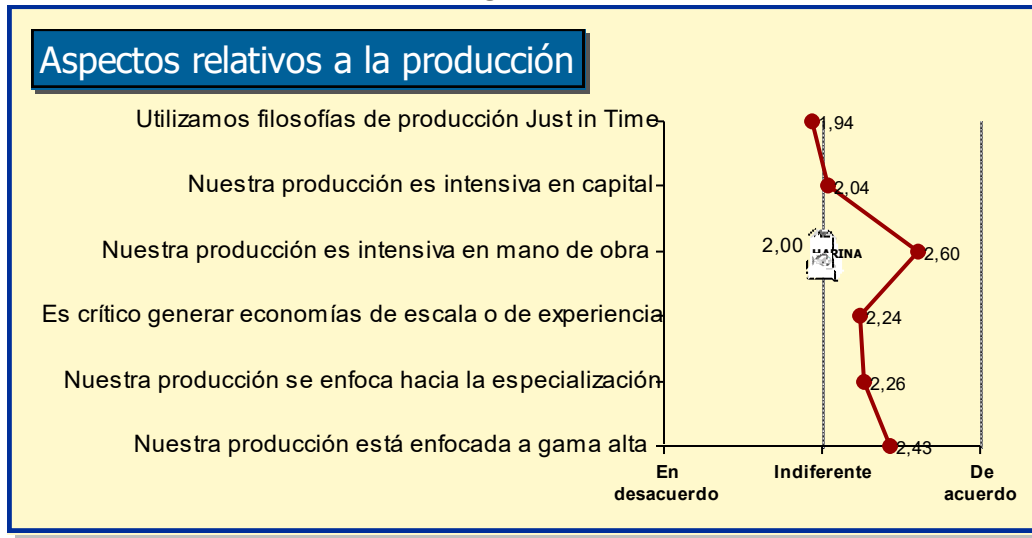
Figura 5.3. 2



Fuente: elaboración propia

En la **figura 5.3.3**, se representa la información sobre los aspectos relativos al **sistema de producción**. En este apartado, los empresarios están **"algo de acuerdo"** en calificar su sistema productivo como **intensivo en mano de obra** (2.60 sobre 3), con la **excepción de la actividad de harinas de pescado** que consideran dicha afirmación como "indiferente". También está **"algo de acuerdo"** en calificarlo **como enfocado a productos de gama alta** (2.43). En **menor medida** ("escasamente de acuerdo"), consideran que su **producción está enfocada a la especialización** (2.26) y que es **crítico generar economías de escala y/o de experiencia** (2.24). Así mismo, los empresarios de la Cadena se consideran **"indiferentes"** ante la afirmación de que su **producción es intensiva en capital** (2.04) y sobre la **utilización de filosofías de "Just in Time"** (1.94), como parece lógico en unas actividades relativamente afectadas por la estacionalidad en el aprovisionamiento de materia prima.

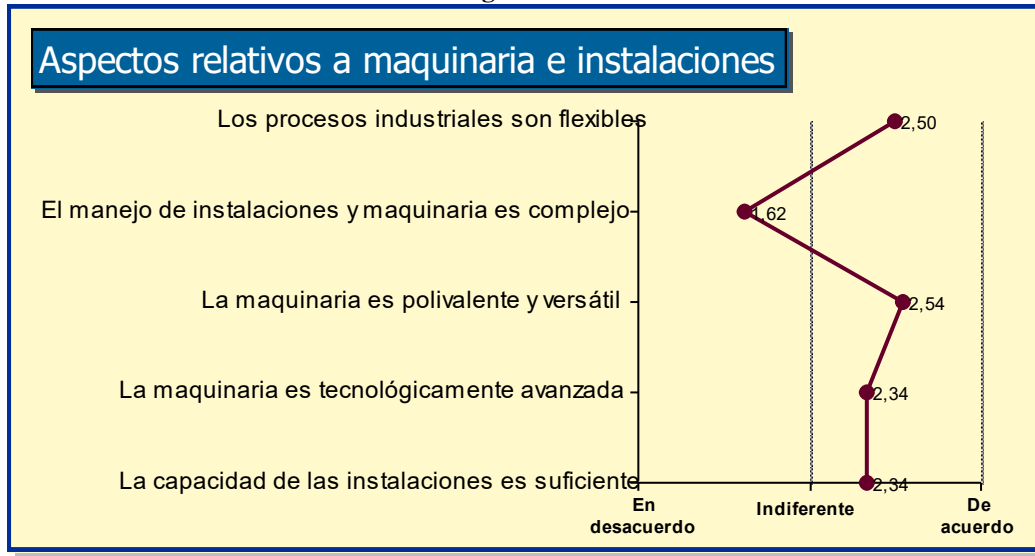
Figura 5.3. 3



Fuente: elaboración propia

Si analizamos ahora, la información de la **figura 5.3.4**, sobre aspectos relacionados con la **maquinaria e instalaciones**, podemos observar que los empresarios encuestados están **"algo de acuerdo"** en considerar que su **maquinaria es polivalente y versátil** (2.54) y que sus **procesos industriales son flexibles** (2.50). **"Escasamente de acuerdo"** se consideran con la afirmación de que su **maquinaria es tecnológicamente avanzada** y que su **capacidad de instalaciones es suficiente** (ambas con 2.34). Por otro lado, y en relación a la afirmación de que el **manejo de maquinaria y sus instalaciones es complejo**, los empresarios se consideran **"escasamente en desacuerdo"**.

Figura 5.3. 4



Fuente: elaboración propia

Resumiendo la información tratada anteriormente, podemos resaltar las **siguientes conclusiones**, que nos permiten calificar globalmente los aspectos tecnológicos de la Cadena:

- **Aspectos genéricos:** desde el punto de vista tecnológico la Cadena en Galicia se caracteriza por una relativamente **adecuada localización industrial**, en la que existe una **cultura con una alta orientación a los costes y a la productividad**, en la que existe **un escaso nivel de subcontratación**, con claros síntomas de una **necesaria internacionalización de la producción**.
- **Aspectos relativos al sistema productivo:** La Cadena se caracteriza por una **producción relativamente intensiva en mano de obra y no intensiva en capital**, con una producción **relativamente enfocada a productos de gama alta y poco enfocada a la especialización**, en la cual es **poco crítico generar economías de escala y de experiencia** y en la que no se aplica una filosofía de "Just in Time" (problemática de un nivel alto de

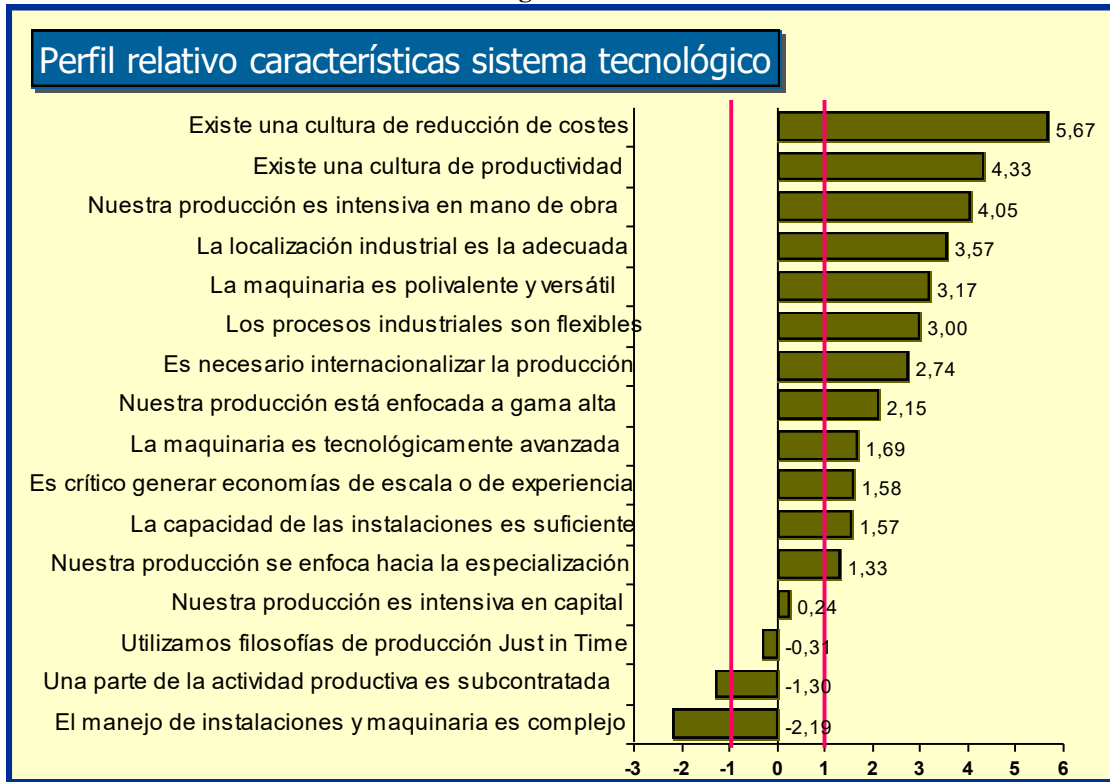
estacionalidad en el aprovisionamiento de materia prima y relativamente a nivel de demanda).

- **Aspectos relativos a la maquinaria e instalaciones:** desde este punto de vista la Cadena se puede calificar en la actualidad, con un **cierto nivel**, aunque no elevado, **de maquinaria tecnológicamente avanzada y capacidad en instalaciones**, con **procesos** industriales relativamente **flexibles** en el que se utiliza **maquinaria** relativamente **polivalente y versátil**.

Resulta **especialmente llamativo** para el equipo investigador el hecho de que, en unas actividades con requerimientos de inversión relativamente altos, con intensidad de mano de obra y con una alta competencia de productos similares (nacionales o de importación), **las empresas consideren que no es crítica la generación de economías de escala o de experiencia**. Es más llamativo cuando, en la práctica, se observan estrategias empresariales dirigidas a la obtención de una dimensión empresarial que genere mayores economías de escala que permitan reducir costes para competir mejor (movimientos de integración hacia atrás, alianzas internacionales,...). Si bien, es necesario precisar que las pequeñas empresas en general, muy numerosas, se orientan a nichos de mercado muy especializados.

Con objeto de tener una **visión general del sistema tecnológico** de la Cadena en Galicia, se representa conjuntamente y de forma ordenada los tres bloques de información antes tratada, a través de la **figura 5.3.5 de valores relativos**.

Figura 5.3. 5

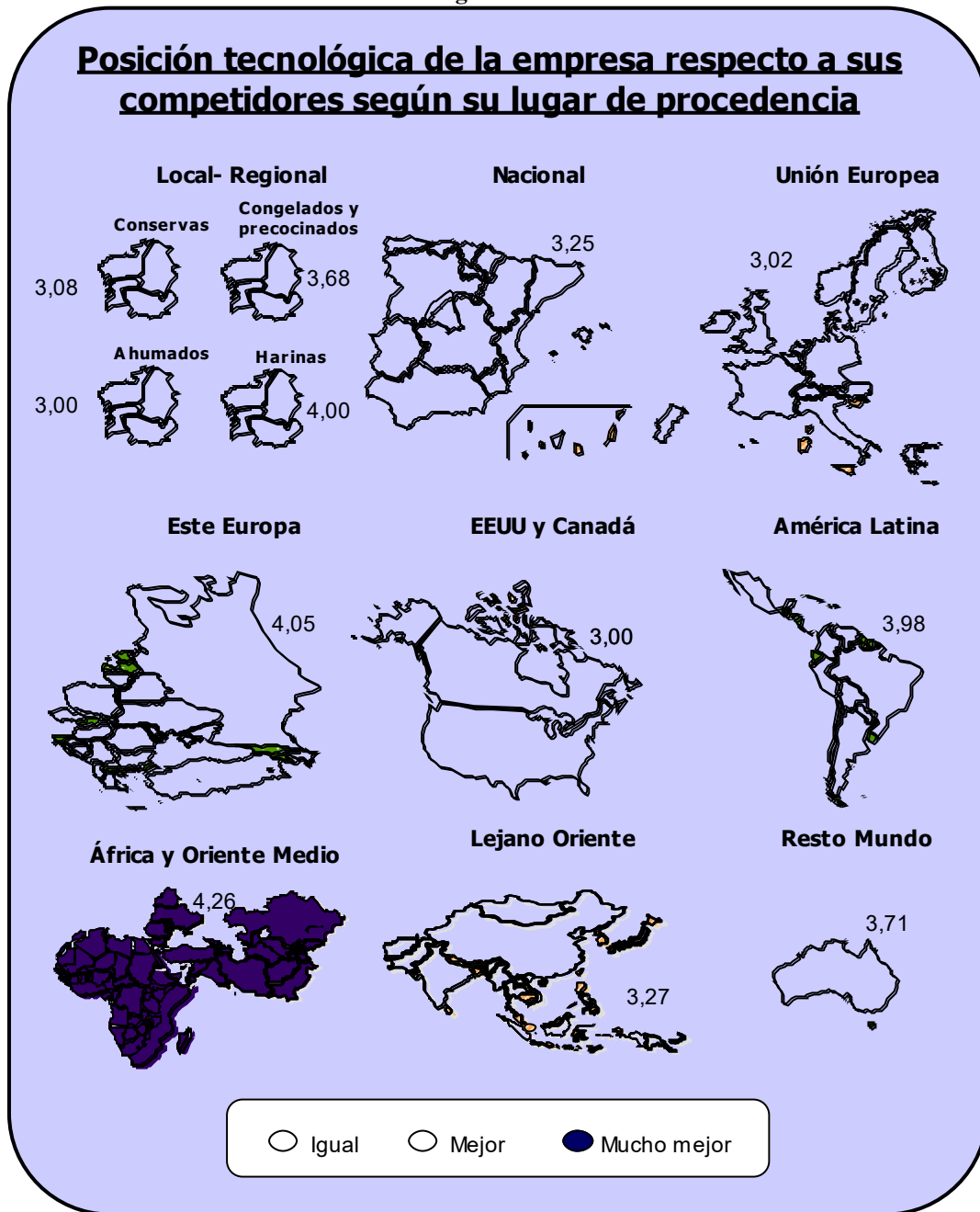


Fuente: elaboración propia

B) Posición tecnológica frente a la competencia.

La posición que, a nivel tecnológico, consideran que tienen las empresas de la Cadena de Galicia frente a la tecnología utilizada por la competencia procedente de las diferentes áreas geográficas consideradas, se recoge en la **figura 5.3.6.**

Figura 5.3. 6



Fuente: elaboración propia

Una primera aproximación a la información suministrada, nos permite observar, que **las empresas de la Cadena en Galicia, no consideran en ningún caso, tener una posición tecnológica "peor" o "mucho peor" respecto a sus competidores procedentes de las diferentes áreas geográficas.** Debido a ello en la figura de referencia antes señalada, solamente se recogen las valoraciones "igual", "mejor" y "mucho mejor".

Por otro lado, hay que señalar que **no existen diferencias significativas de valoración** entre las distintas subactividades contempladas en este estudio, **excepto en el caso de la competencia local y regional**. Las empresas de conservas de pescado y ahumados consideran su posición competitiva "igual" (3.08 y 3, respectivamente). Los congelados y precocinados consideran que dicha posición es "algo mejor" con un 3.68 sobre 5. Por otra parte se considera una posición "mejor" en el caso de las harinas de pescados (4 sobre 5).

Analizando la información por orden decreciente de nivel de posicionamiento tecnológico, podemos ver que las empresas de Galicia consultadas, solamente **se consideran tecnológicamente "mucho mejor" posicionadas respecto a sus competidores procedentes de África y Oriente Medio** (4.26 sobre 5). Siendo su posición tecnológica **"mejor"** respecto a la competencia procedente del **Este Europeo** (4.05), **América Latina** (3.98) y **Resto del Mundo** con una valoración de 3.71 sobre 5 (Australia, p. ej.).

Con **"igual"** posición tecnológica, las empresas de la Cadena de Galicia, se consideran con sus competidores (por orden de mayor a menor) procedentes del **Lejano Oriente** (3.27), **Resto de España** (3.25), **Unión Europea** (3.02) y **EEUU y Canadá**.

- Las empresas de la Cadena en Galicia, tienen una **posición tecnológica no desfavorable en relación al conjunto de sus competidores** procedentes de las diferentes áreas geográficas mundiales. Si bien, se puede constatar que su posición es igual, en los principales mercados de venta actuales, su posición es mejor en algunos mercados potenciales de gran interés en el futuro para la Cadena.

Con respecto al desarrollo y la posición tecnológica de las empresas gallegas, merece comentario especial la buena situación que presenta, en general, la **industria auxiliar de maquinaria e instalaciones** (actividades de equipamiento) tal como se ha manifestado en las entrevistas realizadas a las empresas de las Cadenas laterales. De hecho, en algunas actividades (diseño y fabricación de empacadoras de atún o líneas de especies pelágicas por ejemplo), Galicia detenta posiciones de liderazgo a nivel internacional. La exportación de esta tecnología gallega a muchas partes del mundo ha permitido elevar el nivel tecnológico de nuestros competidores, como han manifestado las empresas entrevistadas.

5.3.3. Investigación y Desarrollo (I+D) e Innovación.

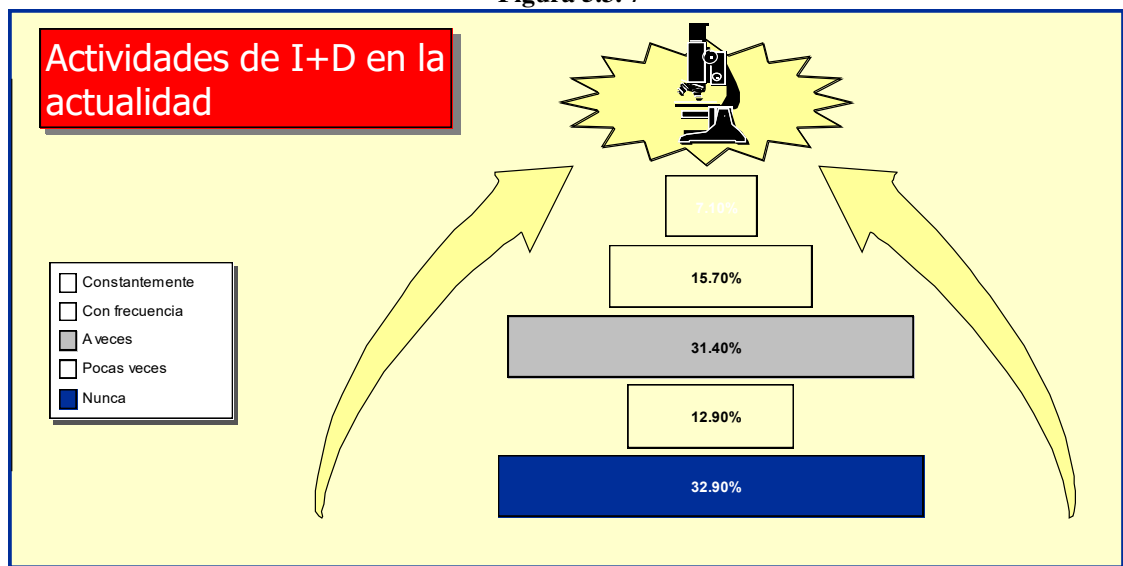
En el presente apartado trataremos diferentes aspectos ligados con la investigación y desarrollo (I+D) de las empresas de la Cadena en Galicia, con objeto de conocer su grado de realización actual, las perspectivas de futuro y en que medida dichas actividades de I+D se realizan (o realizarán) en la propia empresa o en organizaciones externas (públicas o privadas). Por otro lado, se tratarán algunos aspectos ligados a la problemática de la innovación en las empresas, con el fin de profundizar hacia donde se dirige (productos, procesos, p. Ej.), la actitud frente a la misma, y cuales son sus fuentes de ideas, datos o información. Por último, se tratará la información relativa a la posición que, a nivel de I+D e innovación, tienen las empresas de la Cadena en Galicia, frente a su competencia.

A) Actividades de I+D.

En la **figura 5.3.7** se representa el **estado actual de las actividades de I+D** en las empresas de la Cadena. Como se puede observar, solamente un **7.10%** de las empresas realiza "**constantemente**" actividades de I+D,

siendo también un número reducido, aquellas que manifiestan realizarlas **"con frecuencia" (15.7%)**. Un **31.40%** de las empresas consultadas manifiesta realizarlas **"a veces"**, mientras que un **12.9%** las realizan **"pocas veces"** y un considerable porcentaje entre ellas **(32.9%) "nunca"** realizan actividades de I+D.

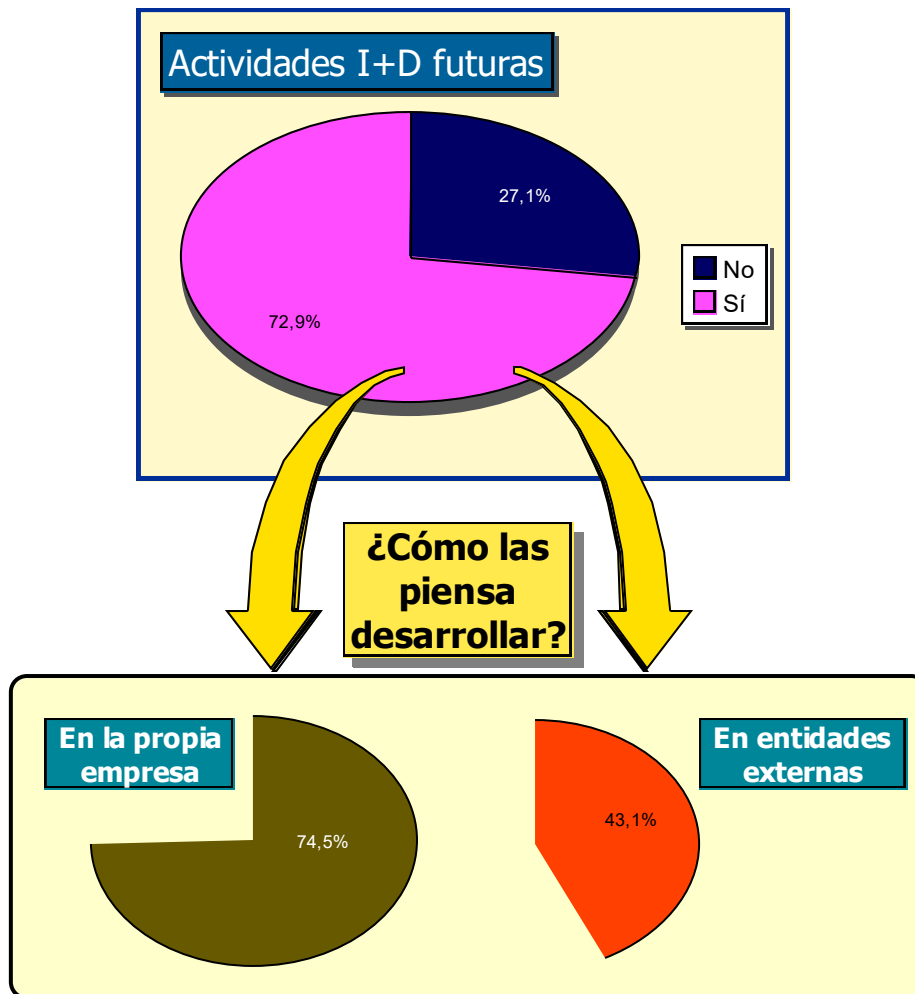
Figura 5.3. 7



Fuente: elaboración propia

En relación a la realización de actividades de I+D en el futuro, en la **figura 5.3.8** se puede observar el porcentaje de empresas que piensan realizarlas y el porcentaje de las que, por el contrario, no tienen pensado realizarlas. De las primeras de ellas, en el mismo gráfico, se refleja el porcentaje de las que piensan realizarlas en la propia empresa y el porcentaje correspondiente de las que piensan realizarlas en entidades externas.

Figura 5.3. 8



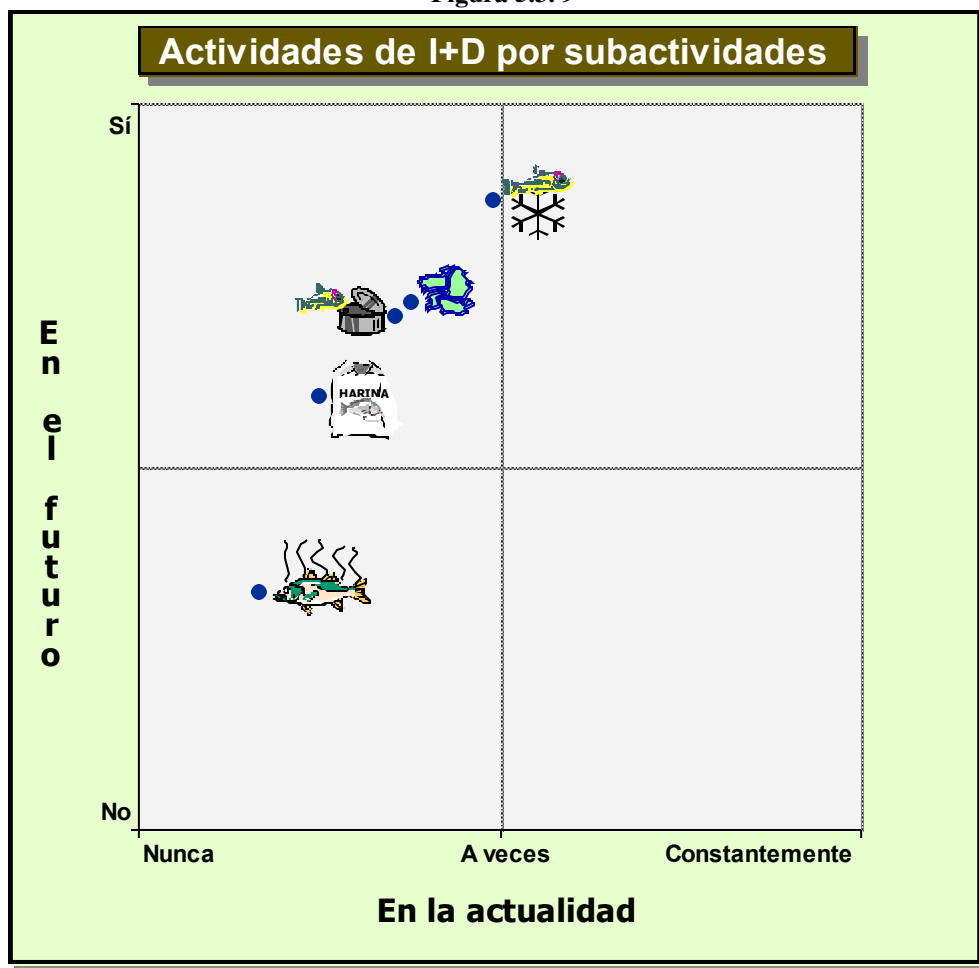
Fuente: elaboración propia

De esta forma podemos comprobar en el mencionado gráfico que un **27.1%** de las empresas **no piensan desarrollar en el futuro** actividades de I+D frente al **72.9%** que responden que **si piensan realizarlas**. De éstas, un **74.5%** las realizarán en la **propia empresa** y el **43.1%** piensan recurrir a **entidades externas** públicas o privadas como puede ser CECOPECA, a través de programas de investigación como el programa INNOVA (2000-2003) o el programa INFOCANNED, por lo que se puede deducir que un **17.6%** combinarán las **dos fórmulas** de realización de I+D.

En la **figura 5.3.9** se representa, a través de una matriz, el posicionamiento de las diferentes **subactividades** respecto a la realización de

actividades **de I+D en la actualidad y en el futuro**, que nos permite profundizar un poco más en el análisis de la Cadena.

Figura 5.3. 9



Fuente: elaboración propia

Globalmente considerada la información suministrada por la matriz, nos permite observar que las empresas de la Cadena tienen un **insuficiente nivel de I+D** (aunque se observa una tendencia creciente en los últimos años), dado que el **valor promedio** del conjunto de ellas se sitúa en **2.51** en un intervalo de 1 a 5 en donde el punto intermedio es 3 (valor que se corresponde con "a veces").

Por subactividades y con respecto al eje que representa **el nivel de actividad en I+D en la actualidad**, podemos comprobar que las empresas de **congelados y precocinados** se sitúan en **primer lugar**, si bien con valor promedio de 2.95 lo que significa que **solamente "a veces"** realizan

actividades de I+D. Con **valores inferiores** se sitúan, en **segundo y tercer lugar**, las empresas **de conservas de pescado** y las empresas de **harinas de pescado**, con valores promedio de 2.42 y 2 respectivamente, lo que indica que "pocas veces" realizan actividades de I+D. En **último lugar**, las empresas de **ahumados**, manifiestan que **casi "nunca"** realizan actividades de I+D, con valores promedio de 1.66.

Analizando la información correspondiente al **eje** en que se recoge la **realización futura de I+D**, podemos comprobar que es la actividad **de congelados y precocinados** la que **mayor actividad de I+D desarrollará en el futuro**, dado que un 86.96% de las empresas manifiestan dicha intención. Con **frecuencias menores**, se sitúan a continuación, las actividades de **conservas de pescado** (71.05%) y la de **harinas de pescado** (60%). **Por último**, con frecuencias muy reducidas, solamente el 33% de las empresas de **ahumados**, manifiestan tener la intención de realizar I+D en el futuro, evidenciando una gran predisposición pero de difícil materialización en la práctica (dimensión, experiencia,...).

- Existe un reducido nivel de I+D en la Cadena, ya que prácticamente **1/3 de las empresas** de la Cadena **nunca realizan actividades de I+D**, siendo **minoritarias** aquellas en las que dichas actividades constituyen una **práctica permanente** (7.10%) o **casi permanente** (15.7%).
- Así mismo, un **mayor número de empresas** manifiestan su intención de involucrarse en **alguna actividad de I+D en el futuro** (72.9% frente al 67.1% en la actualidad). De forma mayoritaria, las empresas **realizarán sus actividades futuras de I+D internamente**, recurriendo en **menor medida a entidades de carácter externo**, lo que implica no aprovechar el gran potencial existente en la comunidad gallega (ANFACO, universidades, entre otros).

- Dentro de limitada actividad en I+D, **las empresas de congelados y precocinados son las más dinámicas**, tanto en la actualidad como en el futuro. En el caso de las **conservas de pescado**, con productos en general maduros, **es preocupante el escaso nivel de actividad de I+D** en la actualidad, que puede condicionar la intención de realización futura de I+D (71% de las empresas), a prácticas puntuales y no permanentes.

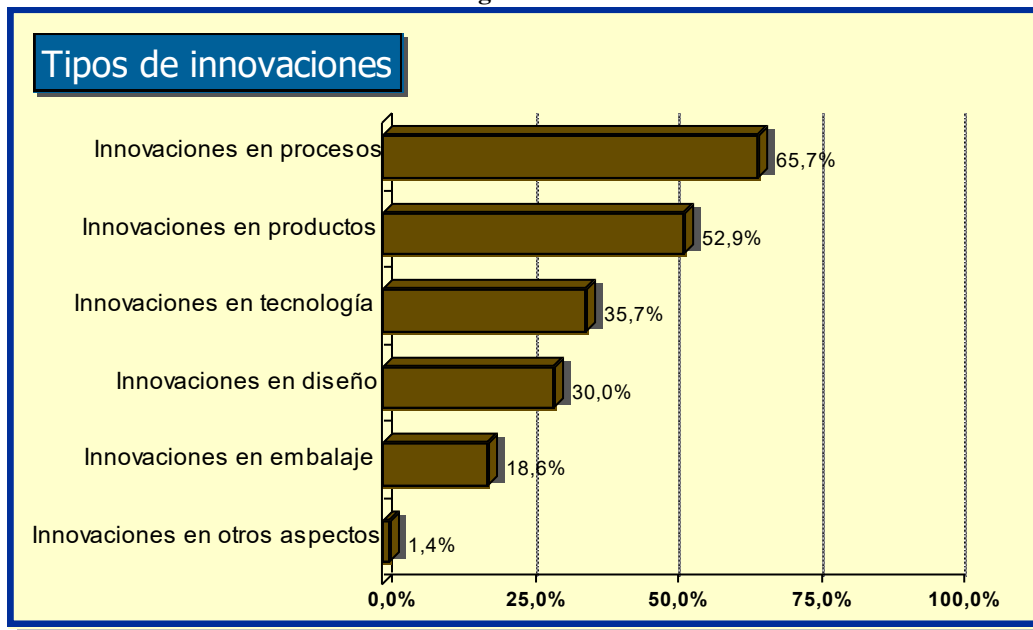
Resulta especialmente significativo el bajo aprovechamiento que hacen las empresas del enorme potencial investigador que diferentes instituciones ponen a su servicio (véase a tal fin el capítulo 2 para conocer más en detalle las instituciones relacionadas en Galicia con actividades de I+D).

B) Actividades de Innovación.

En relación a los aspectos de **innovación**, se tratará primeramente, la **tipología de la innovación en las empresas de la Cadena**. A continuación y en segundo lugar, su **actitud frente a la innovación**.

En la **figura 5.3.10** se representa la información proporcionada por las empresas encuestadas de la Cadena en Galicia respecto a la **orientación de la innovación en sus empresas**. Como podemos comprobar, son las innovaciones orientadas a los **procesos** las que se dan con **mayor frecuencia**, afectando al **65.7%** de las empresas de la Cadena; situándose **a continuación** las innovaciones relativas al **producto**, que afecta al **55.9%** de las mismas. En **menor medida**, las innovaciones se orientan a aspectos relacionados con la **tecnología y el diseño**, que efectúan el 35.7% y el 30% de las empresas, respectivamente. Por último, con **frecuencias ya muy inferiores**, el 18.6% de las empresas manifiestan realizar innovaciones relativas al **embalaje de los productos**.

Figura 5.3. 10

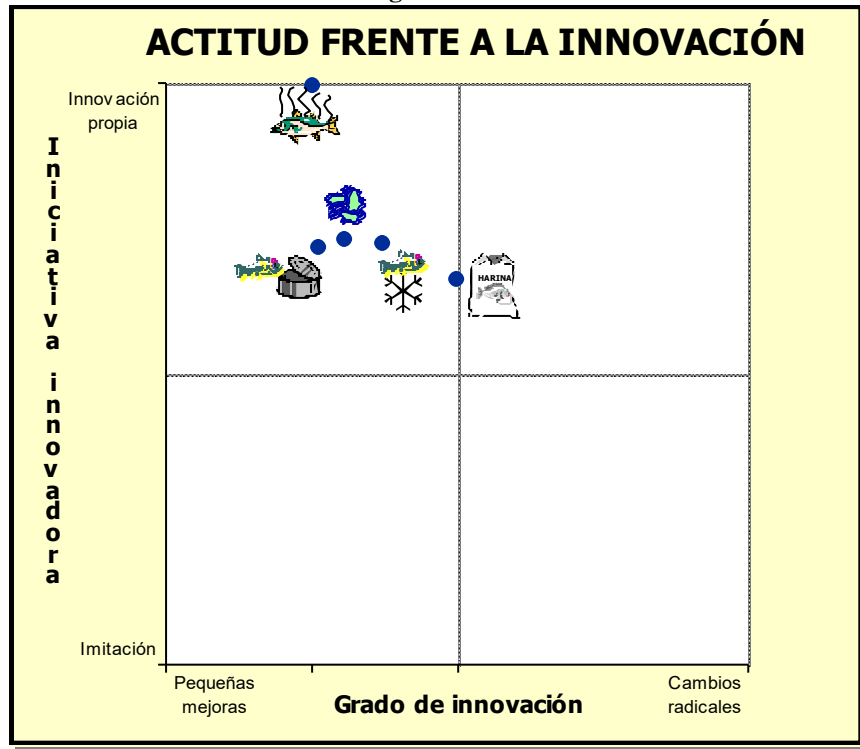


Fuente: elaboración propia

La **actitud frente a la innovación** la mediremos a través de **grado de innovación**, por un lado, y a través de la **iniciativa innovadora**, por el otro. Tomando estos dos ejes como referencia, se representa la información por medio de una **matriz** correspondiente a la **figura 5.3.11**.

Globalmente considerada la Cadena en Galicia, podemos comprobar que **tiende** a la realización de **innovaciones basadas en pequeñas mejoras incrementales** sobre lo que se está haciendo en las empresas en la actualidad (2.25 en un intervalo de 1 a 5), más que a innovaciones que supongan cambios radicales, que implicarían riesgos difícilmente asumibles para estructuras empresariales (Pyme) con recursos y capacidades limitadas. Por otro lado, las empresas de la Cadena se **orientan preferentemente a innovaciones surgidas de la misma empresa** (2.06 sobre 5), frente a la opción de imitar lo que hace la competencia.

Figura 5.3. 11



Fuente: elaboración propia

Analizando la información **por actividades** y centrándose primeramente en el **grado de innovación**, podemos observar que las empresas de **harinas de pescado** son las que se sitúan más a la derecha del intervalo, en un **punto intermedio** (3) entre una práctica de innovación que suponga cambios radicales y prácticas más orientadas a pequeñas mejoras permanentes. El **resto de las actividades** se sitúan más a la izquierda del intervalo, indicando una **orientación** a abordar la innovación en las empresas **basadas en una actitud de mejora permanente** sobre lo que se hace en la empresa, en diferentes campos, como pueden ser los procesos, los productos, entre otros, tal como vimos anteriormente. Así, se sitúan las actividades de **congelados y precocinados** (2.47), las **conservas de pescado** (2.05) y, por último, **los ahumados** (2).

Analizando ahora la matriz desde el eje en el que se recoge **la iniciativa innovadora**, podemos observar que las diferentes actividades se sitúan en la parte superior del intervalo, es decir, que el desarrollo de la **innovación surge**

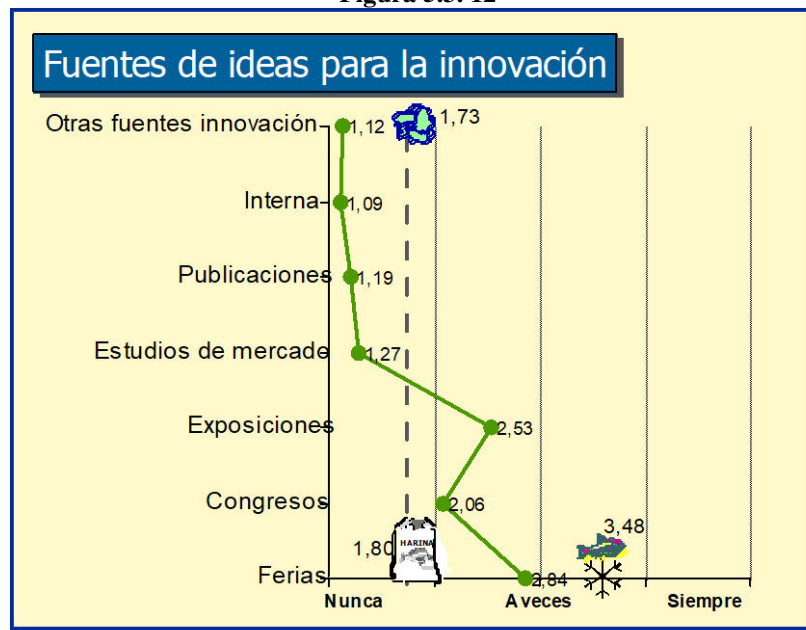
más de ellas mismas (valor 1) **que como una respuesta basada en la imitación de lo que hace la competencia** (valor 5 del intervalo). Resulta llamativa, por excesivamente voluntarista, que la innovación no actúe a través de un cierto grado de imitación. Posiblemente, las empresas se inspiren en la competencia, si bien el desarrollo de la idea sea fundamentalmente propio (nuevos preparados, salsas, condimentos,...).

Por orden decreciente, se sitúa la actividad **de harinas de pescado** (2.33), la actividad de **conservas de pescado** (2.11), la **de congelados y precocinados** (2.08) y, por último, la actividad de **ahumados** que se sitúa exactamente en el extremo del intervalo (1).

- Las empresas de la Cadena en Galicia, realizan unas **prácticas de innovación** basadas en la **introducción de pequeñas mejoras** (en procesos, productos, entre otros), manifestando que las **ideas de innovación surgen fundamentalmente de la propia empresa**. Muy alejadas, por lo tanto, de innovaciones que supongan cambios radicales y desarrolladas exclusivamente por imitación al margen de que la fuente de inspiración inicial sea la competencia en alguna medida.
- De esta calificación global de las empresas de la Cadena respecto a sus prácticas de innovación, **no existen diferencias sustanciales entre las distintas actividades**. Si bien se podría señalar que la actividad de **harinas de pescado** y, en menor medida, la actividad de **congelados y precocinados**, se orientan a **innovaciones** que implican **mayores cambios** que el resto de las actividades.

C) Fuentes de ideas para la innovación.

Figura 5.3. 12



Fuente: elaboración propia

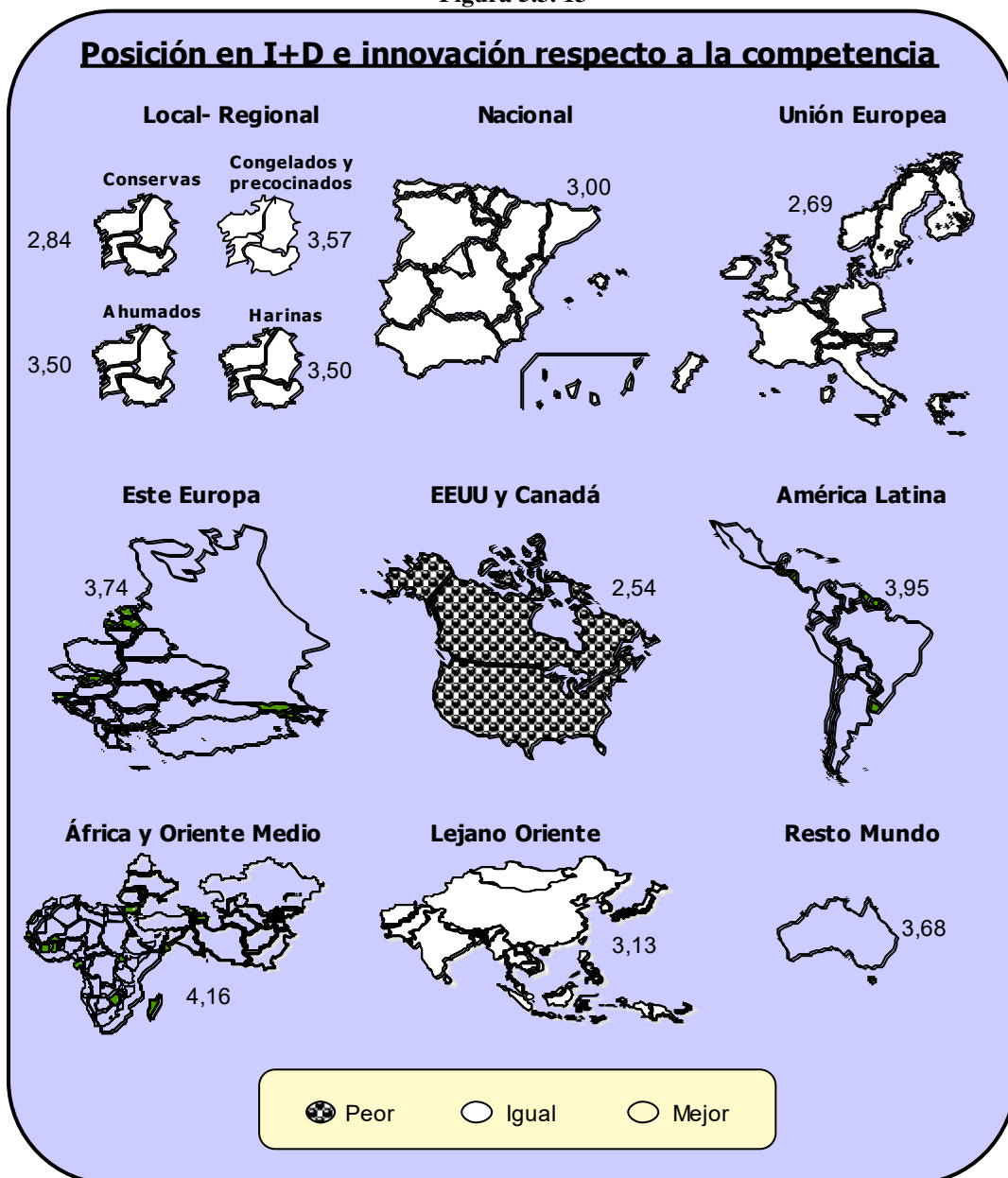
Ferias (2.84), **exposiciones** (2.53) y **congresos** (2.06) por este orden son las **principales fuentes de inspiración** para las actividades de innovación en las empresas de la Cadena en Galicia. Es por tanto, la observación y el seguimiento de las nuevas tendencias a nivel global el inicio de las actividades innovadoras en la Cadena.

- Las **principales fuentes de ideas** son las **ferias y exposiciones**, refrendando que la inspiración viene de la observación, mientras que el desarrollo y perfeccionamiento de la idea se realiza a nivel interno en cada empresa.

D) Posición en I+D frente a la competencia.

La **posición que frente a sus competidores en relación a la I+D**, consideran que tienen las propias empresas de la Cadena, viene recogida en la **figura 5.3.13**. Una primera aproximación a la información suministrada nos permite observar que las empresas de la Cadena **no consideran en ningún caso tener una posición "mucho peor" ni "mucho mejor" en I+D** que sus competidores en las diferentes áreas geográficas de mercado (no siendo consideradas, por lo tanto, a nivel de representación gráfica).

Figura 5.3. 13



Fuente: elaboración propia

Por otro lado, **no existen diferencias significativas de valoración entre las diferentes actividades contempladas**, sin embargo, se ha mantenido la representación diferenciada a nivel Local-Regional, para facilitar la **comparación con la figura correspondiente de la posición competitiva a nivel tecnológico** (ver apartado 5.3.2 B), figura en la que se puede observar que **la posición competitiva en tecnología supera en todos los casos la posición competitiva en I+D**.

Analizando la información por **orden decreciente de nivel de posicionamiento competitivo en I+D**, podemos observar que se consideran **"mejor"** posicionados que sus competidores en los mercados de **Africa y Oriente Medio** (4.16 sobre 5), **América Latina** (3.95), **Este de Europa** (3.74) y **Resto del Mundo** (3.68).

Con un posicionamiento considerado **"igual"**, se encuentran el mercado **Local-Regional** (promedio global 3.37), el mercado **Nacional** (3), el mercado del **Lejano Oriente** (3.13) y el mercado de la **Unión Europea** (2.69). El **único caso** en el que las empresas de la Cadena en Galicia se consideran **"peor"**, se corresponde con el mercado de **EEUU y Canadá** (2.54).

- Las empresas de la Cadena manifiestan **no tener una posición competitiva en I+D desfavorable en relación al conjunto de sus competidores**, siendo prácticamente "igual" en el caso de los dos principales mercados de venta. Sin embargo, en **positivo** se podría señalar la **favorable posición respecto a mercados de interés real o potencial** (América Latina, Este de Europa); y en negativo, el **desfavorable posicionamiento en la Unión Europea y especialmente con respecto a EEUU y Canadá**, cuyas empresas con poca o nula presencia en nuestros mercados preferentes, significan un importante peligro potencial a medio plazo, incrementado por su dimensión y capacidad financiera.
- El **posicionamiento en I+D** respecto a los diferentes mercados, es en todos los casos **inferior al posicionamiento actual a nivel**

tecnológico, lo que representa un peligro potencial a medio plazo, especialmente considerando la situación de cierta madurez de la cartera de productos de las empresas de la Cadena en Galicia.

5.3.4. Subproductos y residuos derivados del proceso.

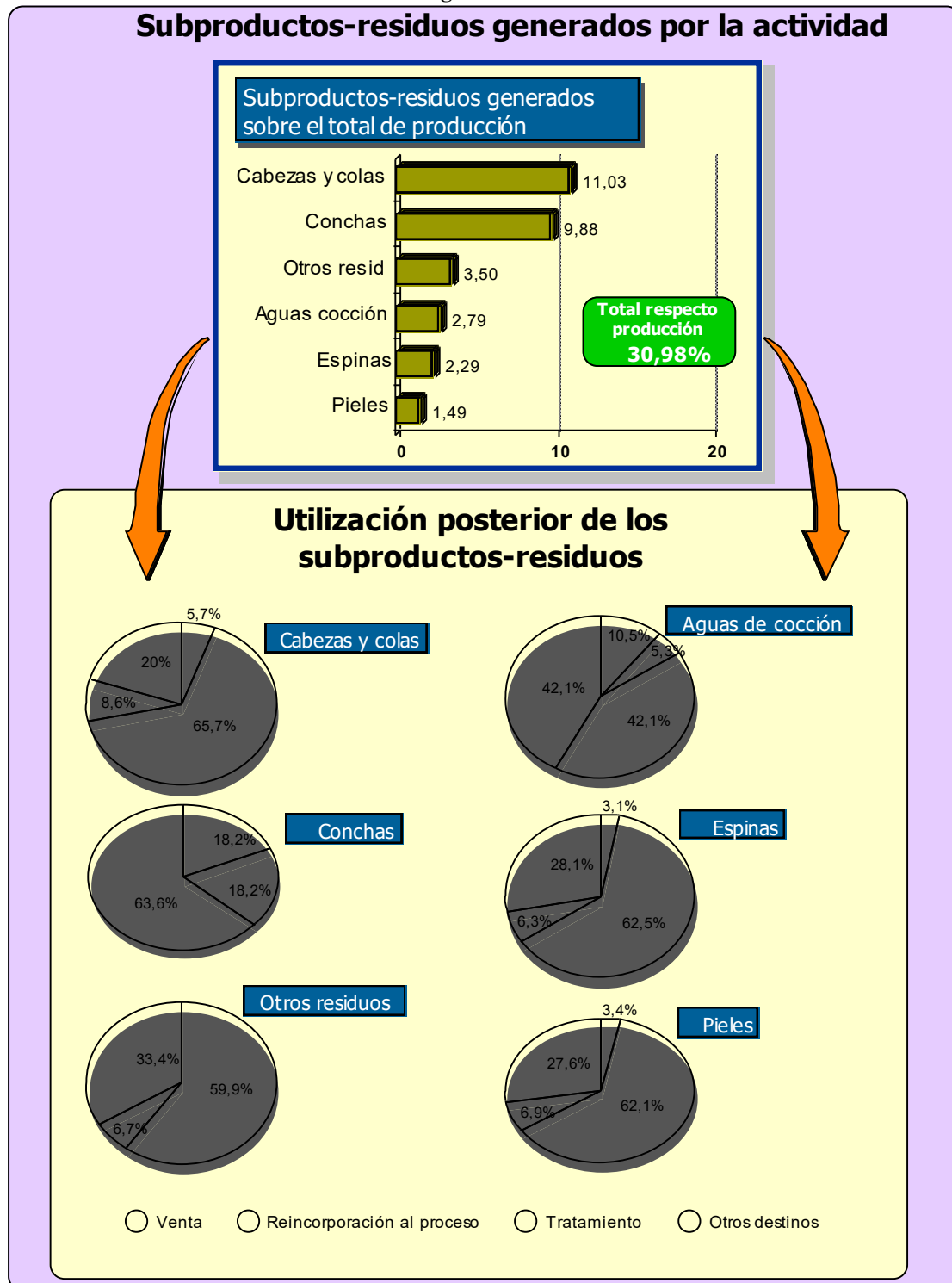
Abordaremos el análisis de los **subproductos y residuos generados por la Cadena**, estudiando primeramente el **porcentaje generado sobre el total de producción** y la **utilización posterior de los mismos**. Continuaremos, en segundo lugar, estudiando el **destino de esos subproductos-residuos** y, en tercer lugar, estudiaremos la **gestión en términos de ingresos o costes** inducidos.

A) Porcentaje generado y utilización posterior.

En la **figura 5.3.16** podemos observar el **porcentaje** de **subproductos y residuos** generados por la Cadena en relación al volumen total de producción. Globalmente considerados suponen el **30.98% de volumen total producido**, lo cual supone una cifra considerable e indicativa de la importancia de su gestión.

Diferenciando estos subproductos y residuos **por conceptos**, podemos comprobar en la figura antes mencionada, que el **mayor porcentaje** le corresponde a las **cabezas y colas de pescado** (11.03%), así como a las **conchas de los moluscos** (9.88%). Ya con **valores inferiores**, las **aguas de cocción** suponen un 2.79%, las **espinas** un 2.29%, las **pieles** un 1.49%, siendo el porcentaje correspondiente a **otros residuos** del 3.50% del volumen total de producción.

Figura 5.3. 14



Fuente: elaboración propia

En la **parte inferior de la figura**, se representa a través de gráficos de tarta, la **utilización posterior de estos subproductos y residuos**, incluyendo por cada subproducto antes mencionado el **porcentaje**

reincorporado al proceso, el destinado a la **venta**, al **tratamiento** o a **otros destinos** sin especificar.

La utilización de **cabezas y colas, espinas y pieles**, siguen un **comportamiento similar**, representando entre un 3% y un 6% aproximadamente el **reincorporado al proceso**, entre un **62% y un 66%** aproximadamente el destinado a la **venta**, entre un 6% y un 9% aproximadamente son **tratados posteriormente**, y entre un 20% y un 28% aproximadamente el que va a **otros destinos**. En relación a la utilización de **otros residuos**, éstos tienen un comportamiento **semejante a los anteriores**, con la única diferencia de no realizarse **ninguna reincorporación al proceso**, incrementándose el porcentaje (33.4%) que se dirige a otros destinos.

Un **comportamiento muy diferenciado** de los anteriores, lógicamente, se comprueba en la utilización de las **conchas de moluscos** y de las **aguas de cocción**. Comenzando por los primeros, **las conchas**, vemos que un 18.2% se destina a la **venta** y otro 18.2% sufre un **proceso de tratamiento**, teniendo el **63.6% otros destinos**. En el caso de las **aguas de cocción**, el 10.5% se **reincorpora al proceso**, un 5.3% se destina a la venta, un **42.1%** se **trata posteriormente** y, por último, el **42.1%** restante tiene **otros destinos**.

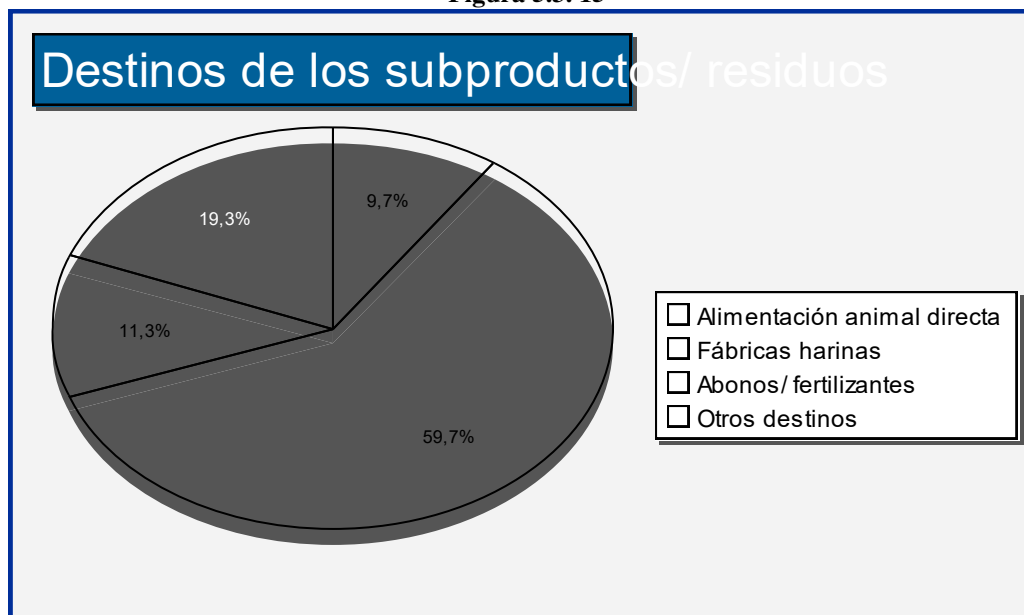
- Las empresas de la Cadena generan un **considerable volumen de subproductos y residuos** (30.98% s/volumen total de producción) que suponen un importante reto de gestión, tanto desde el punto de vista económico, como del medioambiental. El **porcentaje más importante**, el 20.91%, se corresponde con las **cabezas y colas** de pescado y las **conchas** de los moluscos.
- En general, el **mayor porcentaje** de los subproductos y residuos se destinan a la **venta** (entre un 60% y un 65%), **excepto** en el caso

de las **conchas** de los moluscos, cuya principal utilización se dirige a otros destinos sin especificar (63.6%), y las **aguas de cocción**, cuya utilización principal se corresponde con el tratamiento y la reincorporación al proceso (ambos con un 41.2%).

B) Destino de los subproductos y residuos.

A través de un gráfico de tarta, se representa en la **figura 5.3.17**, el **destino de los subproductos y residuos** generados por las empresas de la Cadena en función de diferentes mercados de clientes.

Figura 5.3. 15



Fuente: elaboración propia

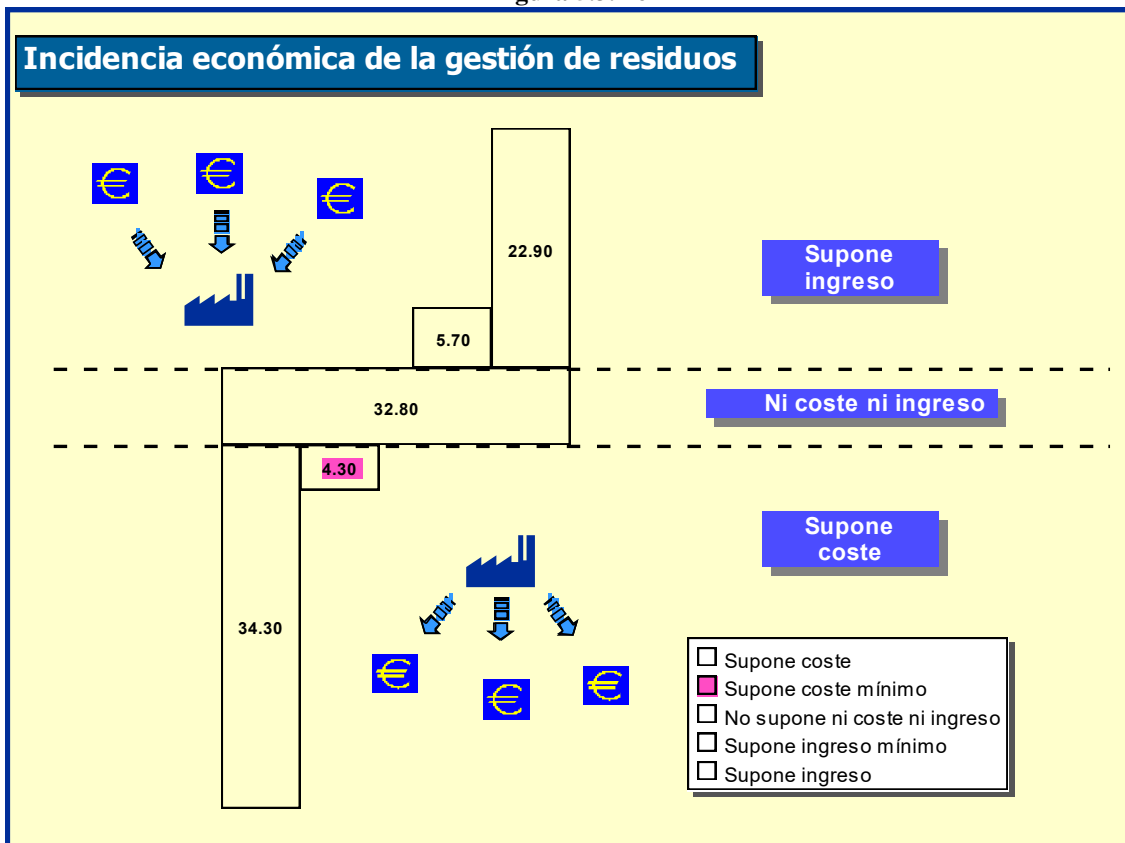
Como se puede comprobar en dicho gráfico, el **principal destino** son las **fábricas de harinas de pescado** que absorben el **59.7%** del volumen total. A **continuación**, el 11.3% se destinan a la **fabricación de abonos y fertilizantes**, un 9.7% a la **industria de alimentación animal directamente** sin transformar y, por último, el 19.3% tiene **otros destinos** sin especificar.

- El **principal destino** de los subproductos y residuos de la Cadena es la **fabricación de harinas de pescado** que absorbe prácticamente el 60% del volumen total de los mismos. Aspecto que exige la necesidad de una mayor valoración de los mismos, introduciendo mejoras sustanciales en su gestión y la búsqueda de nuevos usos que a parte de generar ingresos reduzcan el impacto medioambiental que generan cada vez mayor intensidad (concha de mejillón por ejemplo).

C) Gestión de los subproductos y residuos.

La **figura 5.3.18** recoge la información proporcionada por los empresarios consultados de la Cadena, sobre la **incidencia económica de la gestión de subproductos y residuos**, diferenciando el porcentaje del volumen total de los mismos que suponen ingreso, de aquellos que no suponen ingreso ni coste, y de aquellos cuya gestión suponen coste.

Figura 5.3. 16



Fuente: elaboración propia

Como se puede observar en el mencionado gráfico, el 28.6% del volumen total de subproductos y residuos **generan ingresos** a las empresas de la Cadena, de los cuales el 5.7% suponen ingresos mínimos. Por lo contrario el **38.6%** de los subproductos y residuos **suponen coste** para las empresas, de los cuales el 4.3%, generan un coste mínimo. Por último, el porcentaje de subproductos y residuos que **no suponen ingresos o costes**, alcanza el 32.8%.

- En la **gestión de subproductos y residuos** de las empresas de la Cadena, es **superior** el porcentaje del volumen total de los mismos que **generan costes** (38.6%) que aquellos que **generan ingresos** (28.6%).

5.4. Recursos económico-financieros.

5.4.1. Introducción.

Diferentes **aspectos económico-financieros** (facturación, número de trabajadores, actividad internacional, inversiones,...) hacen que el conjunto de actividades empresariales englobadas dentro de la *Cadena de Actividades de Transformación de Productos Derivados del Mar*, sean consideradas como una de las **principales** dentro del contexto económico de **Galicia**.

Por este motivo, es necesario incluir en este epígrafe el **sistema económico-financiero** para **completar** el análisis interno de la Cadena de productos derivados del mar, **profundizando** en el conocimiento de la situación actual, así como también la evolución reciente de las principales magnitudes económico-financieras del conjunto de las empresas incluidas en la *Cadena de Productos Derivados del Mar* para de este modo, poder recoger las conclusiones obtenidas en el diagnóstico de la misma.

El análisis se plantea a dos niveles:

- Una visión **global** y comparativa de algunas magnitudes relevantes de la economía de Galicia, frente a la *Cadena de Productos Derivados del Mar*.
- Una visión más **particular**, que para cada variable económico-financiera, nos permita conocer el comportamiento **comparado** de los distintos **grupos** de actividades empresariales englobadas dentro de la Cadena de Productos Derivados del Mar.

El análisis se efectúa de acuerdo con el siguiente esquema:

Figura 5.4. 1



Fuente: elaboración propia

Un análisis más exhaustivo de la realidad económico-financiera de la Cadena permite **identificar** algunas variables que actúan como “potenciadoras” de la economía de Galicia y otras que actúan como “freno”.

5.4.2. Visión global Galicia-Cadena.

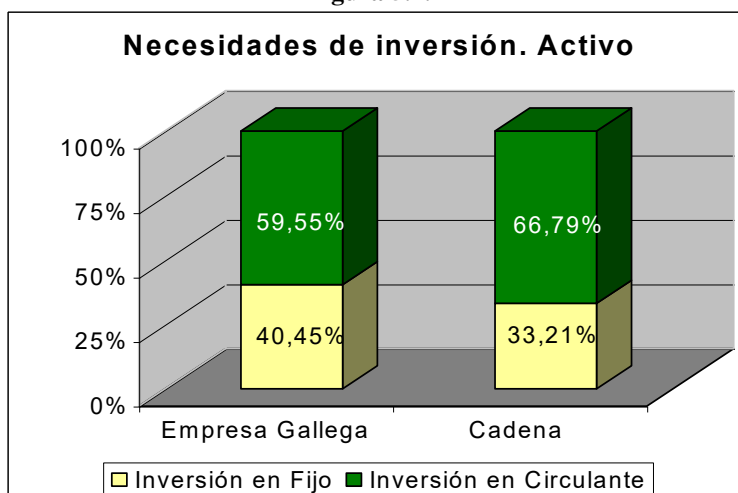
A) Análisis de la situación.

A.1. Necesidades de inversión y origen de su financiación.

En este apartado vamos a analizar de forma comparativa la **estructura** de las **empresas** que forman parte de la Cadena Empresarial de Transformación de Productos Derivados del Mar, **frente a** las del conjunto de empresas gallegas. Ello se efectuará en sus dos manifestaciones: de **Capital en Funcionamiento** (Inversiones) y de **Fuentes de Financiación**.

A la vista de la **figura 5.4.2** se observa que las **inversiones** de la **Cadena** son **diferentes** del conjunto de empresas gallegas, pues el 67% del esfuerzo inversor **se centra** en el **corto plazo**, destinando el 33% restante a inversiones permanentes; mientras que en el conjunto de las empresas gallegas ocurre que el 60% se destina a Activos de corta duración y el otro 40% se materializa en Activos de larga duración.

Figura 5.4. 2



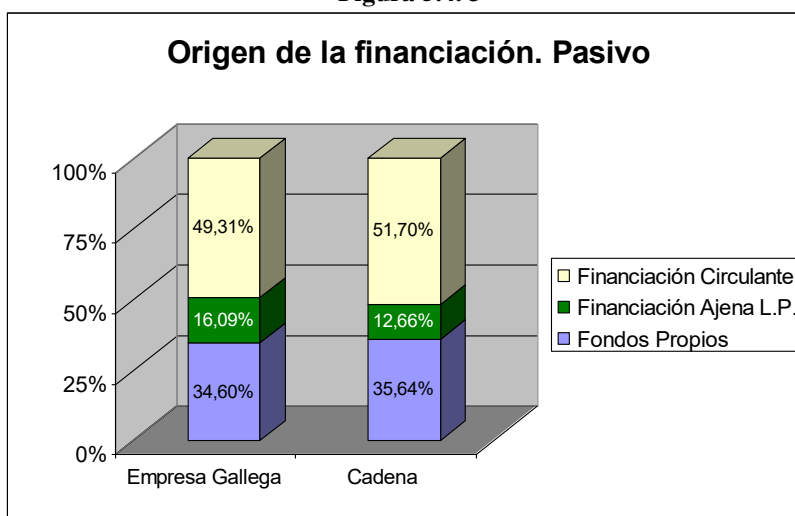
Dentro de las inversiones a corto plazo tienen una **mayor importancia relativa**, las inversiones en **clientes** con respecto al agregado de empresas gallegas. Esta partida representa el **36%** de las inversiones totales del sector, mientras que el agregado de las empresas gallegas solo representa el 28%. Por

otra parte, las **existencias** suponen una inmovilización en torno al **24%** de los recursos totales para la Cadena cuando el agregado de Empresas Gallegas destina a este concepto el 21%. El **gap** de 3 puntos en **existencias** podría estar relacionado con **alzas previstas** en los **precios** de la **materia prima**, o también **escasez** de la misma, que obligan a aprovisionamientos mayores como medida de prevención.

En cuanto al **gap** existente en **Clientes** de 8 puntos podría estar justificado por la presencia en canales de distribución con un importante **poder de negociación** y que vienen imponiendo unas condiciones que superan con mucho la media del conjunto de la empresa gallega.

En lo referente a la **financiación** de las inversiones, se puede observar en la **figura 5.4.3** que en términos generales, difiere poco sustancialmente de la media gallega. Así, en cuanto a los **fondos propios**, en la Cadena representan un 36%, en el conjunto de las empresas gallegas representan un 35% de la financiación total. La diferencia es un poco más apreciable en cuanto a la **financiación ajena a largo plazo**, así mientras que en la Cadena representa un 13%, en el conjunto de la empresa gallega representa un 16%. Este diferencial conjunto, de dos puntos en la financiación permanente hace que se centre la **financiación a corto** de la Cadena en un 51% frente al 49% que mantiene el conjunto de la empresa gallega.

Figura 5.4. 3



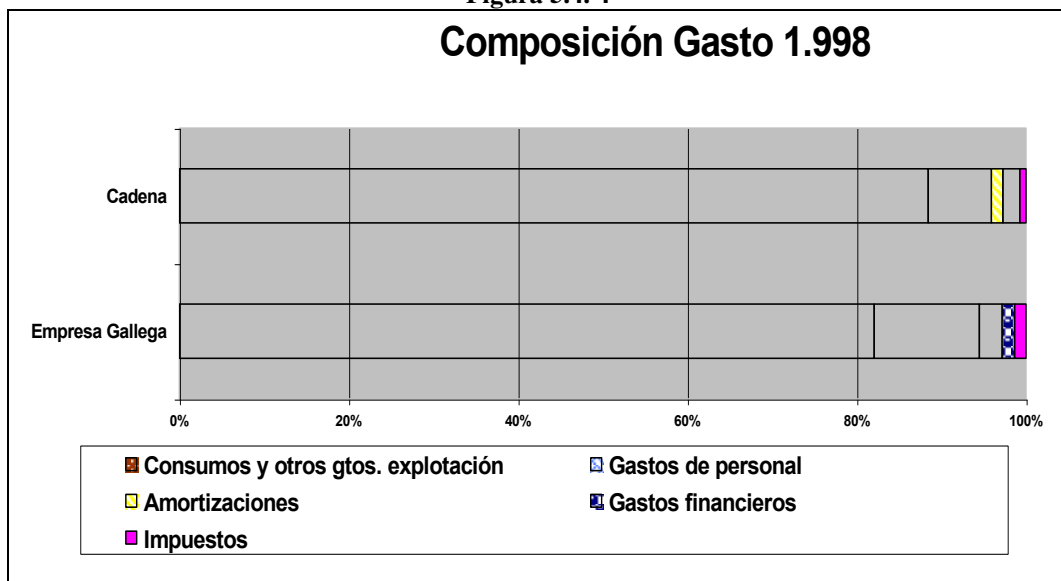
Fuente: elaboración propia

La Cadena tiene un **fondo de rotación** que supone el 15,09% del total de sus inversiones, que indica que la Cadena en su conjunto presenta un **equilibrio financiero** a corto plazo y que la parte de activos circulantes que está financiada con recursos permanentes es superior a la que por término medio mantiene la empresa gallega (10.24%).

A.2. Cuentas de resultados.

La Cadena obtiene un **resultado de explotación** del 3.44% de los ingresos de explotación, mientras que el conjunto de empresas gallegas obtiene un 4.55%, es decir, 1.11 puntos **inferior** al agregado de empresas gallegas. Ello puede estar justificado por su mayor presencia en mercados muy competitivos.

Figura 5.4. 4



Fuente: elaboración propia

La partida que **más contribuye** a esta reducción del beneficio de explotación es la de **consumos y otros gastos de explotación**, ya que las compras o la producción –según sea el caso– equivalen al 87% de los ingresos procedentes de sus ventas, frente al 80% del conjunto de empresas gallegas. Por otra parte este exceso se compensa con la inversión realizada en **gastos**

de personal del 7% en la Cadena Empresarial de Transformación de Productos Derivados del Mar, frente a la de la empresa gallega del 12%. Conviene por tanto destacar la importante **mejora** en la **productividad del personal**. Es importante, sin embargo, destacar para la correcta interpretación de este dato que las empresas de la Cadena recurren a la contratación vía ETT's, que contablemente figura en la partida de servicios externos y que, por tanto, puede desvirtuar este dato y dificultar su interpretación. Y del menor peso relativo de las **amortizaciones** de la Cadena (1%), frente al del conjunto de las empresas gallegas (2%).

En lo referente a **gastos financieros**, suponen en la Cadena un 2,01% de los ingresos, mientras que el agregado destina a este mismo concepto un 1,45%. Esta diferencia podría explicarse por contar el conjunto de las empresas gallega con respecto al conjunto de la Cadena con una mayor influencia de financiación a corto plazo sin costes explícitos.

A partir de un **resultado económico** de la Cadena, menor en un entero frente al conjunto de la empresa gallega (3.44% frente al 4.55%) y teniendo en cuenta el resultado financiero ya comentado, así como un resultado extraordinario muy similar, llegamos a un **resultado neto del ejercicio** del 1.7% de los ingresos por ventas de la Cadena frente al 2.85% de los ingresos por ventas del conjunto de empresas gallegas.

A.3. Árbol de la rentabilidad.

Con el **análisis de la rentabilidad** se pretende medir la **capacidad** de la empresa para **generar beneficios** en función de los capitales invertidos, lo cual dependerá precisamente de la forma en que dichos recursos sean gestionados: en que tipo de activos se invierte, como se lleva a cabo el proceso de compra, venta y cobro. En definitiva dependerá de cómo se realiza tanto el proceso inversor en la empresa, como del propio ciclo de explotación.

Como ya sabemos, conviene insistir en la diferencia entre **rentabilidad**, propiamente dicha, y **beneficio**. Así, la **rentabilidad** depende del **nivel de eficacia** con que funciona la empresa, es decir, de la forma en que se aprovecha su estructura técnica, comercial, administrativa y financiera. Por el contrario, el **beneficio** es función, básicamente, de la **dimensión de la empresa** aún cuando, obviamente, la forma en que la misma se gestione sea un factor determinante. Por lo tanto el beneficio no sirve para medir “la calidad de la gestión”. Utilizaremos una medida relativa que será el beneficio obtenido por unidad monetaria invertida, es decir, nos vamos a referir a la rentabilidad. Pretendemos **evaluar** la **calidad de la gestión**. Ahora bien, hay que diferenciar claramente la **gestión económica** –utilización de los recursos empleados con independencia de cómo son financiados- y **gestión financiera**, que además de referirse a la forma en que se aplican y utilizan los recursos con que cuenta la empresa, también tiene en cuenta el origen de tales recursos y la forma en que se gestiona en la empresa el flujo de cobros y pagos.

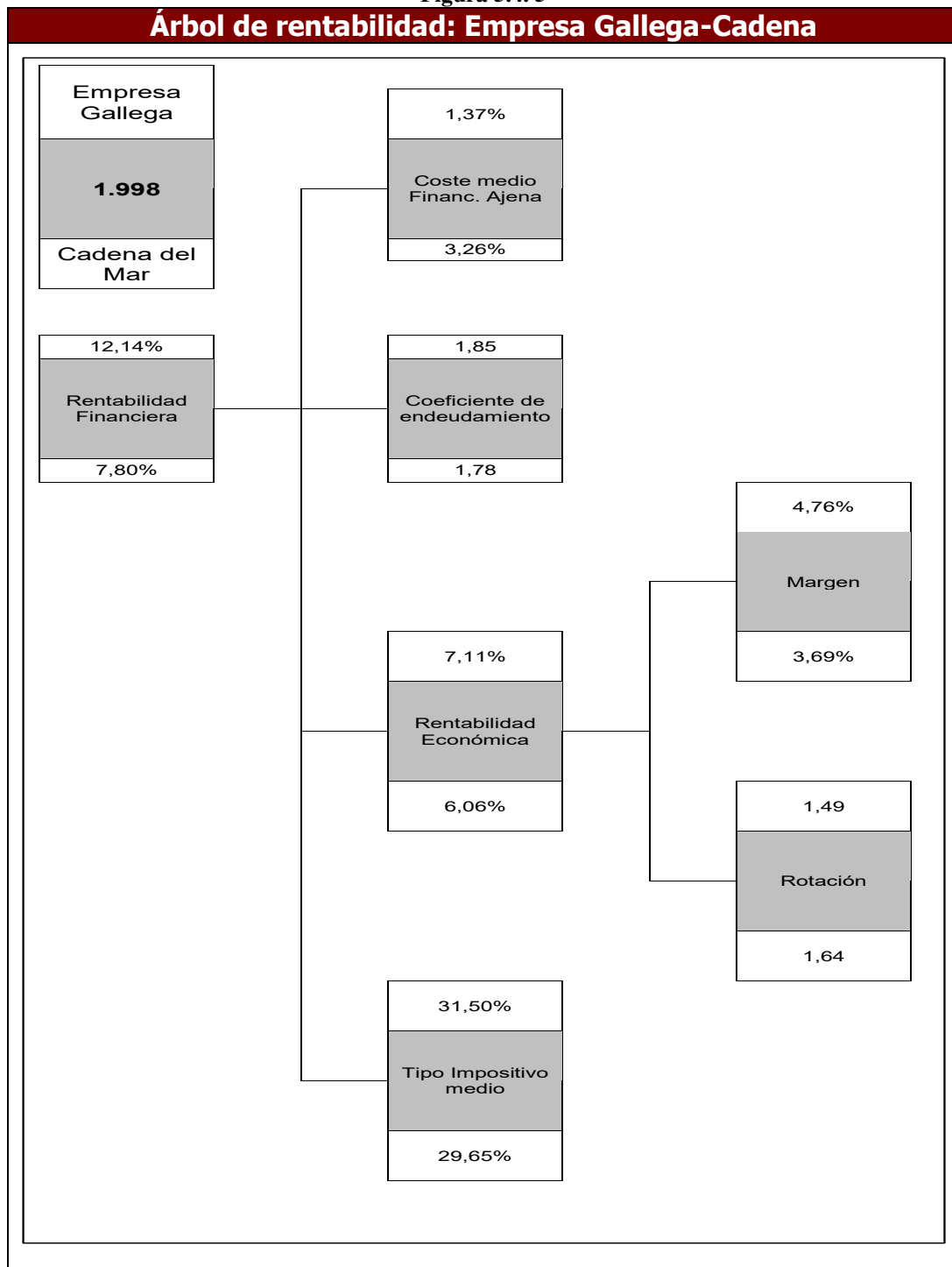
➤ **Rentabilidad económica.**

Utilizaremos la rentabilidad económica como **indicador** de la **calidad de la gestión económica**. Vendrá definida por la relación entre el beneficio económico (B.A.I.I.) y la inversión.

En la **figura 5.4.5** se observa que la **rentabilidad económica** de la Cadena es del 6.06%, **inferior** a las del agregado de empresas gallegas que presentan una rentabilidad económica del 7.11%.

Se puede afirmar que la actividad de la Cadena es **menos rentable** que la media del conjunto de empresas gallegas con relación al volumen de las inversiones realizadas.

Figura 5.4. 5



Fuente: elaboración propia

Con carácter general, existen dos caminos para la consecución de buenos niveles de rentabilidad económica. Cada uno de ellos se corresponde con una de las estrategias genéricas básicas señaladas por el profesor Porter: estrategia de **liderazgo en costes** y estrategia de **diferenciación**.

La primera (costes), se relaciona con empresas o actividades en las que el **coste** es un elemento estratégico de primer orden en la búsqueda de la competitividad. Son productos más o menos homogéneos en los que la base de la rentabilidad se encuentran conceptos como la economía de escala, la experiencia, la gestión de costes,... Un concepto asociado es el volumen de producción. Para conseguirlo, la **variable clave** es el "**movimiento**" de los productos, la "**rotación**" del dinero invertido.

La segunda (**diferenciación**) responde a las actividades en las que la ventaja competitiva se centra en la explotación de un atributo distintivo frente a la competencia (servicio, calidad, diseño,...). La existencia de este atributo distintivo en las empresas les permite poder trasladar al mercado un precio superior al de la competencia, sin preocuparse tanto del coste. Así su rentabilidad la basan en su **capacidad de obtener un margen de beneficios elevado**.

Las empresas de la Cadena juegan con un **margen** menor que la media (3.69% sobre ventas, frente al 4.76%), si bien, su **rotación** es un poco superior (1.64 frente al 1.49).

➤ **Rentabilidad financiera.**

La rentabilidad financiera se utiliza como **indicador de la gestión financiera** e informa de la rentabilidad final después de impuestos obtenida por los capitales propios.

Siendo el **coeficiente de endeudamiento** de las empresas de la Cadena **inferior** al del conjunto de empresas gallegas (1.78 frente al 1.85), y siendo el **coste medio de los recursos** que obtiene la Cadena **superior** en 1.89 puntos (3.26% frente al 1.37%), y teniendo en cuenta el tipo impositivo promedio que les afecta, resulta una **rentabilidad financiera** para la Cadena del 7.8% frente al 12.14% del conjunto de empresas gallegas.

En una visión global podemos **concluir** que si bien la Cadena tiene una **rotación mejor** que constituye un punto fuerte, en cuanto a **margen** y a

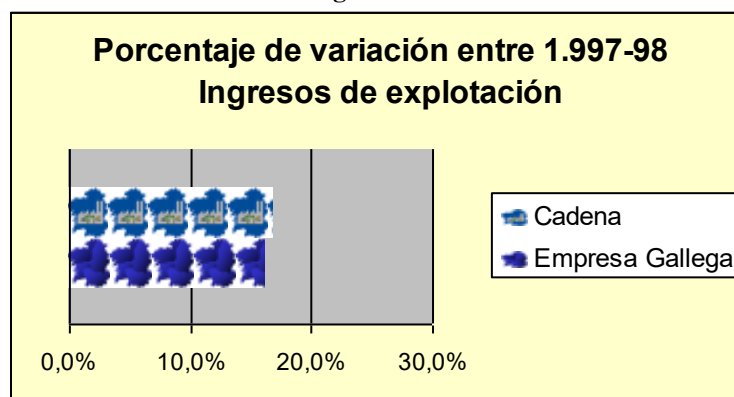
coste medio de la **financiación ajena** tiene una **posición desfavorable** con respecto al conjunto de las empresas gallegas, por lo cual constituyen puntos débiles.

B) Análisis dinámico.

B.1. De magnitudes relacionadas con la cuenta de resultados.

➤ Ingresos de explotación.

Figura 5.4. 6

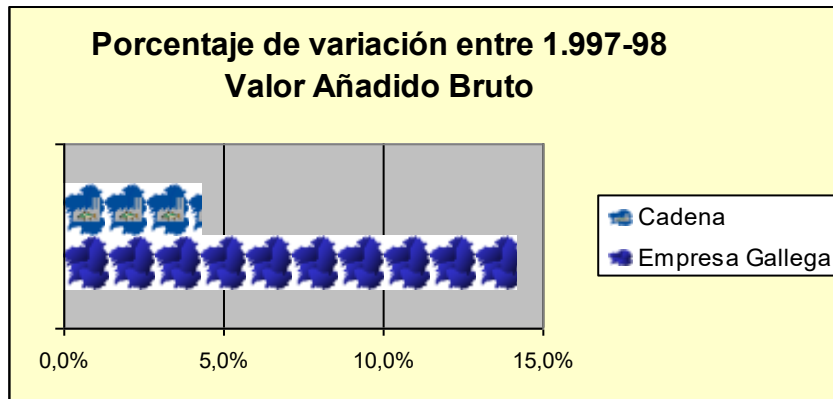


Fuente: elaboración propia

El **crecimiento** en la **cifra de negocios** en las empresas de la Cadena ha sido del 16.8%, frente al crecimiento del 16.08% del conjunto de las empresas gallegas. Prácticamente **idéntico** crecimiento consecuencia lógica del ciclo alcista de la economía.

➤ **Valor añadido bruto.**

Figura 5.4. 7



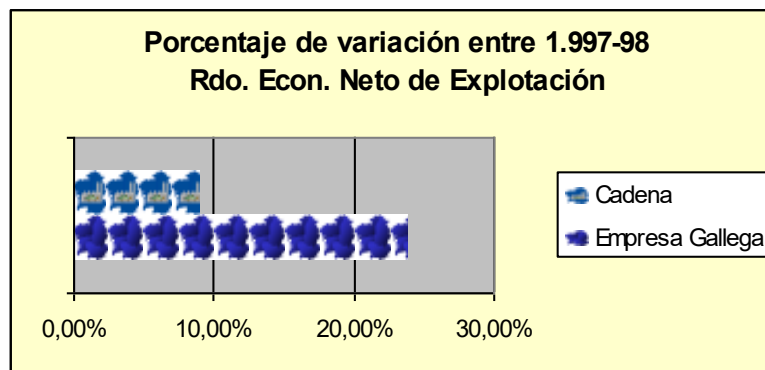
Fuente: elaboración propia

El valor añadido bruto experimenta una **tasa de variación** con respecto del ejercicio precedente del 4.31% frente al crecimiento experimentado por el conjunto de las empresas gallegas que lo han hecho en un 14.18%. Cabe destacar este dato ya que, añadido a las cifras de crecimiento del volumen de operaciones comentadas, indican la **necesidad** de **producir mejor**, y no solamente de producir más, y poder aprovechar debidamente los crecimientos en las cifras de facturación. Esta posibilidad está muy **condicionada** por la presión de los clientes y la intensidad competitiva.

➤ **Resultado económico neto de explotación.**

Calculado como la diferencia entre el valor añadido bruto menos los gastos de personal y las amortizaciones.

Figura 5.4. 8



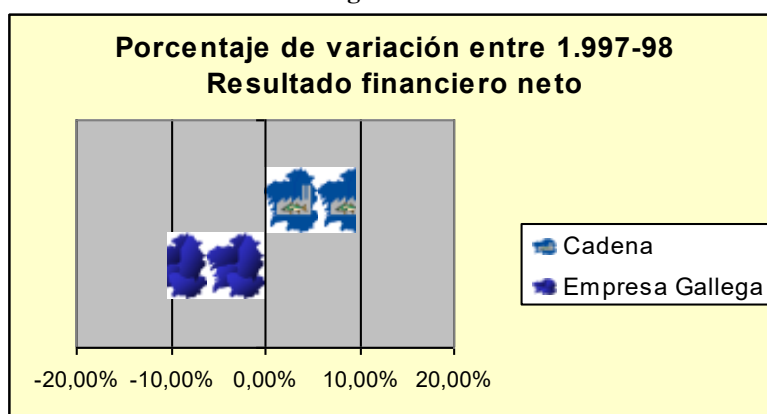
Fuente: elaboración propia

La Cadena experimenta una **tasa de variación** en cuanto a su resultado económico neto de explotación del 9.02% frente al 23.92% del conjunto de la empresa gallega. Una vez analizada la variación existente en cuanto al valor añadido, cabe destacar estas tasas de variación en el resultado económico neto de explotación, que apuntan hacia una **especial relevancia** de la **reducción** experimentada en términos relativos por los **gastos de personal**.

➤ **Resultado financiero neto.**

Calculado por la diferencia entre los ingresos financieros y los gastos financieros. En términos generales es siempre negativo.

Figura 5.4. 9

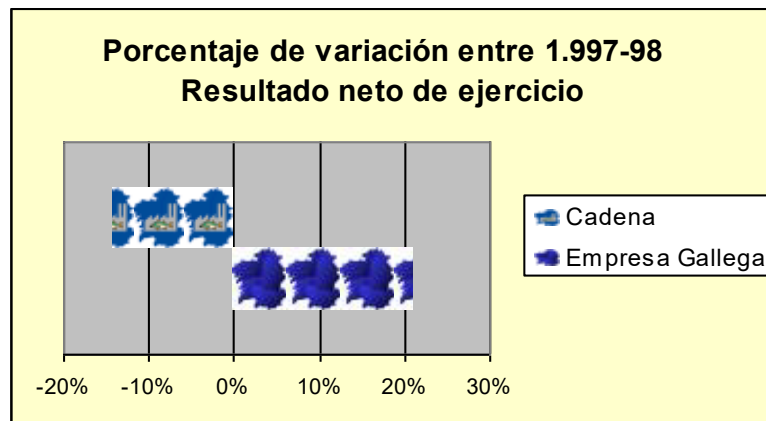


Fuente: elaboración propia

La Cadena presenta una **tasa de variación positiva** del 9.58% frente a la tasa negativa de variación que presenta el conjunto de empresas gallegas del 10.38%. Es decir, si bien la baja de los tipos de interés afecta por igual a la Cadena y al conjunto de las Empresas Gallegas, y teniendo un coeficiente de endeudamiento inferior la Cadena (1.79%) frente al conjunto de las Empresas Gallegas (1.85%), permite concluir que el conjunto de las Empresas Gallegas cuenta con **financiación ajena a corto plazo sin coste explícito**, mientras la Cadena tiene que **remunerar** la financiación circulante (financiar campañas, periodos de cobro,...). Ello se manifiesta en que el **coste neto medio de la deuda** se sitúa para la Cadena en un 3.26% frente al 1.37% para el conjunto de las Empresas Gallegas.

➤ **Resultado neto del ejercicio.**

Figura 5.4. 10



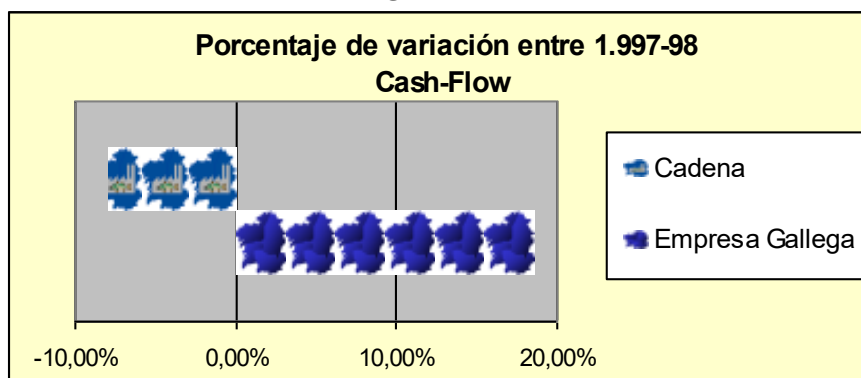
Fuente: elaboración propia

La Cadena tiene una **variación negativa** en cuanto a su **resultado neto** del ejercicio del 14.2% frente a la tasa de variación que presenta el conjunto de las empresas gallegas que asciende al 21.12%. Esta diferencia se apoya fundamentalmente en que, si bien existe un crecimiento de la cifra de negocios y se reducen los gastos de personal, existe una **importante pérdida** en cuanto al **valor añadido**.

➤ **Cash-Flow.**

El Cash-Flow (flujo de caja generado en un ejercicio) viene dado por la suma del resultado neto del ejercicio y las amortizaciones.

Figura 5.4. 11



Fuente: elaboración propia

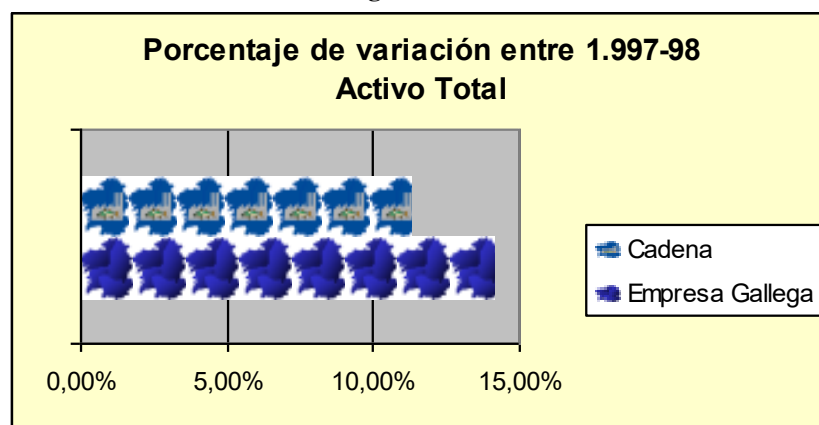
Podemos observar que la Cadena experimenta una **tasa de variación negativa** del 7.98% frente al crecimiento en Cash-flow que experimenta el conjunto de las empresas gallegas, que se sitúa en el 18.64%.

B.2. De magnitudes relacionadas con el Balance.

➤ **Variaciones del activo total**

El **esfuerzo inversor** desarrollado por la Cadena tiene una **tasa de variación** en conjunto del 11.27% frente al esfuerzo inversor que realiza el conjunto de las empresas gallegas que se sitúa en un 14.15%.

Figura 5.4. 12

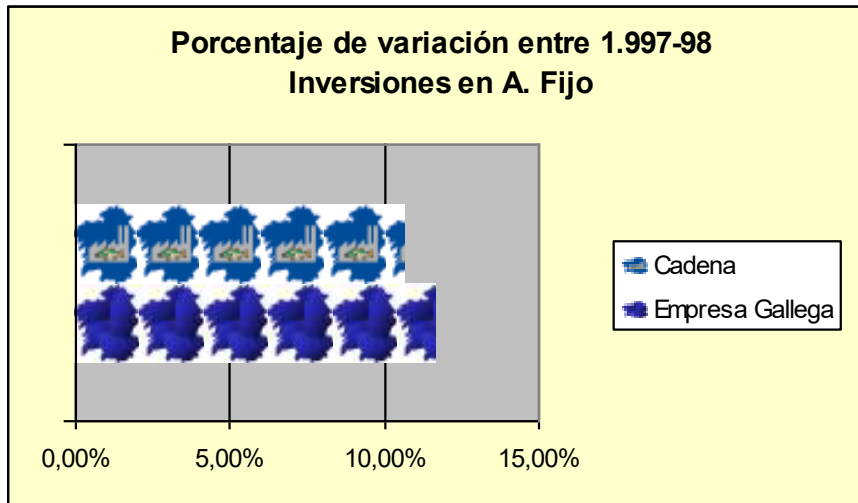


Fuente: elaboración propia

En todo caso para un mejor análisis de esta variable, es conveniente determinar el destino final de estas inversiones, bien en activos denominados de ciclo corto o circulante (con un periodo de recuperación más o menos breve), bien en activos de ciclo largo o de fijo (con un periodo de recuperación más largo), que desglosamos a continuación.

➤ **Variación de las inversiones en fijo.**

Figura 5.4. 13

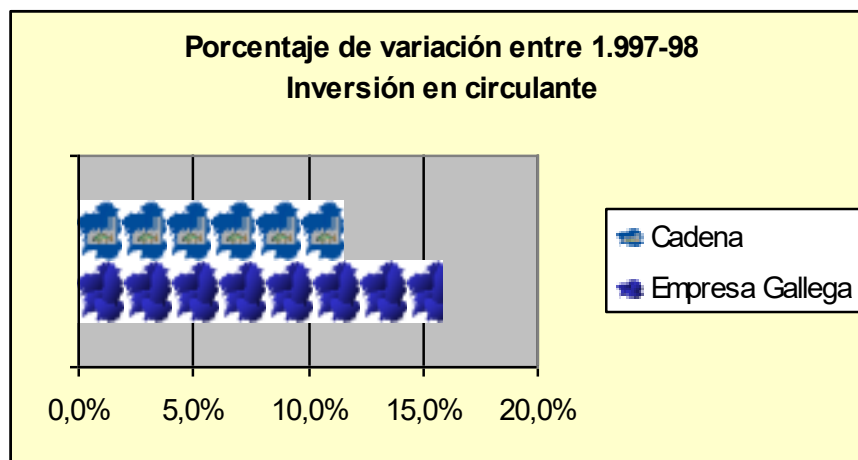


Fuente: elaboración propia

La Cadena experimenta una **tasa de variación** de sus **inversiones en fijo** del 10.66% frente al 11.66% del conjunto de las empresas gallegas. Concluimos, en consecuencia, que el **esfuerzo inversor** en la **estructura** necesaria para el desarrollo de sus **operaciones** empresariales es **inferior, si bien**, cabe considerar que ha habido un gran esfuerzo inversor en periodos precedentes.

➤ **Variación de las inversiones en circulante.**

Figura 5.4. 14



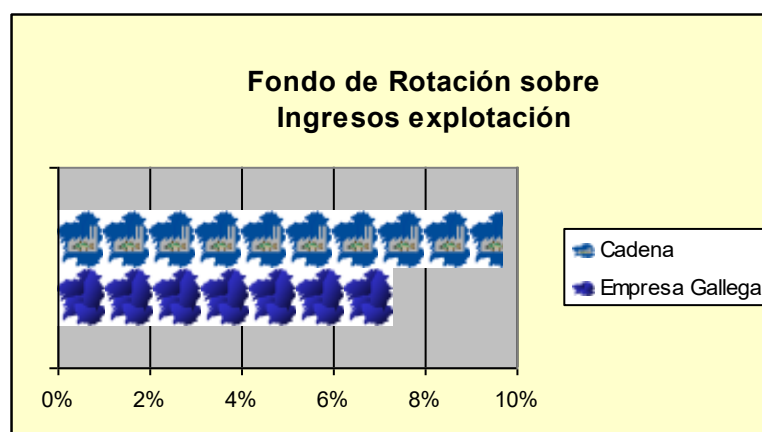
Fuente: elaboración propia

La **inversión en circulante** está siempre **asociada** con los **niveles de actividad**. Hemos observado que la tasa de variación de los ingresos se ha situado en un 16% y es frecuente que cuando la actividad crece, la inversión en circulante siga una tendencia similar. La figura muestra el crecimiento mayor que experimenta la inversión circulante en el conjunto de las empresas gallegas frente al crecimiento que experimenta en la Cadena.

➤ **Fondo de Rotación sobre ingresos de explotación.**

El Fondo de Rotación (Capital Circulante) puede utilizarse como **indicador de estabilidad financiera** en una empresa. Mide la cantidad de recursos a largo plazo que financian necesidades de circulante. Su cuantía está en relación directa con los niveles de actividad, sus políticas de gestión o su mayor o menor aversión al riesgo.

Figura 5.4. 15



Fuente: elaboración propia

La **figura 5.4.15** muestra el **gap** que existe del 2.37% entre la parte de los ingresos que la Cadena destina al **fondo de rotación** (9.68%) frente a lo que destina el conjunto de la empresa gallega (7.31%), debido en gran parte a sus fuertes necesidades estacionales como venimos comentando.

- La Cadena realiza una **inversión en circulante superior** a la empresa gallega. El 67% del esfuerzo inversor se centra en el **corto**

plazo, destinando el 33% restante a inversiones permanentes; mientras que en el conjunto de las empresas gallegas ocurre que el 60% se destina a Activos de corta duración y el otro 40% se materializa en Activos de larga duración. El gap existente en **Clientes** podría estar justificado por la presencia de canales de distribución con un importante **poder de negociación**.

- La **estructura de gastos** indica una **diferencia** muy significativa ente la Cadena y el global de Galicia en la partida que se refiere a consumos y otros gastos de explotación, ya que las **compras o la producción** –según sea el caso- equivalen al 87% de los ingresos procedentes de sus ventas, frente al 80% del conjunto de empresas gallegas; por otra parte este exceso se compensa con la inversión realizada en **gastos de personal** del 7% en la Cadena, frente a la de la empresa gallega del 12%. Los **gastos financieros** suponen en la Cadena un 2.01% de los ingresos, mientras que el agregado destina a este mismo concepto un 1.45%. Posiblemente en este hecho afecte la existencia de un mercado más competitivo en la Cadena que en el conjunto de empresas gallegas.
- La **rentabilidad económica** de la Cadena es del 6.06%, inferior a las del agregado de empresas gallegas que presentan una rentabilidad económica del 7.11%. Además, tiene un **margen menor** que el agregado (3.69% sobre ventas, frente al 4.76%), si bien, su **rotación** es **ligeramente superior** (1.64 frente al 1.49).
- El **coste medio de los recursos** que obtiene la Cadena es superior en 1.89 puntos (3.26% frente al 1.37%), y teniendo en cuenta el tipo impositivo promedio que les afecta, resulta una **rentabilidad financiera** para la Cadena del 7.8% frente al 12.14% del conjunto de empresas gallegas.

- La **variación del resultado económico neto de explotación** en la Cadena es del 9.02% frente al 23.92% del conjunto de la empresa gallega.
- El **esfuerzo inversor** desarrollado por la Cadena tiene una **tasa de variación** en conjunto del 11.27% frente al esfuerzo inversor que realiza el conjunto de las empresas gallegas que se sitúa en un 14.15%. La **tasa de variación** de sus **inversiones en fijo** del 10.66% frente al 11.66% del conjunto de las empresas gallegas. Dado que el circulante aumenta al hacerlo la actividad, y como la tasa de variación de los ingresos se ha situado en un 16% y es frecuente que cuando la actividad crece, la inversión en circulante siga una tendencia similar, es lógico que aumente la tasa de inversiones en circulante de la actividad.

5.4.3. Visión particular Cadena-Actividades.

Una vez efectuada la **visión global** Galicia-Cadena, es conveniente **profundizar** un poco más en el análisis, de forma que se tenga una **visión particularizada** y compare la situación y la evolución de diferentes magnitudes económico financieras de **cada uno de los grupos de actividades** de la Cadena con el conjunto.

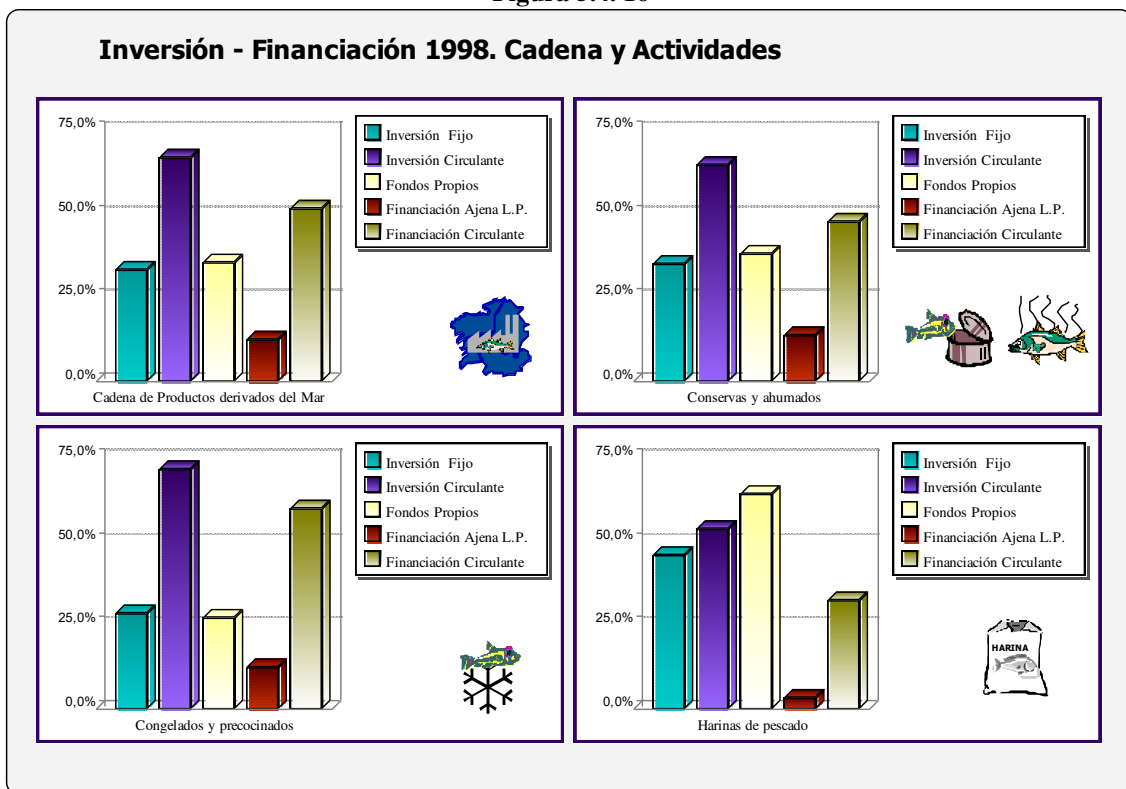
A) Análisis de la situación.

A.1. Necesidades de inversión y origen de su financiación.

A la vista de la **figura 5.4.16** se puede comprobar que el **mayor esfuerzo inversor en fijo** lo realiza la actividad de **harinas de pescado** con

un 46.15%, que se mantiene en línea con el conjunto de la Cadena, la actividad de **conservas y ahumados** con un 35.2% frente al 33.21% del conjunto de la Cadena. Por otra parte la actividad de **congelados y precocinados** es la que **menor esfuerzo inversor** en permanente realiza con un 28.49%. El **inmovilizado material** representa un 26.39% del total de la inversión en la actividad de **harinas de pescados**. Este porcentaje destaca particularmente sobre la inversión que realizan las actividades de **congelados y precocinados** (19.08%), y de **conservas y ahumados** (15.13%), que se mueven en la línea del conjunto de la Cadena (17.5%).

Figura 5.4. 16



Fuente: elaboración propia

La **inversión circulante con mayor** presencia se registra en la actividad de **congelados y precocinados** (71.51%), en segundo lugar la actividad de **conservas y ahumados** con un 64.8%, un poco por debajo del conjunto de la Cadena, que es un 66.79% y bastante más distanciado la actividad de **harinas de pescado** con un 53.85%. En la actividad de **congelados y precocinados** la mayor inversión cíclica se registra en **clientes**

con un 39.57%, la actividad de **conservas y ahumados** registra una inversión en clientes del 35.67%, en línea con la inversión que realiza el conjunto de la Cadena, 36%, y la actividad de **harinas de pescado** contrasta pues únicamente realiza una inversión del 17.26% en este concepto. Por lo que se refiere a **existencias** la inversión es muy similar en las actividades de **congelados y precocinados** y de **conservas y ahumados**, pues realizan una inversión del 25.68% y del 25.14%, próxima a la del conjunto de la Cadena, 24.5%, y contrasta la escasa inversión en existencias de la actividad de **harinas de pescado** con un 13.15%.

En lo referente a la **financiación de las inversiones**, a través de **fondos propios**, se puede observar en la **figura 5.4.16** que el conjunto de actividades de **conservas y ahumados** se financian con un 38.32% respecto a su financiación total a través de esta vía, con un escaso diferencial de 2.68 enteros, frente al conjunto de la Cadena, 35.64%. Por el contrario el conjunto de actividades de **harinas de pescado** lo hace con un 64.21%. La actividad de **congelados y precocinados** se financia con un 27.47% de fondos propios, siendo esta última actividad en la que podemos decir existe un menor compromiso por parte de los accionistas.

La **financiación ajena a largo plazo** que utiliza el conjunto de la Cadena, que supone un 12.66% del total, coincide prácticamente con la financiación de este mismo tipo que utiliza el conjunto de actividades de **congelados y precocinados**, 12.53%, y tiene un diferencial de 1.29 enteros con respecto a la actividad de **conservas y ahumados**, 13.95%. Por el contrario la actividad que menos utiliza la financiación ajena a largo plazo es la de **harinas y pescados**, que representa un 3.32% de la financiación total, debido fundamentalmente a la presencia de un porcentaje muy superior en los fondos propios con respecto a otras actividades.

En la **financiación circulante** destaca el porcentaje empleado por la actividad de **congelados y precocinados** (60%) frente al utilizado por **conservas y ahumados**, 47.73%, y al 32.47% de **harinas de pescado**.

La Cadena tiene un **fondo de rotación** del 15.09%, próximo al que tiene el conjunto de actividades de **conservas y ahumados**, 17.06%, contrasta con el 21.38% que presenta la actividad de **harinas de pescado** y el 11.51% de la actividad de **congelados y precocinados**.

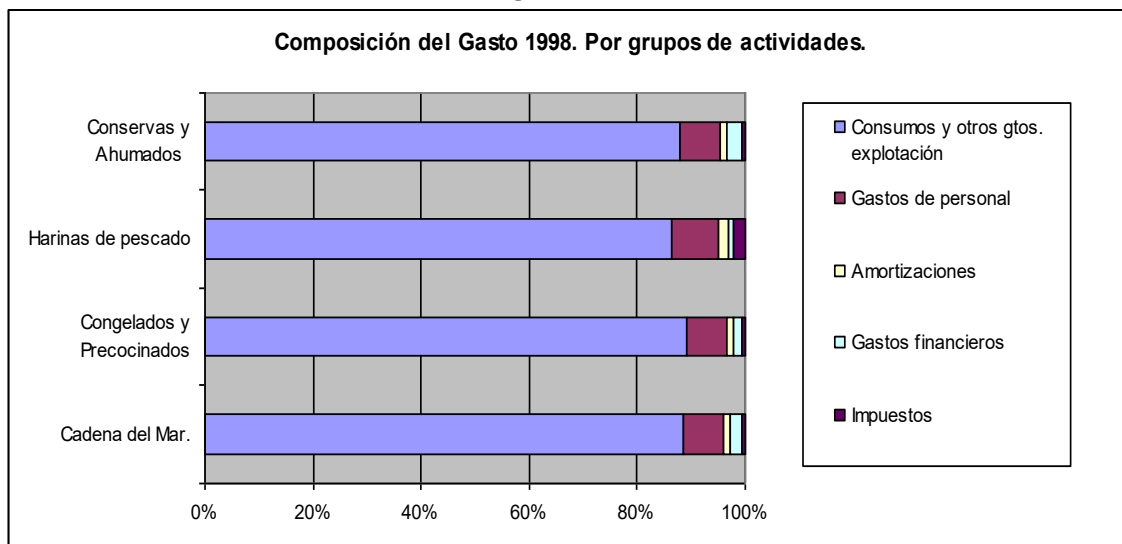
En **conclusión** podemos decir que la actividad de **harinas de pescado** es la actividad que **más esfuerzo inversor requiere** y que la de **congelados y precocinados** es la actividad que **más inversión circulante necesita**. En la **financiación** destaca especialmente la fortaleza de los **fondos propios** en la actividad de harinas de pescado y el peso específico más importante que tiene la actividad de congelados y precocinados en cuanto a **financiación circulante**. La actividad de conservas y ahumados es la que menores diferencias presenta respecto de la Cadena.

A.2. Cuentas de resultados.

Dentro del conjunto de actividades que componen la Cadena, la que **mejor resultado económico neto de explotación** obtiene es la actividad de **harinas de pescado**, con un 6.86%, seguida de la actividad de **conservas y ahumados**, con un 4.01%, y por debajo de la media de la Cadena, 3.44%, se encuentra la actividad de **congelados y precocinados** con un 2.31%. Siempre tomando como referencia del 100% los ingresos de explotación. En los **consumos de explotación**, las actividades de congelados y precocinados, y conservas y ahumados se comportan de una forma muy similar a la Cadena, (89.06%, 87.37% y 87.82% respectivamente). La actividad de harinas de pescado tiene unos consumos de explotación del 82.96%, es decir, 4.86 puntos por debajo de la media de la Cadena. Los **gastos de personal** se comportan de forma muy similar en las actividades de congelados y precocinados y de conservas y ahumados con respecto a la media de la Cadena, (7.28%, 7.37% y 7.41% respectivamente), siendo aparentemente más importante la inversión realizada en gastos de personal en la actividad de **harinas de pescado** (8.47%), por el hecho de recurrir menos a las ETT's. En el capítulo de **amortizaciones** destaca los valores de la actividad de **harinas de pescado**

debido fundamentalmente a la mayor inversión que desarrollan, como ya se ha expuesto anteriormente. En lo referente a **gastos financieros** sobresale sobre la media, 2.01%, la actividad de **conservas y ahumados**, 2.6%; por el contrario la actividad de **harinas de pescado** representa el 1.04% debido fundamentalmente a la mayor presencia de fondos propios.

Figura 5.4. 17



Fuente: elaboración propia

A partir del resultado económico de cada una de las actividades, deducida la incidencia del resultado financiero en su caso, teniendo en cuenta la influencia de resultados extraordinarios y la influencia del impuesto sobre los beneficios, llegamos a que el **resultado neto del ejercicio más alto** corresponde a la actividad de **harinas de pescado** con un 3.65%, seguida de la actividad de **conservas y ahumados** con un 2.08% y por último y por debajo de la media de la Cadena (1.7%), la actividad de **congelados y precocinados** que obtiene un 1.01%.

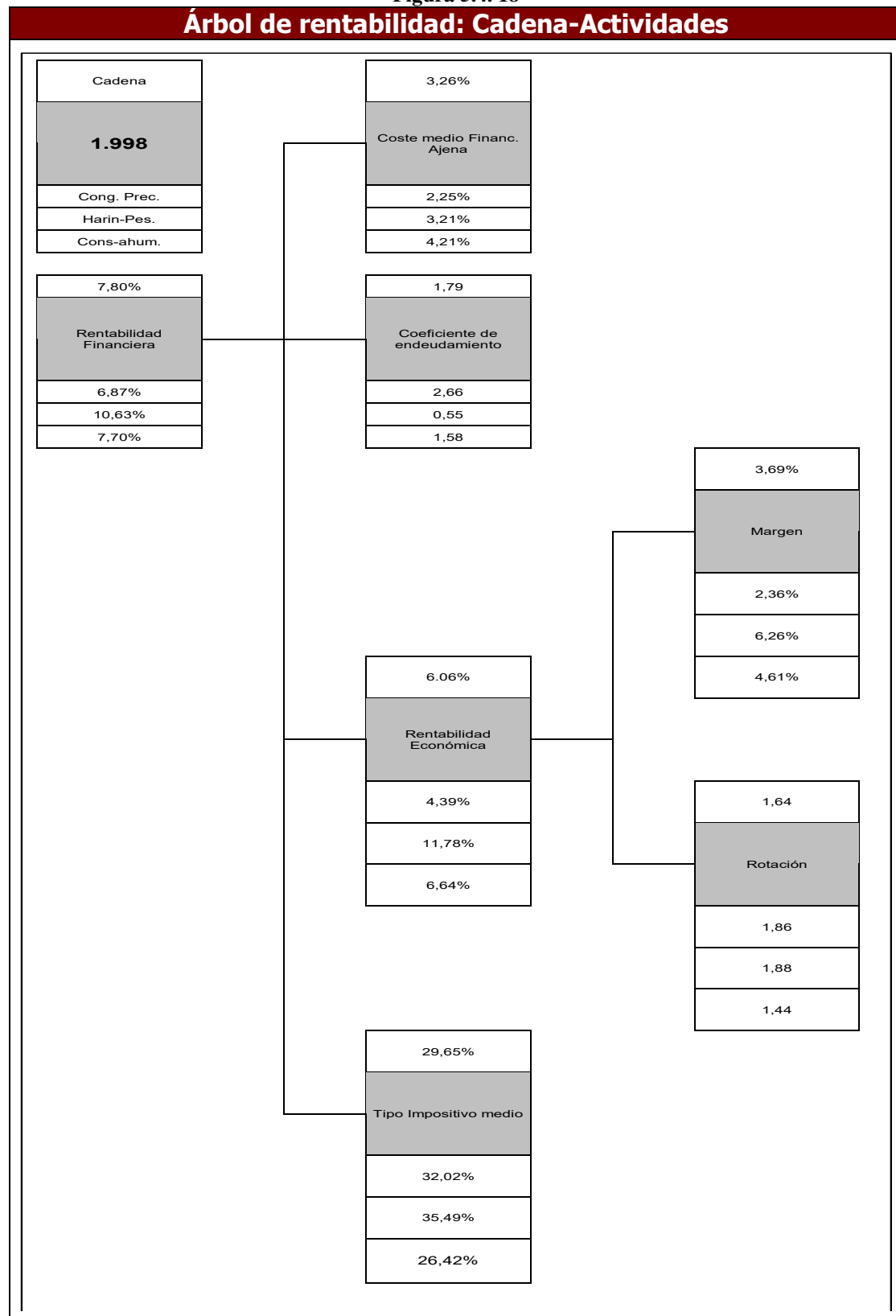
A.3. Árbol de la rentabilidad.

En la **figura 5.4.18** se observa que la **mejor rentabilidad económica** es la obtenida por la actividad de **harinas de pescado**, originada por ser la que **mejor margen** obtiene y al mismo tiempo, por ser la que **mayor rotación** de inversiones desarrolla. La rentabilidad económica inferior corresponde a la actividad de congelados y precocinados debido fundamentalmente a tener un margen sobre ventas inferior al conjunto de las actividades de la Cadena, y al resto de las actividades.

Destaca también, la **rotación** de las actividades de **congelados y precocinados**, y las de **conservas y ahumados**, que presentan un dinamismo superior frente al conjunto de actividades de la Cadena.

En la figura se aprecia que el mayor **coeficiente de endeudamiento** lo presenta la actividad de congelados y precocinados y el menor corresponde a la actividad de harinas de pescado. El mayor **coste medio de la financiación ajena** le corresponde a la actividad de conservas y ahumados, y el menor a la actividad de congelados y precocinados. De esta forma y teniendo en cuenta la fiscalidad llegamos a una **rentabilidad financiera** que presenta, en cuanto a la actividad de conservas y ahumados unos resultados muy similares a los de la Cadena, significativamente muy superiores en la actividad de harinas de pescado y un entero por debajo de la media, que corresponde a la obtenida por la actividad de congelados y precocinados.

Figura 5.4. 18

Árbol de rentabilidad: Cadena-Actividades

Fuente: elaboración propia

B) Análisis dinámico.

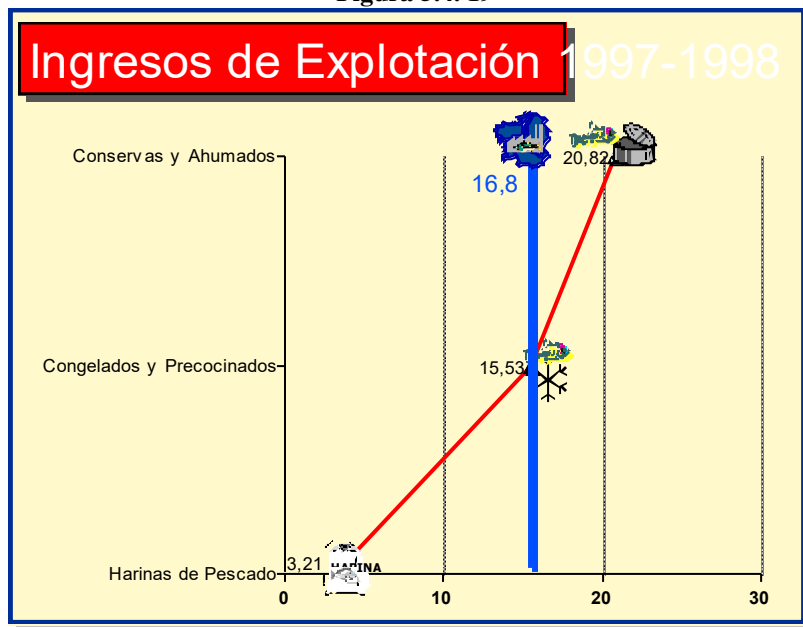
Una vez realizada la visión de la situación de la Cadena con respecto a cada una de las actividades, entendemos que es necesario realizar una **visión particularizada** variable a variable que compare la **evolución** de cada uno de los grupos de actividades de la Cadena con la evolución media del conjunto.

Se pretende **identificar**, de modo global y sintético el comportamiento que, para cada una de las variables económico-financieras analizadas han tenido durante el período 1997-98 los distintos grupos de actividades que se han contemplado en este estudio. Con ello se pretende **determinar** que grupos "tiran" o "frenan" la evolución de cada variable concreta.

B.1. De magnitudes relacionadas con la cuenta de resultados.

➤ Ingresos de explotación.

Figura 5.4. 19



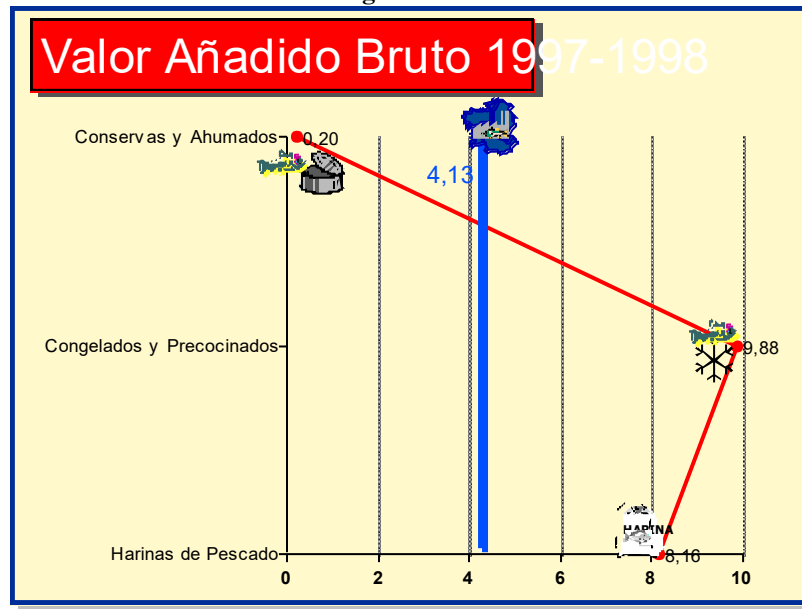
Fuente: elaboración propia

El conjunto de actividades de la Cadena presenta un **crecimiento** del 16.8% donde contrasta el fuerte crecimiento obtenido en la actividad de

conservas y ahumados y por otra parte el escaso crecimiento en la actividad de harinas de pescado.

➤ **Valor añadido bruto.**

Figura 5.4. 20

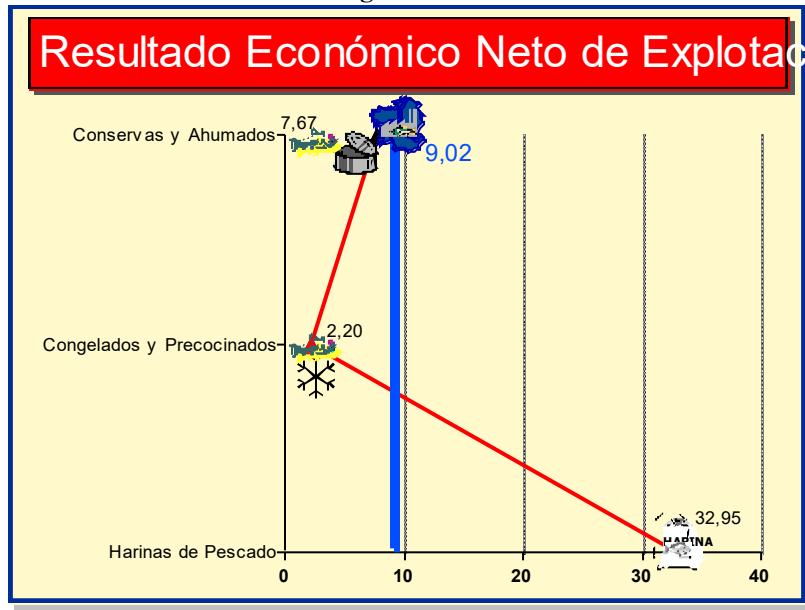


Fuente: elaboración propia

Las actividades de congelados y precocinados y la de harinas de pescado presentan una **tasa de variación** en cuanto a su **valor añadido bruto** por encima de la media, destacando la escasa variación en la actividad de conservas y ahumados.

➤ **Resultado económico neto de explotación.**

Figura 5.4. 21

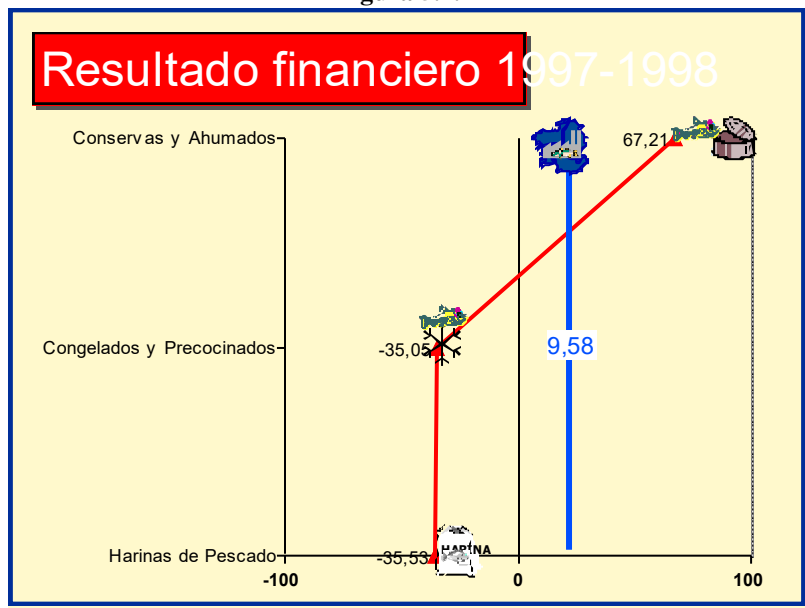


Fuente: elaboración propia

La actividad con un mayor crecimiento del **resultado neto de explotación** es la de harinas de pescado, por el contrario, la de congelados y precocinados es la menor.

➤ **Resultado financiero neto.**

Figura 5.4. 22

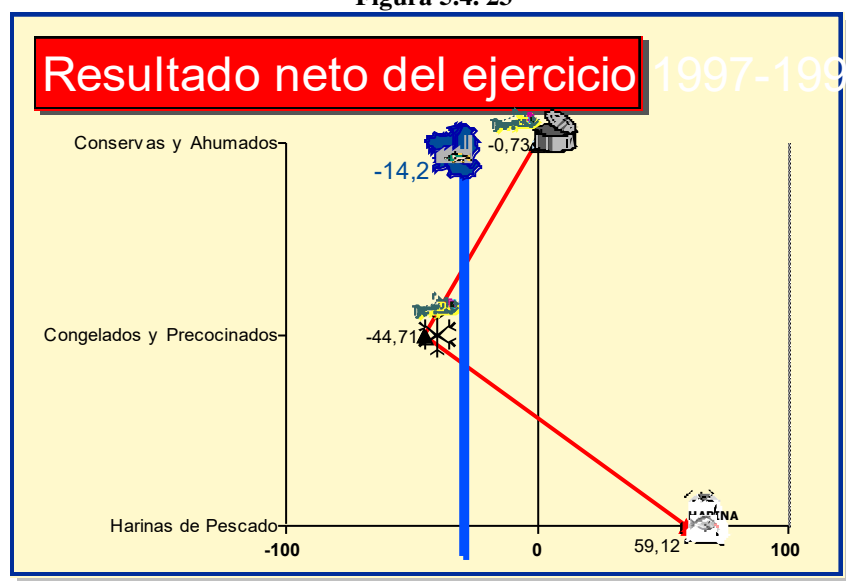


Fuente: elaboración propia

Teniendo en cuenta que en todos los casos el **resultado financiero** es negativo, se presenta una mejora, es decir, una reducción de los **gastos financieros netos**, las actividades de congelados y precocinados y la de harinas de pescado. Por el contrario la actividad de conservas y ahumados presenta una tasa de variación que empeora su resultado financiero.

➤ **Resultado neto del ejercicio.**

Figura 5.4. 23

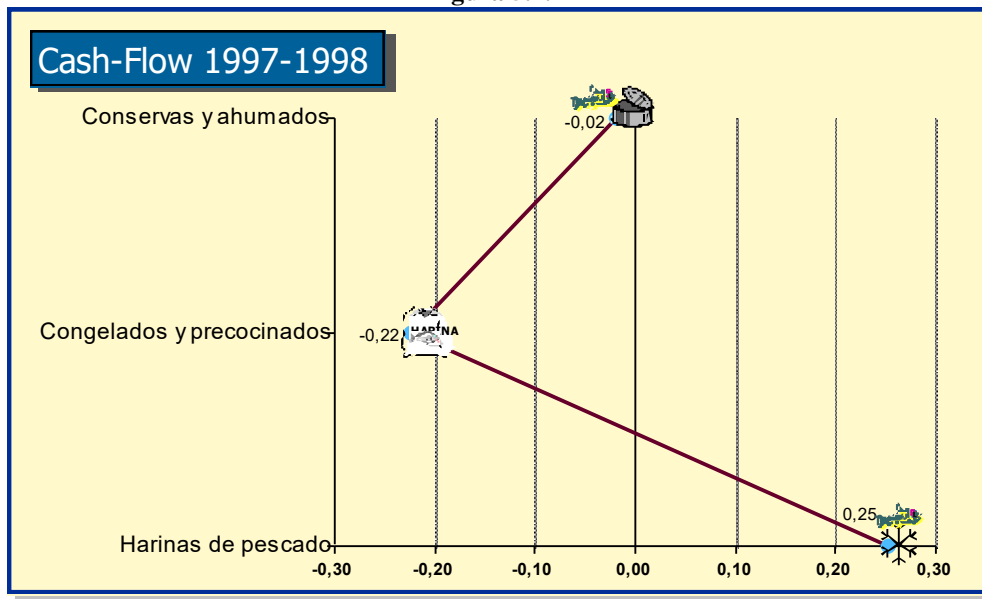


Fuente: elaboración propia

La actividad de harinas de pescado presenta una **tasa de variación** que indica una sustancial mejora en cuanto a su **resultado neto del ejercicio**, por el contrario la actividad de congelados y precocinados empeora notablemente. En cuanto a la actividad de conservas y ahumados podemos decir que permanece invariable, en especial teniendo en cuenta que el resultado neto del ejercicio del conjunto de la Cadena ha empeorado en un 14.2%.

➤ **Cash-Flow.**

Figura 5.4. 24



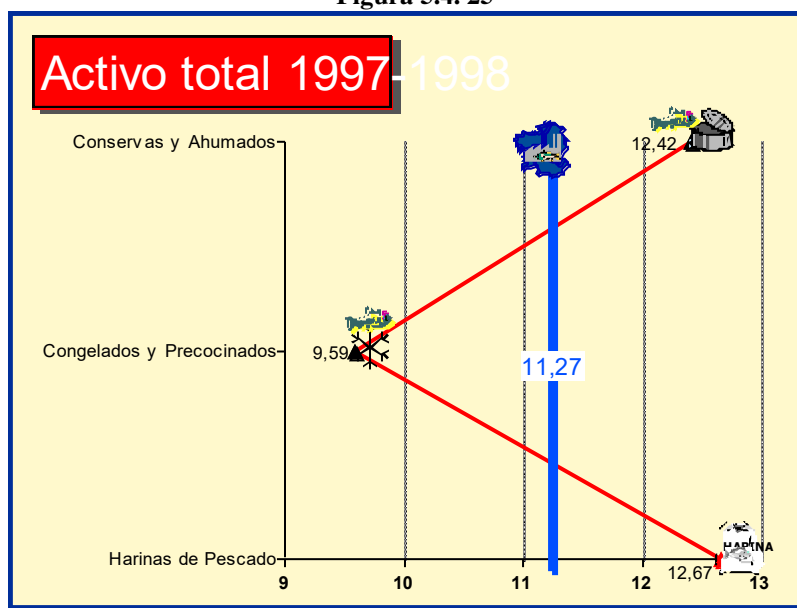
Fuente: elaboración propia

La variación en la variable **Cash-Flow** presenta una trayectoria muy similar a la seguida por el resultado neto del ejercicio.

B.2. De magnitudes relacionadas con el Balance.

➤ **Variaciones del activo total.**

Figura 5.4. 25

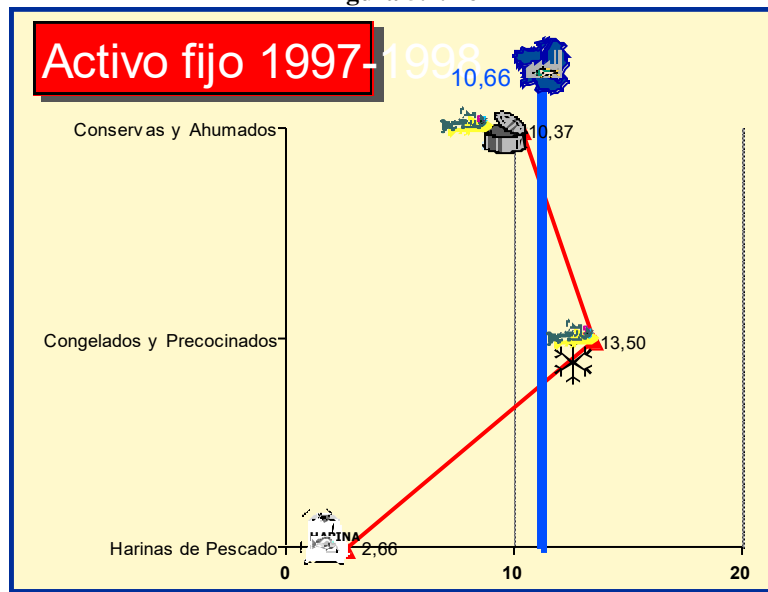


Fuente: elaboración propia

Las actividades de harinas de pescado y de conservas de pescado presentan un **dinamismo** en su conjunto superior a la media de la Cadena. Ello contrasta con un dinamismo inferior a la media en la actividad de congelados y precocinados.

➤ **Variación de las inversiones en fijo.**

Figura 5.4. 26



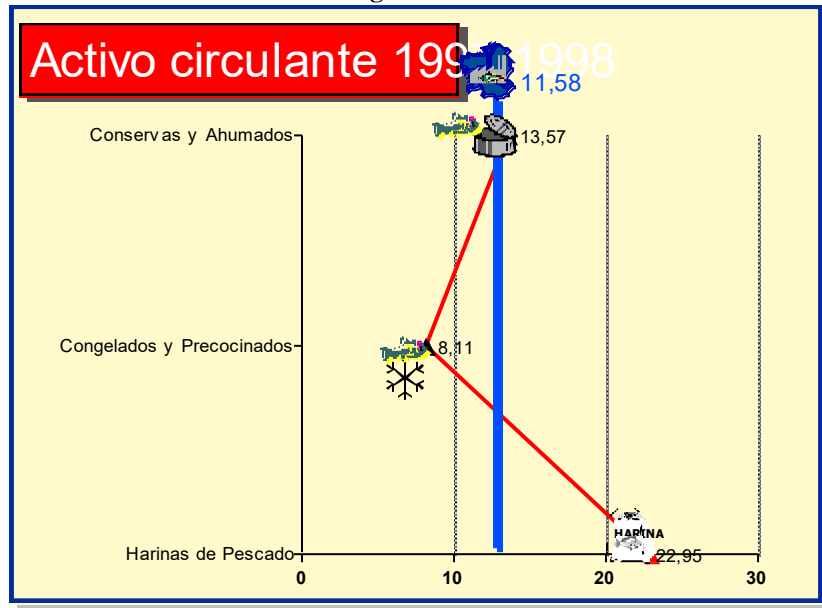
Fuente: elaboración propia

Desagregando la **inversión en fijo** dentro de la inversión total podemos observar que la actividad de congelados y precocinados presenta el mayor dinamismo seguida, aunque por debajo de la media, de la actividad de conservas y ahumados, presentando un menor dinamismo la actividad de harinas de pescado.

➤ **Variación de las inversiones en circulante.**

En lo que respecta a las **inversiones** que se derivan de la propia **explotación del negocio** (stocks, clientes,...) el mayor dinamismo lo presenta en este caso la actividad de harinas de pescado, seguida de la actividad de conservas y ahumados; y con un menor dinamismo que la media se sitúa la actividad de congelados y precocinados.

Figura 5.4. 27



Fuente: elaboración propia

- La actividad de **harinas de pescado** es la que más **esfuerzo inversor** requiere y la de **congelados y precocinados** es la actividad que más **inversión circulante** necesita.
- En la **financiación** destaca especialmente la fortaleza de los **fondos propios** en la actividad de harinas de pescado y el peso específico más importante que tiene la actividad de congelados y precocinados en cuanto a **financiación circulante**. La actividad de conservas y ahumados es la que menores diferencias presenta respecto de la Cadena.
- La **estructura de gastos** de las actividades de congelados y precocinados y de conservas y ahumados es muy similar a la Cadena, mientras que la actividad de harinas de pescado tiene unos **consumos de explotación** 4.86 puntos por debajo de la media de la Cadena y unos **gastos de personal** ligeramente superiores.
- La mejor **rentabilidad económica** es la obtenida por la actividad de harinas de pescado, originada por ser la que mejor **margen** obtiene y al mismo tiempo, por ser la que mayor **rotación** de inversiones

desarrolla. La rentabilidad económica inferior corresponde a la actividad de congelados y precocinados debido fundamentalmente a tener un **margen** sobre ventas inferior al conjunto de las actividades de la Cadena.

- El mayor **coste medio de la financiación ajena** le corresponde a la actividad de conservas y ahumados, y el menor a la actividad de congelados y precocinados. De esta forma y teniendo en cuenta la fiscalidad llegamos a una **rentabilidad financiera** que presenta los mejores resultados en la actividad de harinas de pescado; la actividad de conservas y ahumados tiene unos resultados muy similares a los de la Cadena y los que corresponden a la actividad de congelados y precocinados están por debajo de la media.
- Las actividades de congelados y precocinados y la de harinas de pescado presentan una **tasa de variación** en cuanto a su **valor añadido bruto** por encima de la media, y una reducción de los gastos financieros netos, mientras que la actividad de conservas y ahumados empeora en ambos conceptos.
- Las **inversiones** realizadas en las actividades de harinas de pescado y de conservas de pescado presentan un dinamismo en su conjunto superior a la media de la Cadena. Ello contrasta con un dinamismo inferior a la media en la actividad de congelados y precocinados.

CAPÍTULO 6:

ANÁLISIS DE LOS SISTEMAS DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN Y ESTRATEGIAS ACTUALES DE LA CADENA EMPRESARIAL DE TRANSFORMACIÓN DE PRODUCTOS DERIVADOS DEL MAR EN GALICIA

6.1. Introducción.

En este capítulo se irán abordando paulatinamente diversos aspectos estrechamente ligados a la **dirección, objetivos y estrategias** de las empresas de la Cadena. En **primer lugar**, se analizarán los aspectos relativos al sistema de dirección y gestión, tales como la planificación, organización y control; así como de la gestión de la calidad, medioambiente y riesgos laborales. En **segundo lugar**, se abordarán los objetivos y estrategias, incluyendo aspectos relativos a la dinámica de cambio en la Cadena, las fuentes de ventajas competitivas, los objetivos económicos y no económicos y las estrategias genéricas, de crecimiento, de innovación y de cooperación.

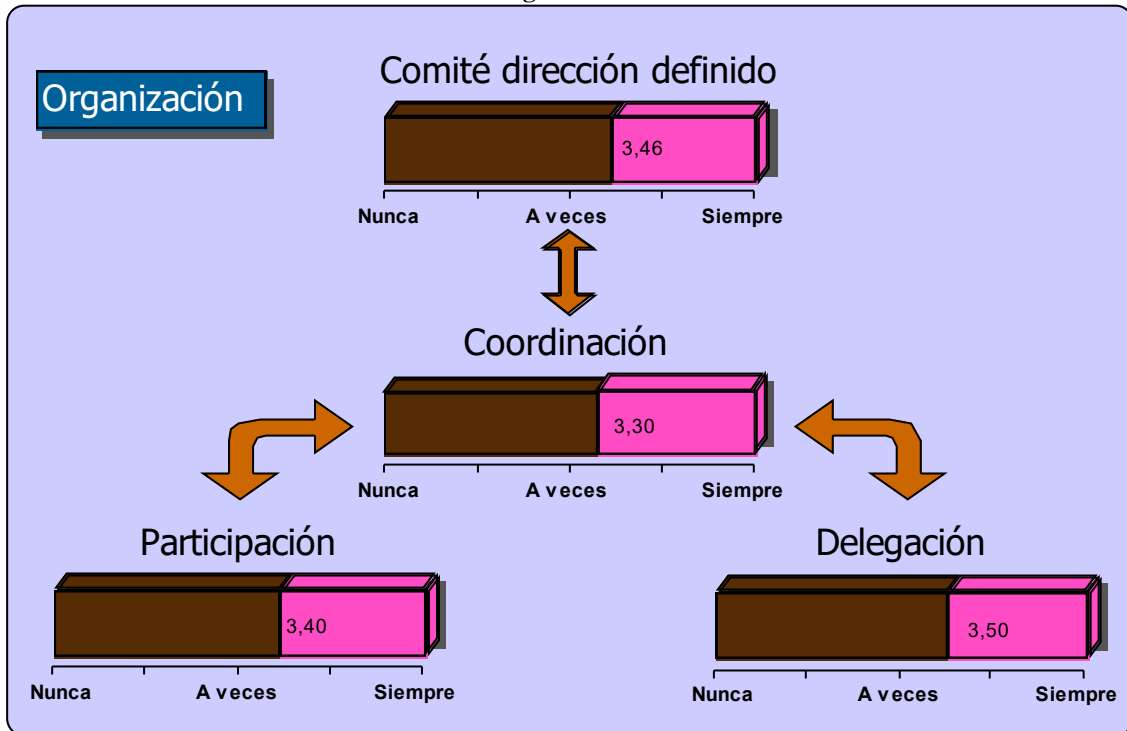
6.2. Sistema de dirección y gestión.

6.2.1. Sistema de organización, planificación y control.

A) Organización.

Los valores promedio de las respuestas de los empresarios de la cadena sobre aspectos relacionados con la **organización y el estilo de dirección**, se reflejan en la **figura 6.2.1**.

Figura 6.2. 1



Fuente: elaboración propia

Así, podemos comprobar que la existencia de un **Comité de Dirección claramente definido**, con la presencia de los directores o responsables de las áreas clave de la empresa, alcanza un valor promedio de 3.45, se da **relativamente con "cierta frecuencia"** (4). **Menor valoración** recibe la existencia de fórmulas de **coordinación interdepartamentales definidas**, que se sitúa claramente por encima de la afirmación de **"a veces"** (3.30).

En cuanto al **estilo de dirección**, podemos observar que el grado de **participación de los directivos en las decisiones importantes** se valora con un 3.40, y el grado de **delegación en los responsables por área**, se valora con un 3.50. Se puede afirmar que los empresarios de la cadena dirigen dando participación y delegando con **"cierta frecuencia"**.

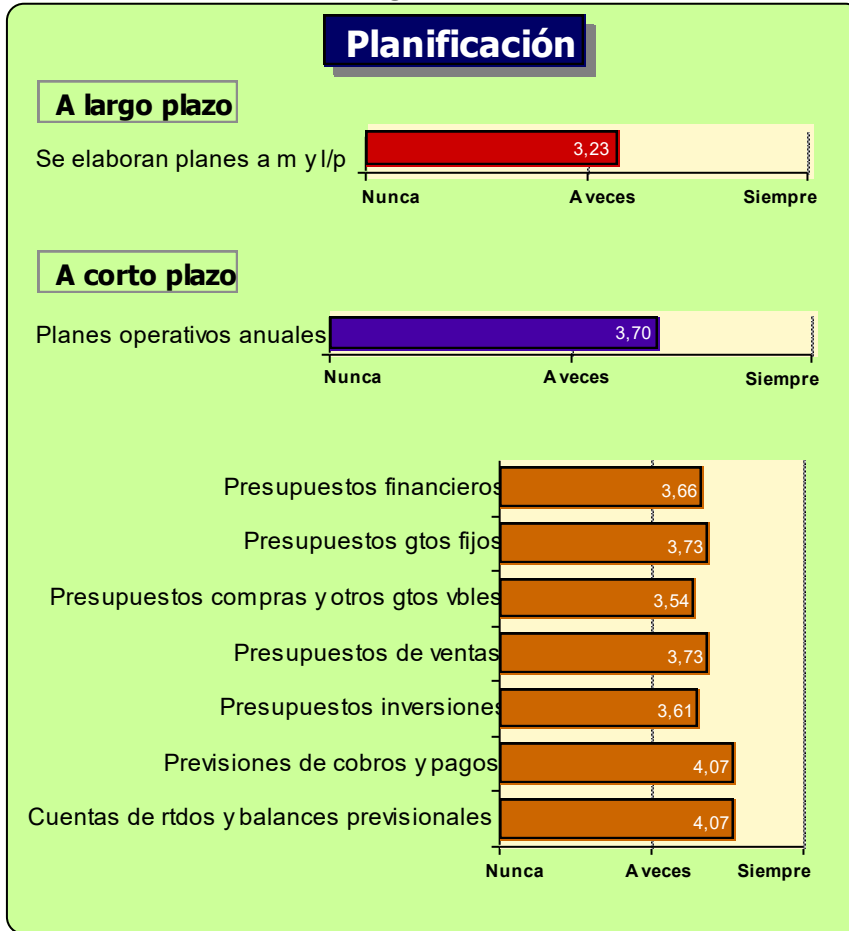
B) Planificación.

En la **figura 6.2.2** se representan los **valores promedio** de las respuestas obtenidas de los empresarios encuestados, sobre una serie de aspectos que nos permitan conocer el **grado de planificación existente en la cadena**.

Como podemos comprobar en dicho gráfico, **solamente "a veces"** se elaboran **planes a medio y largo plazo** (3.23 en un intervalo de 1 a 5) frente a **un mayor nivel de planificación a corto**, dado que **relativamente "con frecuencia"** se elaboran **planes operativos anuales** en las empresas (3.75).

Dentro de los aspectos relativos al **grado de previsión y presupuestación**, ligados a la planificación a corto, podemos observar que las empresas de la cadena **elaboran "con frecuencia" previsiones de cobros y pagos**, así como las **cuentas de resultados y balances previsionales**, ambas con un valor promedio de 4.07.

Figura 6.2. 2



Fuente: elaboración propia

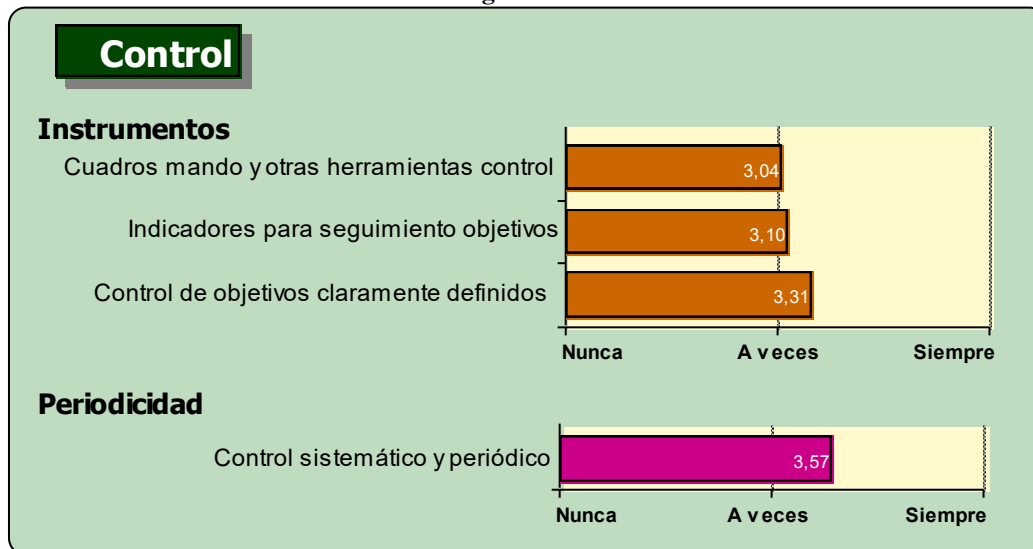
Relativamente **"con frecuencia"**, por orden de mayor a menor, se sitúan a continuación, la **elaboración de presupuestos de gastos fijos** y de **presupuestos de ventas** (ambos con 3.73), la elaboración de **presupuestos financieros** (3.66), la realización de **presupuestos de inversiones** (3.61) y, por último, se sitúa la elaboración de **presupuestos de compras y otros gastos variables**.

C) Sistema de información y control.

La valoración sobre los instrumentos de control implantados en las empresas de la cadena y la **periodicidad con que se efectúa el**

seguimiento y control de los objetivos marcados en la planificación a largo y a corto plazo, se representa en la **figura 6.2.3**.

Figura 6.2.3



Fuente: elaboración propia

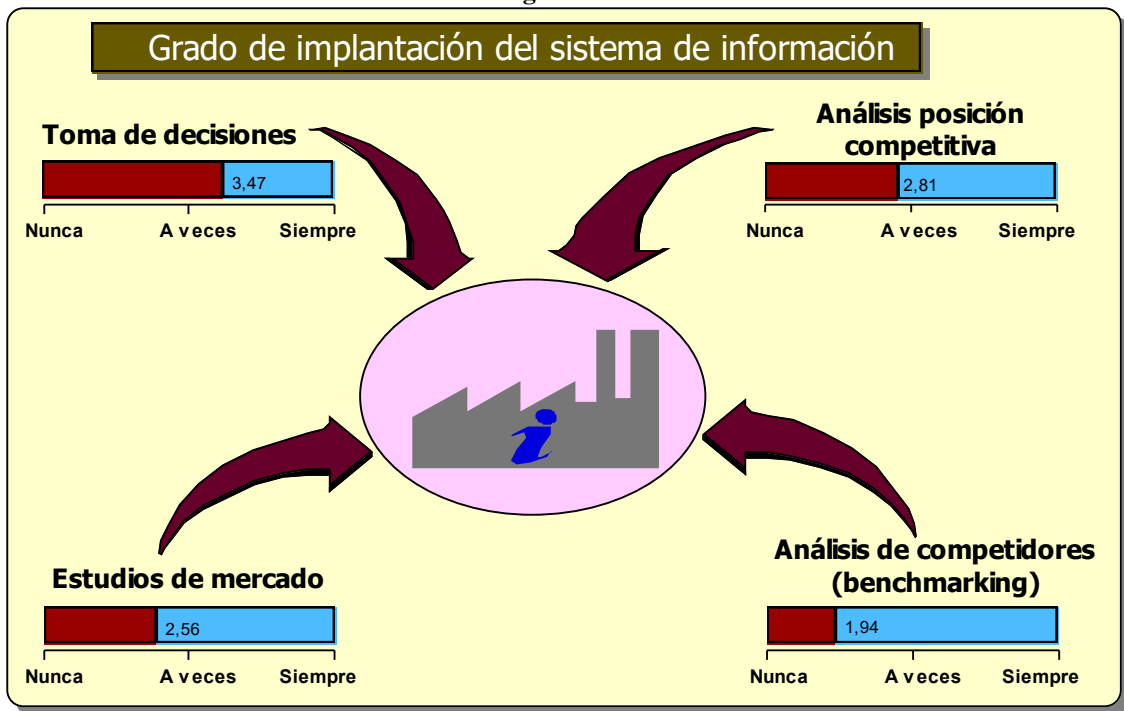
En relación a los **instrumentos**, las respuestas obtenidas de los empresarios encuestados reflejan que **solamente "a veces"** tienen implantados en sus empresas **herramientas que faciliten un sistema de seguimiento y control eficaz**. En este sentido, podemos observar en el gráfico mencionado que **el control de objetivos generales y por áreas funcionales** claramente definido se valora con un 3.31 ("**a veces**"), que relacionándolo con el nivel de implantación con "**cierta frecuencia**" de **planes operativos anuales** (3.70), tal como vimos anteriormente; hace pensar en cierta **inconsistencia de dichos planes**, en los que parece **primar más una perspectiva parcial** de la empresa, **que una perspectiva global e integradora** que conciba la empresa como un todo.

Dicha consideración, puede ser aún más manifiesta, en la medida que **solamente "a veces"**, pero en menor medida que el control de objetivos claramente definidos, las empresas cuentan con **indicadores claros** para el seguimiento de dichos objetivos (3.10), cuando existen; y de **cuadros de mando integrados y otras herramientas de control** (3.04) que faciliten el seguimiento permanente de los mismos.

Por, otro lado, también podemos observar, que **el control sistemático y periódico**, se efectúa con **"cierta frecuencia"** (3.57); si bien, por lo dicho anteriormente, éste control se centrará **más en aspectos concretos que en aspectos globales**, y soportado por **herramientas no excesivamente desarrolladas** que lo faciliten y lo hagan eficaz, desde un punto de vista estratégico.

La **figura 6.2.4**, nos permite analizar en qué medida el **sistema de información** de las empresas, se concibe y permite ser un soporte de apoyo adecuado para una toma de decisiones eficaz y eficiente, al mismo tiempo que proporciona a las empresas un perfecto conocimiento del mercado y los competidores.

Figura 6.2. 4



Fuente: elaboración propia

De acuerdo con las respuestas de los empresarios consultados, el **sistema de información** implantado en sus empresas solamente con **"cierta frecuencia"** es **adecuado para la toma de decisiones**. Aspecto éste condicionado, como hemos visto anteriormente, por un nivel de planificación y de herramientas de seguimiento y control no excesivamente desarrollados y, en

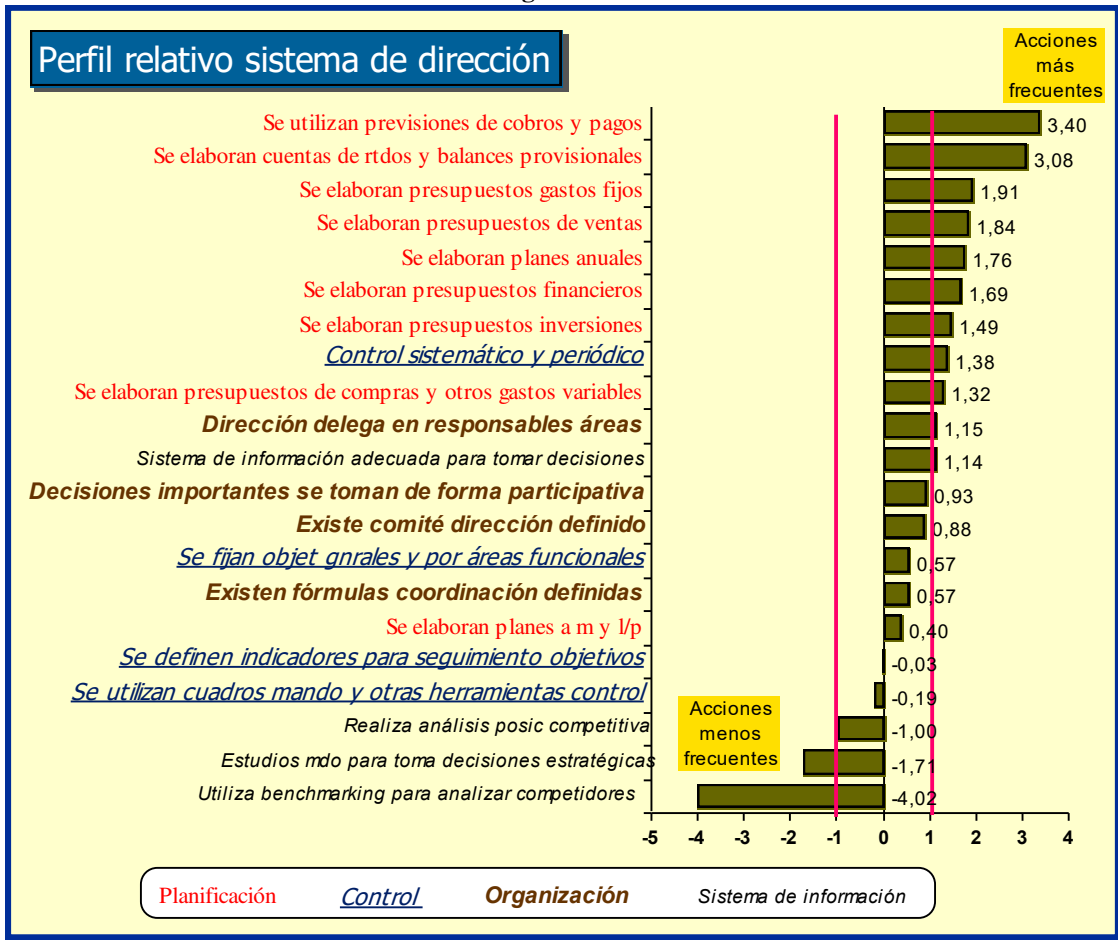
cierto modo, sesgados más a la toma de decisiones operativas que a las decisiones estratégicas que orienten a la empresa a medio y largo plazo.

El análisis de los otros aspectos contemplados para valorar el sistema de información en las empresas de la cadena, no solamente refuerzan lo dicho anteriormente, sino que permite una mayor precisión. Se constata, así, que dicho **sistema de información** está **orientado** fundamentalmente a proporcionar y tratar **información interna** de las empresas, **"ignorando" aspectos externos relevantes** (mercados, competencia), que permitan un apoyo eficaz del sistema de información en la captación y tratamiento de información estratégica. Podemos observar que, sólo **"a veces"**, de forma relativa, se realizan **sistemáticamente análisis de la posición competitiva de la empresa** (2.81) y, en **menor medida aún**, las empresas de la cadena disponen de **estudios de mercado para la toma de decisiones estratégicas** (2.56).

Más **significativa** aún, es la constatación de que actualmente las empresas de la cadena, **"pocas veces"** utilizan técnicas de **benchmarking, para análisis de competidores** (1.94), que permitan compararse con los líderes de su actividad, conociendo así el "gap" que les separa de una posición de excelencia, y poder centrarse en aquellas acciones de mejora realmente críticas para la empresa.

En la **figura 6.2.5**, se representa el **perfil relativo del sistema de planificación, organización y control**, que hemos comentado en las líneas anteriores. Dicho gráfico, **nos permite disponer de una visión integrada y también de la importancia relativa de todos y cada uno de los aspectos que se han ido analizando anteriormente**. Apoyándose en dicho gráfico y en el análisis anteriormente efectuado podemos extraer las siguientes conclusiones:

Figura 6.2. 5



Fuente: elaboración propia

- Globalmente:** En la cadena de transformación de productos del mar, el sistema de planificación, organización y control, en su conjunto, presenta un cierto nivel de desarrollo, especialmente si se compara con otras cadenas estratégicas en el contexto empresarial gallego. Este aspecto moderadamente positivo del sistema de dirección, reflejo de un proceso decidido de profesionalización de la dirección y gestión de las empresas en los últimos tiempos, es necesario analizarlo tomando en consideración que las actividades de la cadena, en general, están inmersas en la actualidad en un fuerte proceso de globalización, quizás de mayor entidad que el resto de las cadenas. Aspecto éste, que requiere sistemas de dirección también más desarrollados y exhaustivos que permitan competir adecuadamente en mercados globalizados.

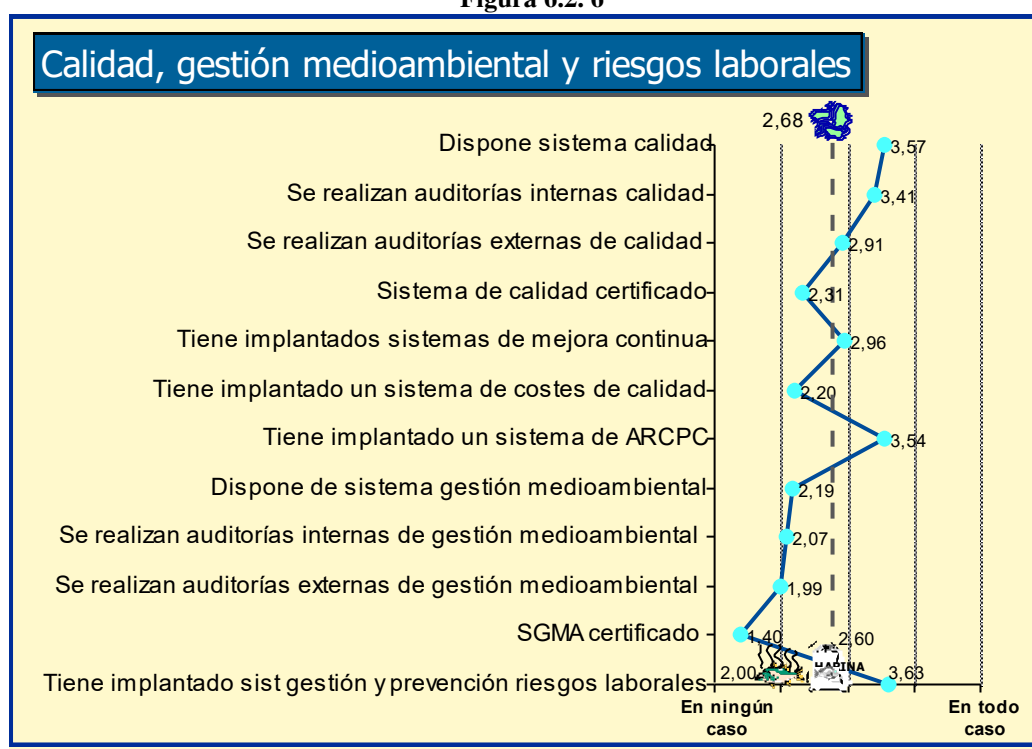
- **Organización y estilo de dirección:** La relativa implantación de comités de dirección claramente definidos y, en menor medida aún, una limitada implantación de otras estructuras de coordinación interdepartamentales, muestra un **insuficiente nivel de coordinación horizontal**, que resta eficiencia a la estructura organizativa. Si a ello sumamos un **cierto grado de centralización en la organización**, manifestado en un más que relativo nivel de participación y delegación; se puede pensar en la existencia de claras limitaciones en una rápida toma y puesta en práctica de decisiones en el seno de la empresa, y, especialmente, en claras dificultades en la coordinación de los procesos internos y externos, que restringen considerablemente las posibilidades de generación de "más valor", desde la óptica del cliente.
- **Planificación:** El sistema de planificación en la cadena está **más orientado al corto que al medio y largo plazo**, como muestra la existencia relativamente frecuente de planes y diversos presupuestos operativos anuales (ventas, gastos fijos, entre otros); así como la existencia frecuente de planes previsionales (cobros y pagos, cuentas de resultados y balances previsionales), cuya eficacia se ve sin duda mermada por una menor generalización en la fijación de objetivos (generales y por áreas funcionales). La limitada implantación (solamente a veces) de planes a medio y largo plazo, denotan aún un **insuficiente planteamiento estratégico** en las empresas de la cadena que les permita competir con suficiente ventaja en una actividad con una elevada intensidad competitiva a nivel internacional.
- **Sistema de información y control:** El sistema de información, a pesar de un **relativo desarrollo**, presenta claras limitaciones como instrumento de apoyo a las decisiones empresariales en unas actividades que en general se mueven en contextos muy competitivos. Su **orientación al tratamiento de datos internos de la empresa**, contemplando escasamente el tratamiento de información externa

(mercados y competencia), hace pensar más en la existencia de sistemas de información con un **marcado carácter hacia la gestión operativa**, que en sistemas de información estratégicos que soporten adecuadamente las decisiones empresariales en un contexto especialmente dinámico. La mejora del sistema de información (estratégico e integrado), permitiría un mayor desarrollo de los actuales sistemas de control, relativamente implantados pero con un marcado carácter operativo y puntual, a partir de unos mejores indicadores para el seguimiento de objetivos, sobre los que diseñar cuadros de mandos integrados, que contemplen la dimensión interna y externa de las empresas y permitan un seguimiento y control estratégico, sistemático y periódico, de los objetivos globales y funcionales.

6.2.2. Gestión de la calidad, medioambiente y riesgos laborales.

En la **figura 6.2.6**, se representan los valores promedios de las empresas de la cadena, en relación con el sistema de gestión de la **calidad** (en base a ISO 9000 u otras guías de referencia), el sistema de gestión **medioambiental** (fundamentalmente en base a ISO 14000) y el sistema de gestión y prevención de **riesgos laborales**.

Figura 6.2. 6



Fuente: elaboración propia

De una forma **global**, podemos comprobar que las empresas de la cadena tienen **desarrollados e implantados los mencionados sistemas solamente a medias**, siendo el valor promedio de 2.68 en un intervalo de 1 a 5.

Profundizando en cada uno de los sistemas, y comenzando por el sistema de **gestión de la calidad**, se constata **un nivel intermedio de desarrollo e implantación** (media de 2.98 en su conjunto). **"En gran**

parte", pero de forma muy relativa, las empresas de la cadena disponen de **sistemas de calidad** (3.57) y tienen implantado un **sistema de ARCP** (Análisis de Riesgos y Control de Puntos Críticos) (3.54), en parte impulsado por las acciones de CECOPESCA en este sentido, que si bien no forma parte de la norma, es un aspecto relevante para las empresas de la cadena en la medida que su actividad se orienta al consumo alimentario (ejemplos de puntos críticos, pueden ser el cierre y el esterilizado, en la industria de la conserva; y el punto de congelación, en la industria de congelados). En **menor medida** aún, las empresas realizan **auditorías internas de la calidad** (3.41), lo que puede llamar la atención del lector en la medida en que debe ser habitual que las empresas que disponen de sistemas de calidad deben auditarlos periódicamente tanto a nivel interno como a nivel externo.

Continuando con el sistema de gestión de la calidad, podemos comprobar que las empresas consultadas tienen **"a medias"** implantados **sistemas de mejora continua** (2.96) y realizan **auditorías externas de calidad**. Por último, los aspectos **menos valorados** se refieren a la **certificación del sistema de calidad** y a la **implantación de un sistema de coste de la calidad**, que solamente en **"algún caso"** tienen implantados (2.31 y 2.20, respectivamente).

Estas conclusiones sobre los sistemas de calidad llevan a pensar en una gestión **más "formal" que efectiva del concepto "calidad"** en la que auditorías, costes, mejora continua son palabras críticas. Parece que su implantación tiene su origen **más en una motivación comercial que en convencimiento interno** de la empresa.

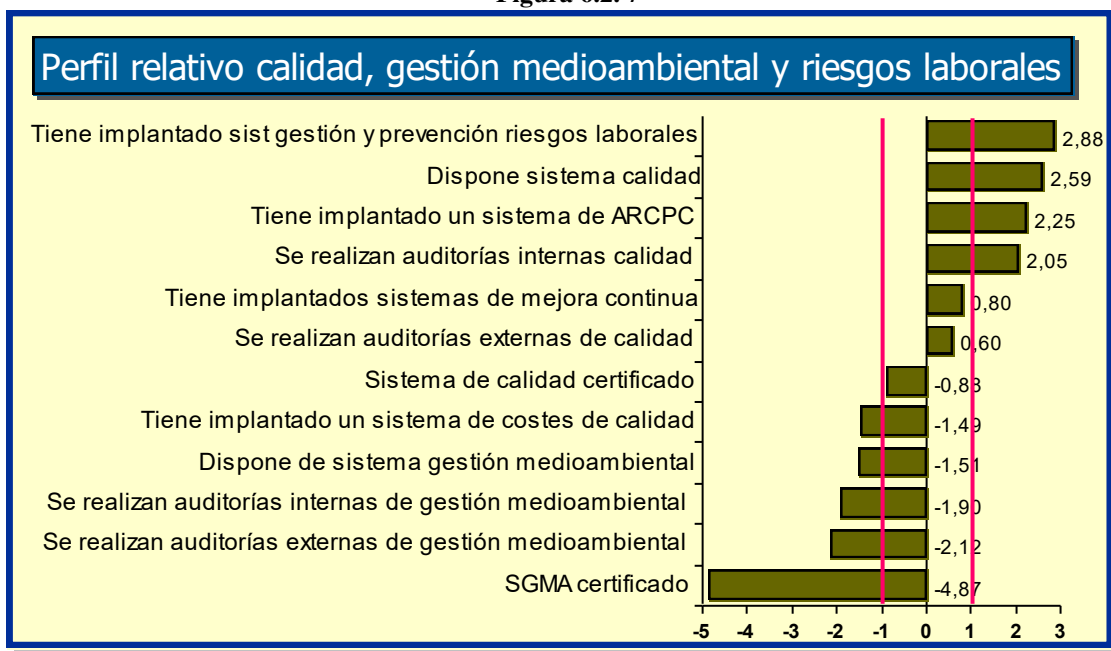
En relación al **sistema de gestión medioambiental** (SGMA), se puede calificar de **especialmente bajo su nivel de desarrollo e implantación** (media de 1.91). A las preguntas efectuadas en relación a éste sistema, los empresarios han manifestado que solamente en **"algún caso"** disponen de un **sistema de gestión medioambiental** (2.19) y se realizan **auditorías internas** (2.07) y **externas** (1.99). Así mismo, los empresarios de la cadena

manifiestan que prácticamente **"en ningún caso"** el **sistema de gestión medioambiental está certificado** (1,40), en consonancia con el contexto general de la empresa gallega, todavía en situación muy incipiente en este aspecto.

Por último, y en relación al **sistema de gestión y prevención de riesgos laborales**, se constata un **grado de implantación relativamente alto**, manifestando los empresarios consultados que **"en gran parte"**, de forma relativa, lo tienen implantado (3.63), aspecto en el que sin lugar a dudas incide la obligación legal de su implantación y la acción de la inspección para su cumplimiento. Respecto a éste punto, como se puede comprobar por la figura correspondiente, **existen diferencias significativas entre las actividades** de la cadena. Así, está relativamente implantado **"a medias"**, en las empresas de **harinas de pescado**; y prácticamente **"en ningún caso"**, en las empresas de **ahumados**.

En la **figura 6.2.7**, se recoge el perfil de valores relativos que nos ayuda a una mejor comprensión del grado de desarrollo e implantación de los sistemas de calidad, medioambiente y riesgos laborales; ordenando además los diferentes aspectos por orden de importancia.

Figura 6.2. 7



Fuente: elaboración propia

- En las empresas de la cadena, los **sistemas** de calidad, medioambientales y de riesgos laborales, presentan **un nivel relativamente intermedio de implantación y desarrollo**, en su conjunto. En general el mayor grado de implantación corresponde al **sistema de gestión y prevención de riesgos** laborales, que es **relativamente alto**, excepto en las actividades de harinas y de ahumados. **Medianamente desarrollado** está el **sistema de gestión de la calidad**, aunque sin embargo es relativamente **bajo** el número de empresas que manifiestan tenerlo **certificado**. En cuanto **al sistema de gestión medioambiental**, el grado de desarrollo es **bajo**, no habiendo prácticamente empresas con dicho sistema implantado ni certificado formalmente.

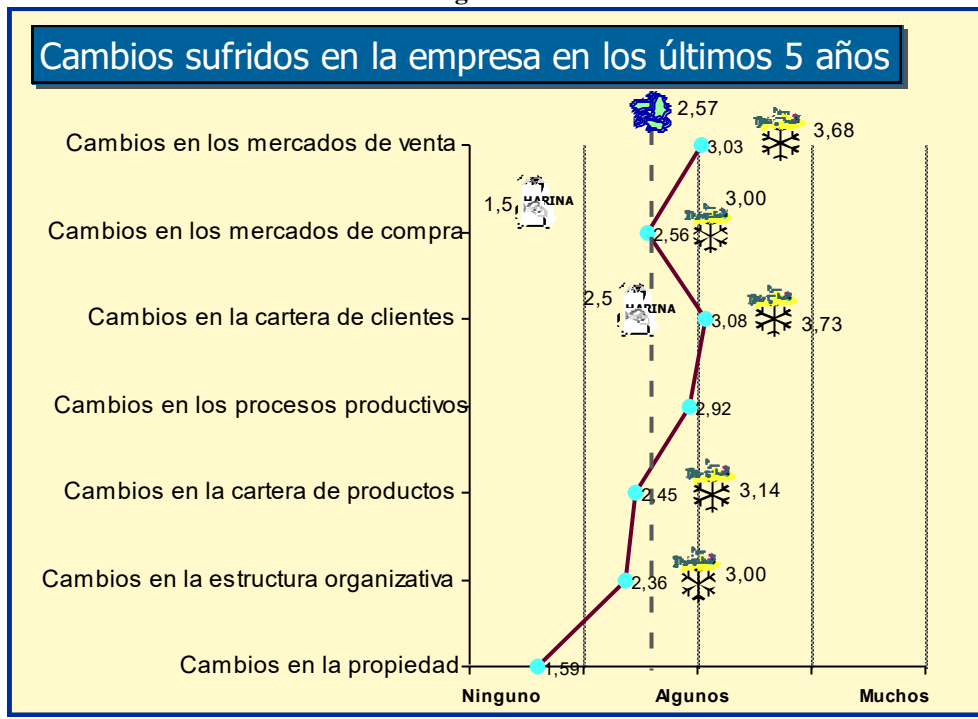
6.3. Objetivos y estrategias.

6.3.1. Dinámica de cambios en las empresas.

Con objeto de conocer la **dinámica de las empresas de la cadena**, se ha consultado a las empresas de la misma sobre la **intensidad de los cambios significativos que han sufrido en los últimos 5 años**, considerando aquellos posiblemente más relevantes (propiedad, productos mercados, entre otros).

Observando la **figura 6.3.1**, se puede constatar que la **cadena**, globalmente considerada, ha sufrido **relativamente "algunos"** cambios significativos, siendo el valor promedio de todos los conceptos considerados de 2.57.

Figura 6.3. 1



Fuente: elaboración propia

Recorriendo el perfil recogido en el mencionado gráfico, de mayor a menor intensidad de cambios, podemos comprobar que los **mayores cambios** en la cadena, sin dejar de ser calificados por los propios empresarios de **"algunos"**, se han producido en la **cartera de clientes** (3.08) (consecuencia de los enormes y rapidísimos cambios en el panorama de la distribución comercial en España, vía fusiones, compras,...), en los **mercados de venta** (3.03) (derivados en parte del proceso de globalización), y en **los procesos productivos** (2.92) (consecuencia del importante desarrollo tecnológico de los últimos años). Relativamente "algún" cambio se ha producido en los mercados de compra (2.56) y, con menor intensidad, los cambios sufridos en la cartera de productos (2.45).

La **menor intensidad de cambios**, se han producido en la **estructura organizativa** (2.36) que han sido **"muy pocos"** relativamente, y en la **propiedad de las empresas**, cuya intensidad ha sido **aún menor** (1.59). Aspecto éste **significativo** en la medida que el crecimiento y desarrollo que han sufrido las empresas de la cadena parece no ir acompasado con cambios y

ajustes en la estructura organizativa, espina dorsal o soporte de la empresa. Por otro lado, el hecho de los prácticamente inexistentes cambios en la propiedad, en un mundo que sufre un fuerte proceso de reestructuración y concentración en la búsqueda de dimensión, se puede explicar por el carácter prácticamente generalizado de empresas familiares en la cadena, con miembros de diferentes generaciones muy involucrados en la dirección y gestión, y posicionados en diversos puestos de responsabilidad de la estructura de la empresa. Esta falta de separación clara entre la propiedad y la gestión que impera en la cadena, puede explicar en buena medida la escasa dinámica de cambio que se ha comentado en relación a la estructura organizativa.

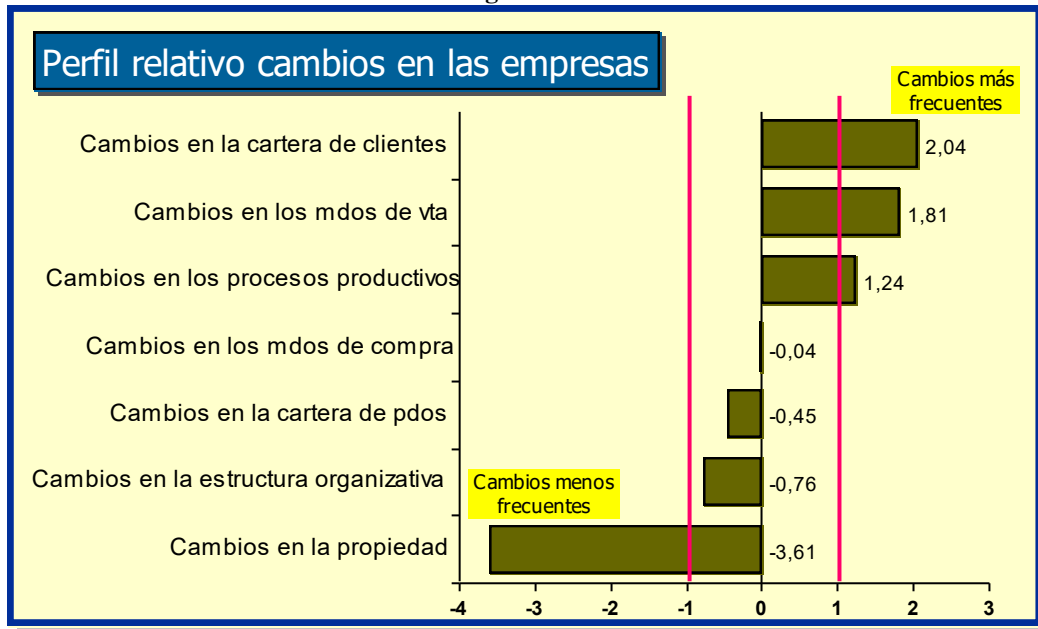
Como se puede observar en la figura, **existen diferencias significativas** con estos valores promedio, por parte de algunas actividades pertenecientes a la cadena. En concreto, se constata globalmente que las empresas de la actividad de **congelados y precocinados** presentan de forma generalizada una **mayor dinámica de cambio**; frente a una **menor dinámica** por parte de la actividad de **harinas de pescado**, si bien, en este caso, solamente limitada a algunos aspectos de los relacionados anteriormente.

En el caso de la actividad de **congelados y precocinados**, únicamente no **existen diferencias significativas** en los **procesos productivos y en la estructura de propiedad**, en el **resto** de los conceptos las **diferencias son de cierta intensidad**. Así, podemos comprobar que se han producido relativamente "**bastantes**" cambios en esta actividad, en lo que respecta a la **cartera de clientes** (3.73) y a los **mercados de ventas** (3.68). Produciéndose "**algunos**" cambios en la **cartera de productos** (3.14) los **mercados de compra** y en la **estructura organizativa** (ambos con una valoración de 3).

En el caso de las **harinas de pescado**, las diferencias significativas se concentran en la **cartera de clientes** (2.5) en la que se han producido **relativamente "muy pocos"** cambios y en los **mercados de compra** (1.5), en los cuales **prácticamente** no se ha producido "**ningún**" cambio.

En la **figura 6.3.2**, se representa el **perfil de importancia relativa**, en el que se puede ver claramente y debidamente clasificados, por intensidad o frecuencia en el cambio, los diferentes aspectos considerados en este apartado.

Figura 6.3. 2



Fuente: elaboración propia

- La **dinámica de cambios** producida en la cadena en **los últimos 5 años**, globalmente considerada, se podría calificar de **mediana intensidad**, produciéndose "algunos" cambios significativos, de forma muy relativa. La actividad de **congelados y precocinados**, presenta **dinámicas de mayor intensidad** que el resto de la cadena, excepto en los procesos productivos y en la estructura de propiedad, en la que no existen diferencias significativas. Por otro lado, la actividad de **harinas de pescado**, presenta rasgos de **menor intensidad** de cambios particularmente en lo que se refiere a la cartera de clientes y mercados de compra (compran toda la materia prima en Galicia a las otras actividades de la cadena).
- En general, los **cambios más frecuentes** o de mayor intensidad ("algunos" cambios globalmente y "bastantes" en congelados y precocinados), se han dirigido a los **mercados de clientes** (excepto

en harinas) y de **venta**, así como en los **procesos productivos** (excepto en congelados y precocinados), afectados por la introducción de nueva tecnología y cierta generalización de la gestión de la calidad que exige la formalización y mejora permanente de los procesos, en particular de los procesos industriales. En el caso de los **congelados y precocinados**, este último aspecto se ve superado por otros conceptos como son la cartera de productos, mercados de compra y los cambios en la estructura organizativa.

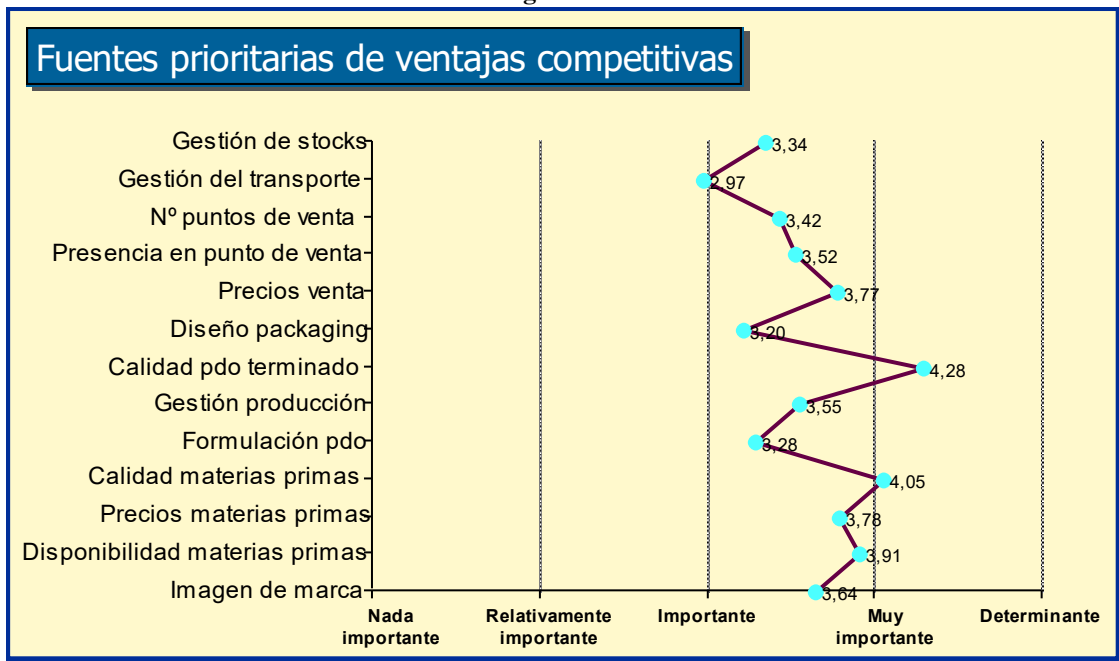
- Los **cambios de menor intensidad** o menos frecuentes considerando globalmente la cadena, se refieren a la **estructura organizativa** ("muy pocos" relativamente) y a la **estructura de propiedad** (prácticamente "ninguno"). Aspectos en los que inciden la **presencia generalizada de empresas familiares**, en las que generalmente no existe una separación clara entre propiedad y gestión, y en **cuyas estructuras conviven miembros de diferentes generaciones familiares**. En el caso de los **congelados y precocinados**, los cambios en los procesos productivos han sido menores que los relativos a la estructura organizativa ("algunos"), muy afectadas por un fuerte proceso de crecimiento y de profesionalización. En el caso de las **harinas de pescado**, el aspecto menos valorado es el relativo a los mercados de compra (prácticamente "ninguno"), por estar centrado en la compra de materia prima procedente de los subproductos y residuos de las otras actividades de la cadena.

6.3.2. Fuentes prioritarias de ventaja competitiva.

Las **fuentes de ventaja competitiva**, nos ayudan a comprender la forma de competir en las actividades de la cadena y a conocer los aspectos más relevantes en los que las empresas han de incidir, para ser competitivas en el marco de su actividad. El **perfil de valores promedio** de las respuestas dadas

por los empresarios de la cadena consultados, se representan en la **figura 6.3.3**.

Figura 6.3. 3



Fuente: elaboración propia

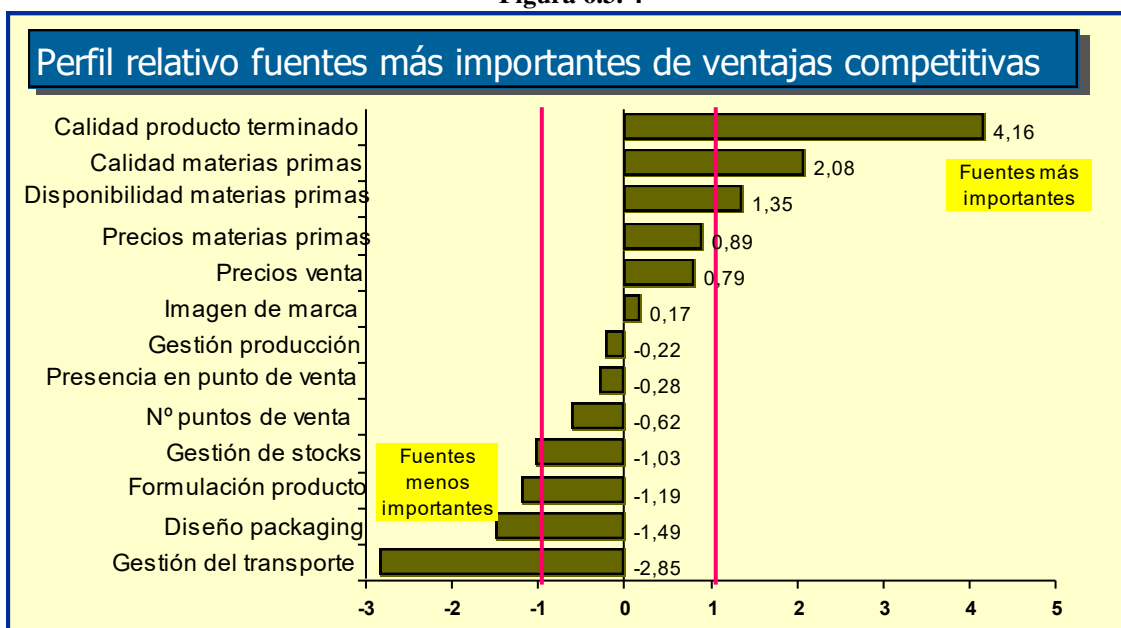
Un **primer bloque** de fuentes de ventajas competitivas, lo constituyen aquellas que los empresarios consideran **más importantes** para poder competir con éxito. Con valores superiores a la valoración de **"muy importantes"** se sitúan, la **calidad de producto terminado** (4.28 en un intervalo de 1 a 5) y la **calidad de materia prima** (4.05). Con **menores valoraciones**, se sitúan a continuación, por orden de mayor a menor, la **disponibilidad de materia prima** (3.91), **los precios de materia prima** (3.78) y los **precios de venta de los productos terminados** (3.77).

Un **segundo bloque**, lo constituyen aquellas fuentes que los empresarios han valorado como **relativamente "muy importantes"**, entre ellas y por orden de mayor a menor importancia, se encuentran la **imagen de marca** (3.64), la **gestión de la producción** (3.55), la **presencia en puntos de venta** (3.52) y el **número de puntos de venta** (3.42).

Un **tercer y último bloque**, lo conforman aquellas ventajas competitivas que se consideran **"importantes"**. Por encima del valor 3 ("importante") se sitúan la **gestión de stocks** (3.34), **la formulación del producto** (3.28) y el **diseño del packaging** (3.20). Por debajo del valor 3, se sitúa ligeramente la **gestión del transporte**, con una valoración de 2.97; siendo ésta la **f fuente de ventaja competitiva menos importante** de las aquí consideradas.

En la **figura 6.3.4** se representa el **perfil de importancia relativa**, que nos permite ordenar por orden de importancia relativa, los diferentes aspectos aquí considerados como posibles fuentes de ventajas competitivas, así como, el grado de coincidencia en las valoraciones dadas por los propios empresarios (mayor o menor desviación típica). Dentro de un contexto en el que todas son importantes o muy importantes, se puede observar como la **calidad de producto terminado** es la fuente más importante de ventaja competitiva, con diferencia, de todas las consideradas, existiendo una significativa coincidencia en dicha valoración (poca desviación típica en las respuestas). En sentido contrario, la **gestión del transporte**, se considera como la **f fuente menos importante** de las consideradas, dándose además una importante coincidencia en dicha valoración.

Figura 6.3. 4



Fuente: elaboración propia

- La **fuerza más importante de ventajas** competitivas para poder competir con éxito en la cadena, la constituye la **calidad del producto terminado**. También son fuentes relevantes, la **calidad y disponibilidad de materia prima**. Este hecho pone de manifiesto que la generalización de la implantación y desarrollo de sistemas de gestión de la calidad y su certificación formal, es un aspecto prioritario para mantener hoy en día la competitividad de la cadena en Galicia.
- Siendo consideradas también importantes, las **fuentes menos importantes** (de las consideradas) hacen referencia a la gestión del transporte (ésta especialmente), el diseño del packaging, la formulación del producto y la gestión de stocks.

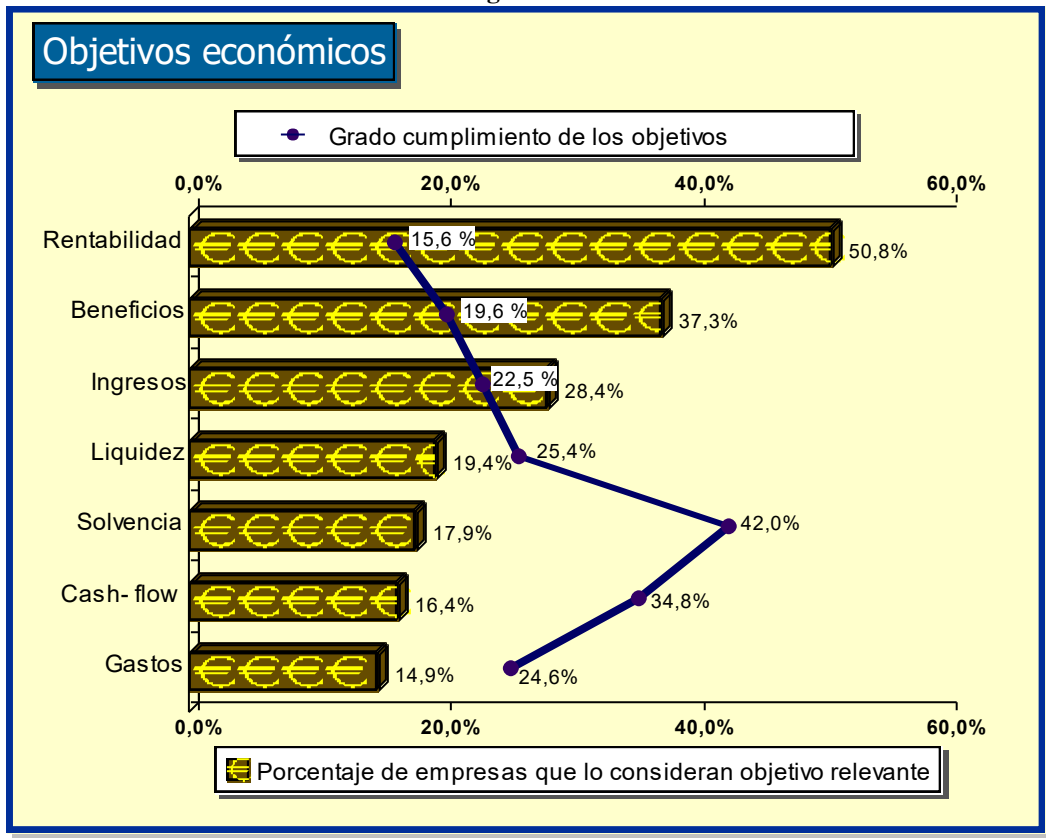
6.3.3. Los objetivos en las empresas.

Se tratarán los **objetivos de las empresas de la cadena**, tanto desde la **perspectiva económica**, como desde la **perspectiva no económica**. Para analizar éstos objetivos, se han planteado a los empresarios encuestados, dos tipos de preguntas diferenciadas. En primer lugar, se les solicitaba que señalasen los **2 objetivos más relevantes** para su empresa y, en segundo lugar, el **grado de cumplimiento** de dichos objetivos. En este último caso, para la interpretación y análisis de las respuestas obtenidas se ha seguido el siguiente esquema: 0% = "totalmente incumplido", 25% = "bastante incumplido", 50% = "cumplido a medias", 75% = "cumplido en gran parte" y, por último, el 100% = "totalmente cumplido".

A) Objetivos económicos.

En la **figura 6.3.5**, se recoge la información relativa a los **objetivos económicos** de las empresas de la cadena. Como se puede comprobar, el **objetivo más relevante** para dichas empresas ha sido la **rentabilidad de la inversión** (beneficio/inversión), que es el mejor ratio para medir la eficiencia técnico-económica del sistema empresarial en su conjunto. El **50.8%** de las empresas consultadas han señalado el objetivo de rentabilidad **entre los dos objetivos más relevantes** para su organización. En segundo lugar, el **37.3%** de las empresas consultadas, señala el **beneficio como uno de sus objetivos prioritarios** o más relevantes.

Figura 6.3. 5



Fuente: elaboración propia

A continuación, por orden de mayor a menor relevancia, se sitúan **los objetivos de ingresos por ventas**, señalado por el 28.4% de las empresas; el **objetivo de liquidez** (capacidad de la empresa para atender al vencimiento de la deuda a corto plazo), señalado por el 19.4%. Ya **con valores inferiores**,

se sitúan a continuación, el **objetivo de solvencia** (capacidad de la empresa para hacer frente a los compromisos financieros a cualquier plazo), señalado entre los dos más relevantes por el 17.9% de las empresas; el **cash-flow** (que mide la capacidad de autofinanciación potencial de la empresa), señalado por el 16.4% de las empresas; y, por último, el objetivo menos valorado, es el objetivo relativo a los **gastos**, que solamente ha sido señalado entre los dos más relevantes por el 14.9%.

La priorización de objetivos relacionados con el beneficio y la rentabilidad que han establecido los empresarios denota un trasfondo claro de actitud estratégica. En efecto, el logro de objetivos de beneficios o rentabilidad puede enfocarse vía potenciación de ingresos, vía reducción de gastos o ambos a la vez. Sin embargo, los empresarios encuestados han optado por la vía de los ingresos, siendo los gastos el objetivo de menor entidad. Esta orientación puede implicar una confianza clara de los empresarios en su posición competitiva que les permite diseñar estrategias de mercado claramente ofensivas.

En cuanto al **grado de cumplimiento**, podemos observar en el mismo gráfico que éste **no supera en ninguno de los casos el 50%**, lo que significa, de acuerdo con lo señalado, un **grado de cumplimiento relativamente bajo**, al no superar la valoración del 50% ("cumplido a medias"). Siguiendo el mencionado gráfico, podemos comprobar que los objetivos con un **mayor grado de cumplimiento**, pero que no superan la valoración de **cumplidos a medias**, son la **solvencia** y el **cash-flow**, con una valoración del 42% y 34.8%, respectivamente.

Un **segundo bloque** lo constituyen los **objetivos de liquidez** (25.4%), **gastos** (24.6%) e **ingresos** (22.5%), que en opinión de los propios empresarios, han sido "**bastante incumplidos**", aunque no totalmente. Por último, el **menor grado de cumplimiento**, se corresponde con el **objetivo de beneficios y el objetivo de rentabilidad** (19.6% y 15.6%, respectivamente), que son aquellos **considerados más relevantes para las**

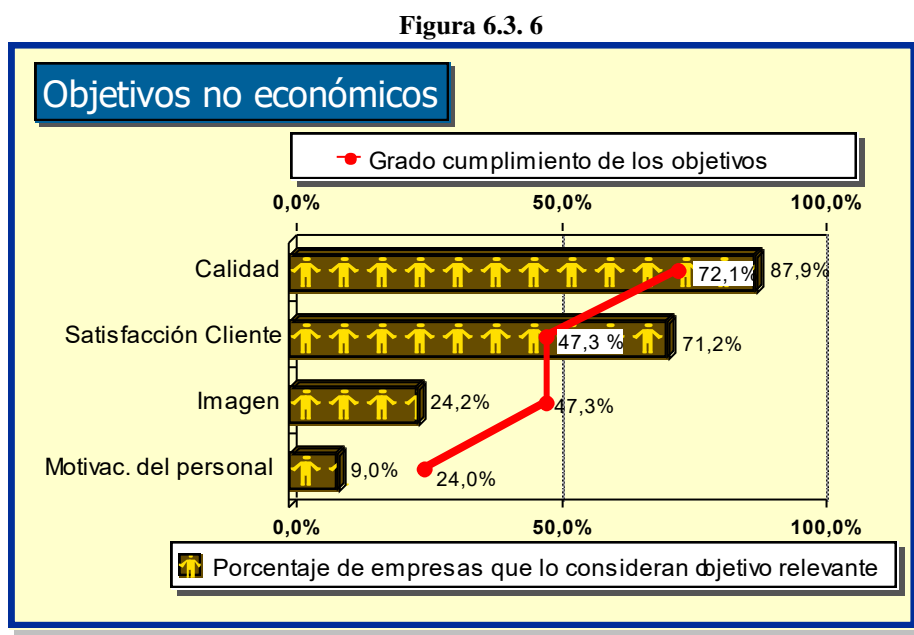
empresas de la Cadena, y que por los datos obtenidos **su grado de cumplimiento es muy bajo**.

Este bajo nivel de cumplimiento de los objetivos redunda en las ideas señaladas anteriormente acerca de las deficiencias en los sistemas de planificación y, sobre todo, en los sistemas de información y control, además de un cierto grado de conservadurismo en las respuestas sobre cumplimiento o un excesivo voluntarismo en el objetivo.

De hecho, en la práctica resulta muy complicado poder cumplir un objetivo si no se dispone de un sistema de control e información que, con una periodicidad concreta, ayude al directivo a tomar decisiones y acciones correctoras, informándole fundamentalmente de la evolución de los aspectos clave de su negocio.

B) Objetivos no económicos.

En la **figura 6.3.6**, se recoge la información de los **objetivos no económicos**, en relación a su relevancia o importancia para las empresas, así como, en relación al grado de cumplimiento correspondiente.



Fuente: elaboración propia

Según la información suministrada, se constata que existe una mayor coincidencia, en relación a los objetivos económicos, de cuales son los objetivos más relevantes para las empresas de la cadena. En este sentido, **destacan el objetivo de calidad**, señalado por el **87.9%** de las empresas entre los dos más relevantes para sus empresas, y el **objetivo de satisfacción del cliente**, señalado por el 71.2%. Pudiéndose interpretar como una **fuerte orientación al cliente** por parte de las empresas que constituyen las diferentes actividades de la cadena y en línea con el progresivo desarrollo de los sistemas de gestión de la calidad, si bien el **limitado números de SGC certificados**, indica **cierta inconsistencia estructural de apoyo a un objetivo clave** para las empresas.

Con un nivel de relevancia **menos importante** que los anteriores, aparece el **objetivo de imagen de marca**, señalado únicamente por el 24.2% de las empresas, cuya limitada relevancia puede estar **afectada por el peso de la venta a granel** en algunas actividades (congelados, por ejemplo) y la posible incidencia de las **marcas blancas**. Por otro lado, el objetivo **menos valorado** hace referencia a la **motivación del personal**, que solamente es señalado entre los dos objetivos prioritarios por un **limitado 9% de las empresas** de la cadena. Este hecho es indicativo de la **escasa orientación a los recursos humanos** en las empresas de la cadena, en consistencia con unas prácticas de dirección y gestión de RR.HH. con claras limitaciones. Demostrando, que la opinión manifestada por las propias empresas de que el **personal es un activo importante de la empresa**, tiende ha ser más una **declaración de principios** (cuando no una **simple moda**), que no se contrasta en la práctica cotidiana de las propias empresas (véase el capítulo 5.2 de análisis del sistema de RR:HH).

En cuanto al **grado de cumplimiento** de los objetivos señalados, en la figura anteriormente mencionado, se observa que en el caso del **objetivo de calidad**, su **grado de cumplimiento es alto** ("cumplido en gran parte") con un grado de valoración del 72.1%. "**Cumplidos a medias**", se encuentran los **objetivos de satisfacción con el cliente y el objetivo de imagen**, ambos

con un 47.3% de grado de cumplimiento. Por último, el **menor grado de cumplimiento** se constata en relación con el **objetivo de motivación del personal**, que solamente alcanza un grado de cumplimiento del 24% ("bastante incumplido").

- En relación a los **objetivos económicos**, los empresarios de la cadena, globalmente considerados, **priorizan en la actualidad los objetivos de rentabilidad (éste especialmente) y beneficios al objetivo** de crecimiento vía ingresos, indicando una tendencia a la obtención de resultados, al esfuerzo inversor realizado en los últimos tiempos. De forma comparativa, la **prioridad clara dada al objetivo de rentabilidad**, puede ser síntoma de una progresiva profesionalización de la dirección y gestión de las empresas con planteamientos más estratégicos; si bien, los valores absolutos (50.8% de las empresas) son indicativos del camino que falta por recorrer. **La menor priorización relativa de otros objetivos** más de carácter financiero (solventía, liquidez, entre otros) puede ser reflejo de la superación de una etapa, en la que la situación financiera de las empresas pasó por momentos difíciles que han requerido ajustes importantes y que, hoy está muy apoyada por múltiples herramientas públicas de apoyo financiero, lo que en cierto modo, puede provocar que los empresarios no perciban estos aspectos como prioritarios.
- El **nivel relativamente bajo del grado de cumplimiento de los objetivos económicos**, puede ser indicativo de una falta de planificación realista por parte de las empresas basada en un mejor conocimiento del entorno y especialmente de las propias capacidades internas de la empresa. Especialmente es **muy significativo**, que siendo la **rentabilidad** el mejor indicativo global de la eficacia y eficiencia de la empresa, el objetivo presente un **bajísimo grado de**

cumplimiento. Indicando claras limitaciones de los actuales sistemas de dirección y organización imperantes en las empresas de la cadena. Como se citó anteriormente, es también indicativo de un deficiente sistema de información y control que no ayuda a tomar decisiones correctoras.

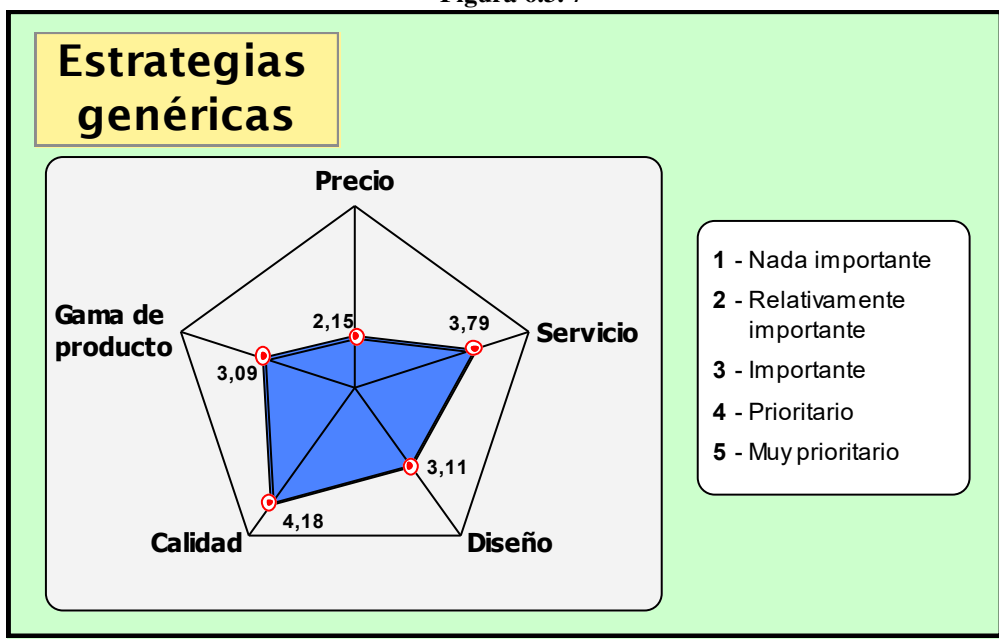
- En relación a los **objetivos no económicos**, el alto grado de coincidencia en señalar de forma generalizada los **objetivos de calidad y atención al cliente**, como los **más prioritarios** para las empresas de la cadena; es sintomático de un fuerte orientación al cliente, si bien, en coherencia podrían exigir un **mayor nivel de implantación de sistemas de calidad formalmente certificados**, a pesar del **alto grado de cumplimiento** de dichos objetivos.
- Es **significativo**, por otra parte, la **escasa relevancia del objetivo de motivación de los recursos humanos** (en coherencia con las limitadas prácticas de RR.HH. existentes hoy en día en las empresas de la cadena) y más aún de su **bajo grado de cumplimiento**, que hace de la declaración efectuada por las propias empresas de que el personal es un "activo importante de la empresa", es más un "**efecto moda**" que una filosofía coherentemente integrada en las prácticas de dirección y gestión de las empresas en la actualidad.
- La **limitada relevancia del objetivo de imagen de marca**, puede ser consecuencia de la existencia de venta a granel en algunas actividades (congelados, por ejemplo) o del efecto del progresivo desarrollo de las marcas blancas.

6.3.4. Estrategias de las empresas.

A) Estrategias genéricas.

Siguiendo la información recogida en la **figura 6.3.7**, se observa que, por parte de las empresas de la cadena, consideradas globalmente, la **estrategia de diferenciación** (calidad, servicio, diseño y gama de producto) **prevalece sobre la estrategia de precios**. En el primer caso (**diferenciación**) los empresarios consultados la valoran en promedio con un 3.39 (media de los valores promedio respectivos), es decir **"importante"**, frente al segundo caso (**precios**), que la valoran de **"relativamente importante"** con un valor promedio de 2.15.

Figura 6.3. 7



Fuente: elaboración propia

Dentro de los distintos aspectos que conforman la diferenciación, las valoraciones que nos proporcionan los empresarios encuestados, es que la estrategia **"prioritaria"** es **vía calidad** (4.18), siendo **relativamente "prioritaria"** la estrategia de **servicio**; en coherencia con los objetivos más relevantes, que como se ha visto en el epígrafe anterior, son la calidad y la atención al cliente. **A continuación**, dentro de una estrategia de

diferenciación, se sitúan el **diseño** (3.11) y la **gama de productos** (3.09), que son calificados de "**importantes**".

- Globalmente considerada la cadena, la estrategia genérica es una **estrategia de diferenciación**, basada en proporcionar en primer lugar y de forma prioritaria, **mejor calidad y mejor servicio** que la competencia y, en segundo lugar, en tener **mejor diseño y una mayor amplitud de gama** de productos que la competencia. Esta estrategia **se combina con una estrategia de precios** que los empresarios consideran relativamente importante, derivada de la **fuerte presión del canal** y de los propios consumidores, que no parecen suficientemente dispuestos a pagar más precio en correspondencia con la calidad y el servicio.

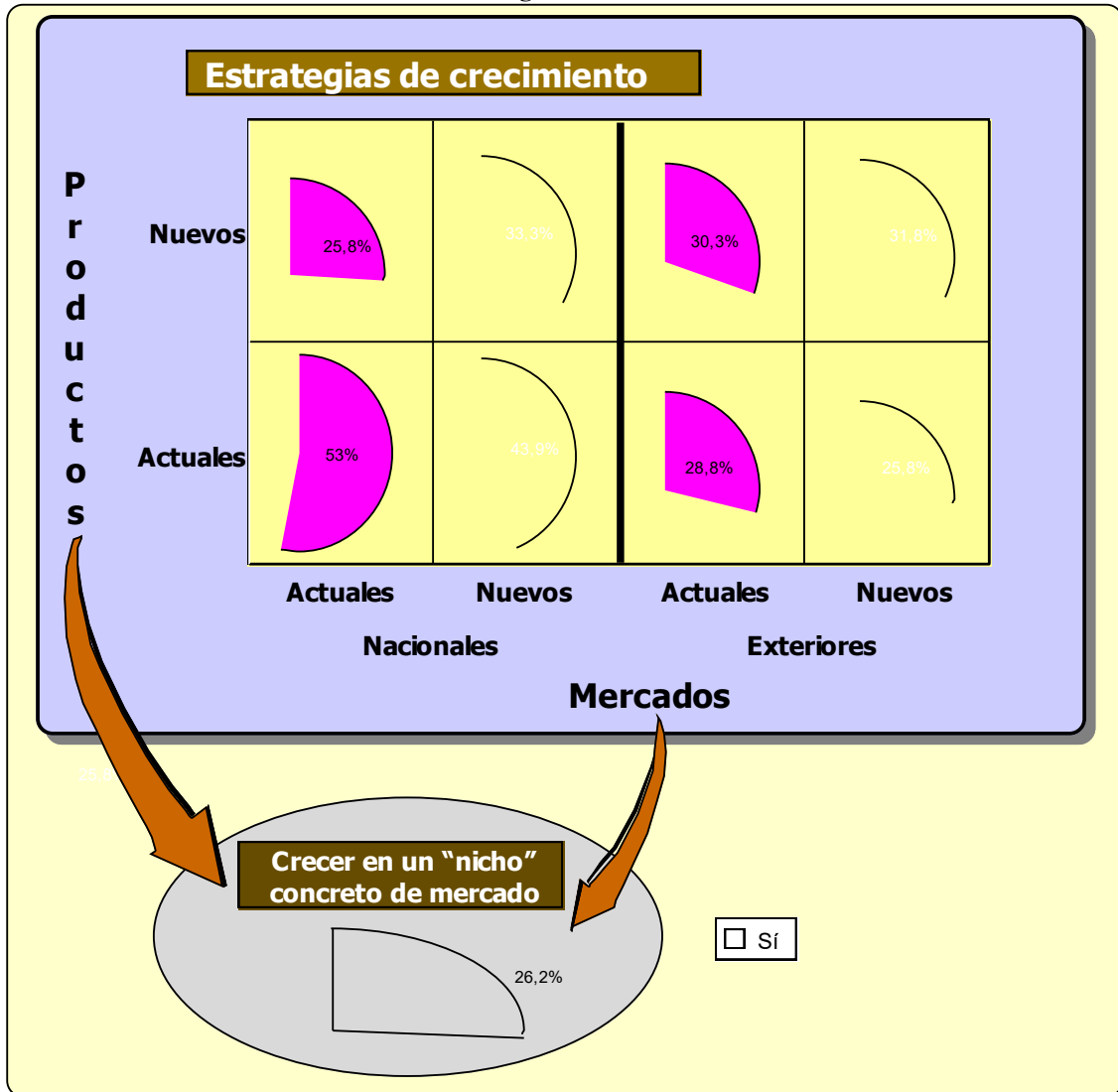
B) Estrategias de crecimiento.

Para analizar las **estrategias de crecimiento** de las empresas de la cadena, se tratará la información diferenciando las posibles estrategias de crecimiento en relación con el **mercado nacional** de las relativas a los **mercados exteriores**, tal como figuran en la **figura 6.3.8**. Con objeto de normalizar las denominaciones de las diferentes estrategias de crecimiento, en este estudio seguiremos la terminología clásica: estrategias de **penetración** (productos y mercados actuales), **desarrollo de productos** (productos nuevos-mercados actuales), **desarrollo de mercados** (productos actuales-mercados nuevos) y **diversificación** (productos y mercados nuevos).

En relación con los **mercados nacionales**, siguiendo la figura anteriormente mencionada y comentando de mayor a menor frecuencia, podemos comprobar que las líneas estratégicas de crecimiento **más frecuentes** son la de **penetración (53%)** y la estrategia de **desarrollo de**

mercados (43.9%). Con frecuencias inferiores, aparecen las estrategias de **crecimiento diversificado** (33.3%) y, por último, la **estrategia menos frecuente** se basa en el **desarrollo de productos** (25.8%).

Figura 6.3. 8



Fuente: elaboración propia

Centrándonos ahora en los **mercados exteriores**, se observa que la estrategia **más frecuente** de las empresas de la cadena se basa en el **crecimiento por diversificación (31.8%)**, seguida de la estrategia de **desarrollo de productos (30.3%)**. Con **frecuencias similares pero inferiores** que las anteriores, las empresas de la cadena en Galicia basan su estrategia de crecimiento en estrategias de **penetración (28.8%)** y, por

ultimo, la seguida con **menos frecuencia** es la estrategia de **desarrollo de mercados** (25.8%).

En el **mismo gráfico**, se puede comprobar como éstas estrategias de crecimiento se basarán fundamentalmente en **estrategias de expansión** "genérica" a todo el mercado (**73.8%**) y **no en centrarse o atrincherarse en un segmento o "nicho" concreto del mercado** (26.2%), en el que sea posible para la empresa alcanzar o sostener una determinada ventaja competitiva.

- Las **estrategias de crecimiento** de la cadena en Galicia en su conjunto, en el **mercado nacional**, se basan fundamentalmente en los **productos actuales** (penetración, especialmente, y desarrollo de mercados), quedando relativamente relegadas las estrategias de crecimiento basadas en nuevos productos, que son menos frecuentes. Este hecho pone de manifiesto una posible problemática a medio y largo plazo, dada la situación de madurez en el ciclo de vida de los productos actuales de la cadena, no contrarrestada por unas adecuadas políticas de I+D más agresivas (desde las propias empresas o las instituciones relacionadas con la cadena) que permitan la sustitución progresiva de estos productos.
- En los **mercados exteriores**, las estrategias de crecimiento parecen **orientarse ligeramente más** a estrategias basadas en **productos nuevos** (desarrollo de productos y diversificación), si bien existe un mayor equilibrio entre las diversas estrategias, no estando tan concentradas como en el mercado nacional, explorando por igual las empresas todas las posibilidades de crecimiento. Siendo la estrategia menos frecuente la de penetración (productos y mercados exteriores actuales), evidencia una situación de una progresiva internacionalización de las empresas abriendo mercados nuevos en los que no se está presente, con estrategias de nuevos productos; que suponen un riesgo considerable para las empresas, que exige para

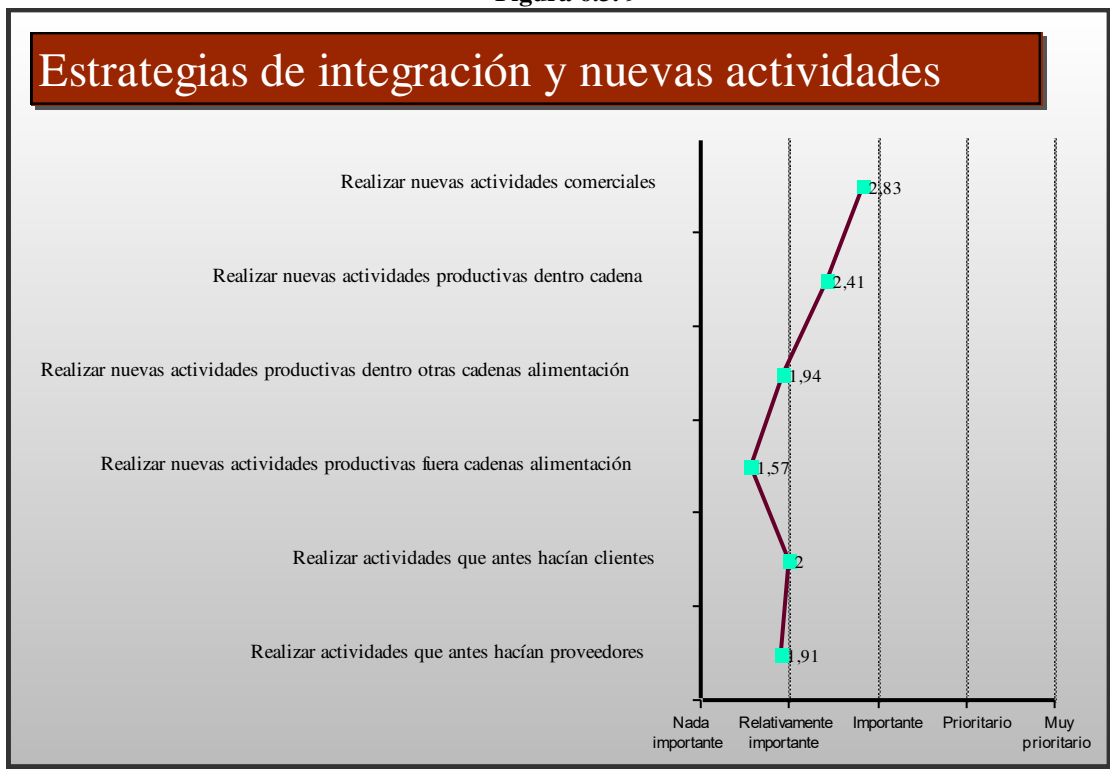
minorarlo, un mayor desarrollo interno (dirección y estructura) y externo (instituciones) del existente actualmente, dado las características de la limitada dimensión de las mismas.

- Las **estrategias de crecimiento** en la cadena, se **orientan más por la expansión** que por centrarse en un segmento de mercado concreto, para conseguir o explotar una ventaja competitiva determinada.

C) Estrategias de integración y nuevas actividades.

En la **figura 6.3.9**, se reflejan las respuestas de los empresarios consultados sobre las diferentes **estrategias de nuevas actividades e integración (vertical)** que piensan seguir en el futuro, medidas por su grado de importancia para las empresas de la Cadena.

Figura 6.3.9



Fuente: elaboración propia

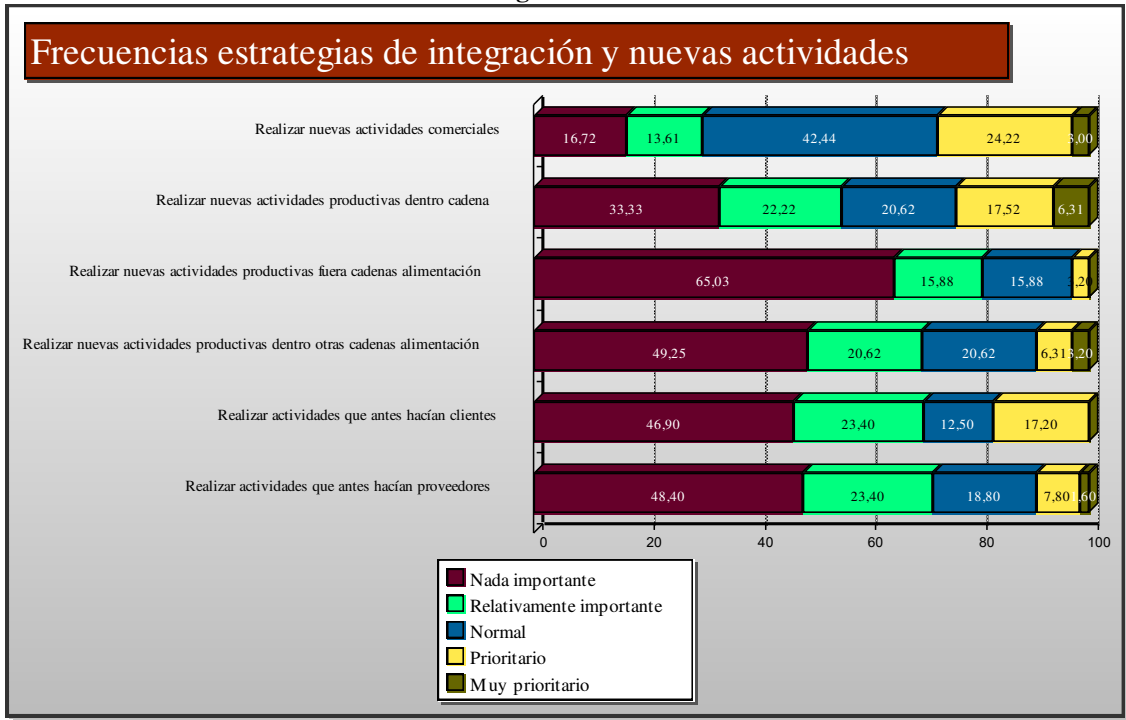
En relación a las **estrategias de nuevas actividades**, se puede observar que las relativas a **actividades comerciales** es la estrategia **más valorada** (2.83 sobre 5), considerándola **"importante"**, si bien no llegando a valorarla en promedio como "prioritaria". Las estrategias de **nuevas actividades productivas**, se pueden considerar en conjunto como de **"relativamente importantes"**, con claras diferencias entre ellas. Así, la **más valorada** es la estrategia de nuevas actividades **productivas dentro de la propia Cadena** (2.41), siendo **menos valoradas** las relativas a nuevas actividades productivas correspondientes a **otras cadenas de alimentación** (1.94) y, en **menor medida** aún, las relativas a **otras cadenas no relacionadas con la alimentación** (1.94).

Respecto a las **estrategias de integración** (vertical), podemos constatar que siendo consideradas ambas como de **"relativamente importantes"**, es la estrategia de integración **"aguas abajo" o "hacia delante"** (clientes) la **más valorada** (2) frente a la estrategia de integración **"aguas arriba" o "hacia atrás"** (1.91), que hacen referencia a actividades que realizan los proveedores dentro de la cadena de valor correspondiente.

En la **figura 6.3.10** se representa, a modo de información complementaria, la **distribución de las frecuencias** relativas a las estrategias antes comentadas. Centrándonos en aquellos aspectos que nos puedan ayudar a matizar los comentarios sobre los valores promedios analizados, se observa que en relación a las estrategias de nuevas actividades **muy pocas** empresas (16.72%) consideran **"nada importante"** las estrategias relativas a **nuevas actividades comerciales**. Así mismo, siendo en promedio menos valorada que la estrategia antes mencionada, las estrategias de **nuevas actividades productivas**, en alguno de los casos (dentro de la propia cadena o dentro de otras cadenas de alimentación), es **mayor la frecuencia** de empresas que las consideran **"muy prioritarias"**. Respecto a las **estrategias de integración**, y centrándonos en las relativas a **"aguas arriba"** (proveedores) se constata que a pesar de ser menos valorada en promedio que las relativas a "aguas

abajo” (clientes), **existen empresas** que las consideran **“muy prioritarias”**, aspecto éste que no se produce en el otro caso de estrategia de integración.

Figura 6.3. 10



Fuente: elaboración propia

- Las **estrategias de nuevas actividades** más frecuentes, por parte de las empresas de la Cadena en Galicia, hacen referencia a las relativas a **nuevas actividades comerciales** y las relativas a **nuevas actividades productivas** dentro de la Cadena. Sin ser consideradas en promedio “prioritarias”, los empresarios las valoran como **“importantes”**, si bien ésta última, en menor medida. Las valoraciones dadas a las estrategias de **nuevas actividades productivas** en otras cadenas de alimentación (“relativamente importantes”) y en otras cadenas no agroalimentarias (“poco importantes”), indica que las empresas priorizan aquellas estrategias de crecimiento a través de actividades lo más **relacionadas con la actividad actual**, que son aquellas que implican menor riesgo al afectar al negocio de las mismas (binomio producto-mercado) en menor medida.

- Las empresas de la Cadena, globalmente consideradas, se orientan un poco más hacia **estrategias de integración vertical** "aguas abajo" (actividades que antes hacían sus clientes) que hacia estrategias "aguas arriba" (actividades que antes hacían sus proveedores), siendo ambas consideradas como de "relativamente importantes".

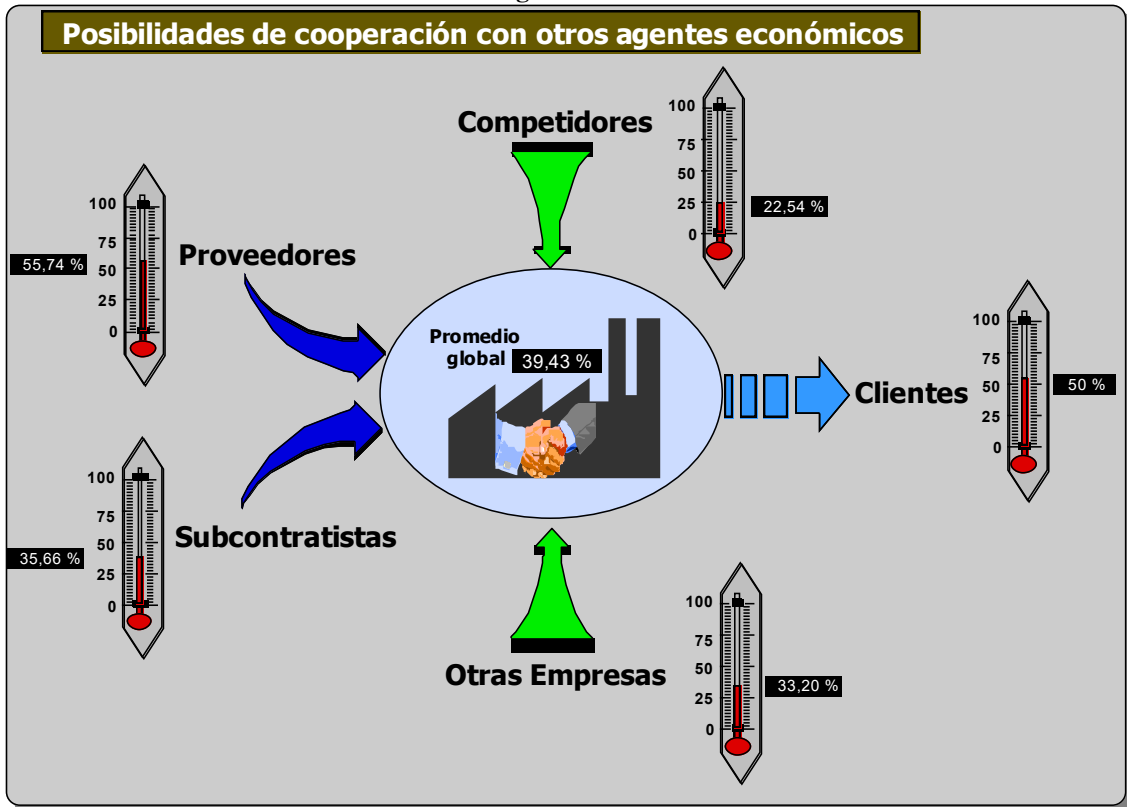
D) Estrategias de cooperación.

Se abordará el análisis de las **estrategias de cooperación** en la cadena de transformación de productos derivados del mar, a través de **4 subapartados** que pretenden abarcar los aspectos más relevantes de esta problemática. Dichos subapartados son: **actitud hacia la cooperación** con otros agentes económicos, grado de **satisfacción con las cooperaciones recientes**, **importancia estratégica de la cooperación** y **predisposición a la misma**, **participación en acuerdos de cooperación futuros**.

a) Actitud hacia la cooperación.

Los valores promedio de las respuestas obtenidas a las preguntas relacionadas con las posibilidades de cooperación con los diferentes agentes económicos de la cadena (suministradores, subcontratistas, clientes competidores y otros), se representa en la **figura 6.3.11**. La escala de valores se interpretarán, de acuerdo con la encuesta realizada, de la siguiente manera: 0% = "imposible", 25% = "alguna posibilidad", 50% = "probablemente", 75% = "casi seguro", 100% = "con toda seguridad".

Figura 6.3. 11



Fuente: elaboración propia

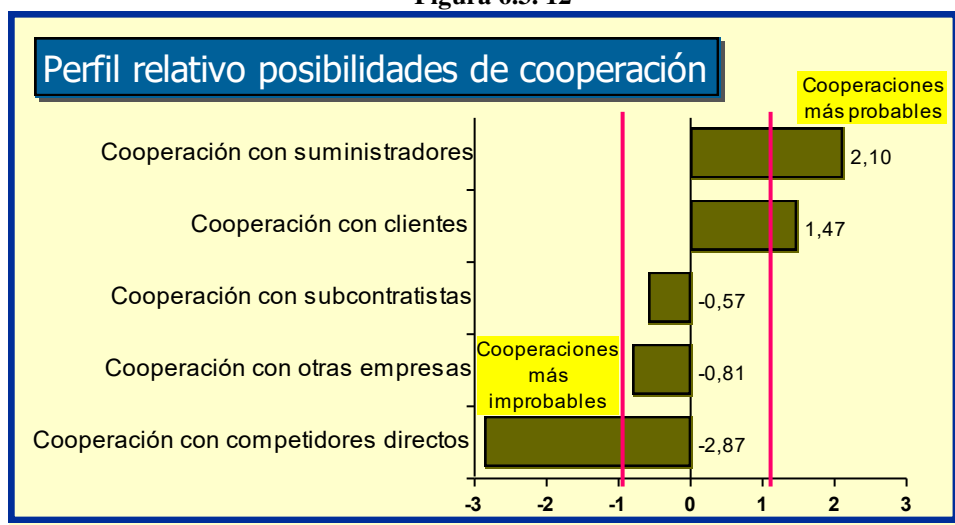
Como se puede comprobar en la figura mencionada, las **posibilidades de cooperación con otros agentes económicos de la cadena**, considerados éstos conjuntamente, se puede calificar de **intermedia pero de forma muy relativa**, al ser la frecuencia global de **39,43%** (relativamente próximo a **"probablemente"**), no superando en ninguno de los casos la frecuencia del 56%.

Analizando las posibilidades de cooperación por cada uno de los agentes económicos de la cadena, las **posibilidades mayores** se concentran en la **cooperación con proveedores y con clientes** (55,74% y 50%, respectivamente), con los cuales los empresarios consultados responden con una valoración de **"probablemente"**. Con **"alguna posibilidad"**, los empresarios de la cadena manifiestan que pueden cooperar con **subcontratistas** (35,66%) y **otras empresas de la cadena** (33,2%). Las **posibilidades más reducidas** se relacionan con la **cooperación con competidores**, que solamente alcanza una valoración de 22,54%, situándose

por debajo de la frecuencia que representa la consideración de **"alguna posibilidad"**. Esta afirmación es matizable en la actividad de conservas, dado que parece un hecho cierto que multitud de pequeñas empresas tienen su producción subcontratada para alguna de las grandes, lo cual puede ser un germen de cooperaciones futuras.

A través de la **figura 6.3.12** se representa el **perfil de importancia relativa** que nos ayuda a visualizar gráficamente, aquellos **acuerdos de cooperación más probables y aquellos más improbables**.

Figura 6.3. 12



Fuente: elaboración propia

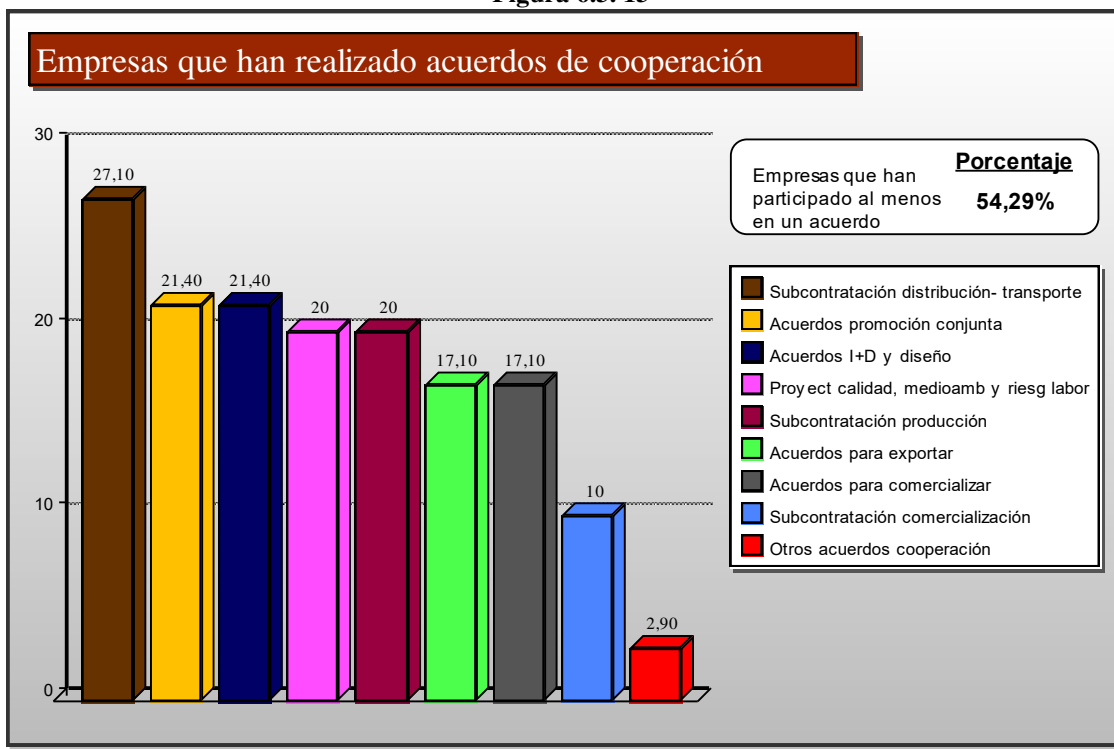
- Las empresas de la cadena manifiestan tener **una actitud intermedia hacia la cooperación, pero de forma muy relativa**. Los acuerdos de cooperación con los **proveedores y clientes** son los que se consideran **más probables** ("probablemente"), siendo **poco probable** de forma significativa que se realicen acuerdos de cooperación con sus **competidores** ("alguna posibilidad").

b) Participación y satisfacción en cooperaciones recientes.

En la **figura 6.3.13**, se representa el **porcentaje de empresas** que han realizado los diferentes tipos de **acuerdos de cooperación** que se han

contemplado en este estudio. Una visión general de la información proporcionada, nos permite observar que el **número de empresas que tienen algún acuerdo de cooperación** afecta al 54.29%, no concentrándose en un tipo de acuerdo especialmente, sino que existe una amplia distribución en sus opciones, combinando en general varias opciones cada una de las empresas que tienen algún acuerdo de cooperación.

Figura 6.3. 13



Fuente: elaboración propia

El **acuerdo de cooperación** que se produce con **mayor frecuencia** en la Cadena en Galicia se corresponde a la **subcontratación de la distribución-transporte**, que sin embargo alcanza solamente al 27.10% de las empresas. A **continuación**, por orden de mayor a menor frecuencia, se sitúan los acuerdos de cooperación relativos a **I+D- diseño y de promoción conjunta**, ambos con un 21.4% de las empresas. A este respecto sí conviene señalar que existen desde hace años acuerdos para la promoción conjunta entre patronales y distintas instituciones (ICEX, MAPA,...).

La subcontratación de la producción y los acuerdos de cooperación en proyectos de calidad, medio ambiente y riesgos laborales; se sitúan a continuación con un 20%, seguidos de los relativos a los acuerdos de comercialización y de exportación (17.1%). Por último, el tipo de acuerdo que se produce con menor frecuencia, se corresponde a los acuerdos de subcontratación de la comercialización, que únicamente se da en el 10% de las empresas de la Cadena. Otros tipos de acuerdos, los realizan el 2.9% de las mismas.

- Existe aún un considerable **porcentaje de empresas** (45.69%) que no recurren a los **acuerdos de cooperación** como estrategia para desarrollar sus actividades, teniendo en cuenta la estructura fundamentalmente de Pyme de las empresas de la Cadena. Dentro de este contexto, los acuerdos **más frecuentes** son los relativos a **la subcontratación de la logística-transporte** (27.1%) y en menor medida los acuerdos de I+D-diseño y de promoción conjunta (ambas con el 21.4%). Es **significativo** el **reducido número** de empresas que siguen una **estrategia de subcontratación de la producción** (20%), que incide en la **poca especialización de las empresas de la Cadena**, optando en general por cubrir todo el proceso productivo, de una amplia gama de productos, que impide la especialización de activos (entre otros aspectos), con el consiguiente efecto negativo en los costes.

En la **figura 6.3.14** se representan el perfil de valores promedio de las respuesta obtenidas de los empresarios de la cadena consultados sobre el **grado de satisfacción con los acuerdos de cooperación** más recientes. El valor promedio del conjunto de los acuerdos es de 3.16 en un intervalo de 1 a 5, significando por lo tanto que **los empresarios de la cadena, globalmente considerados**, están **"algo satisfechos"** con dichos acuerdos.

Figura 6.3. 14



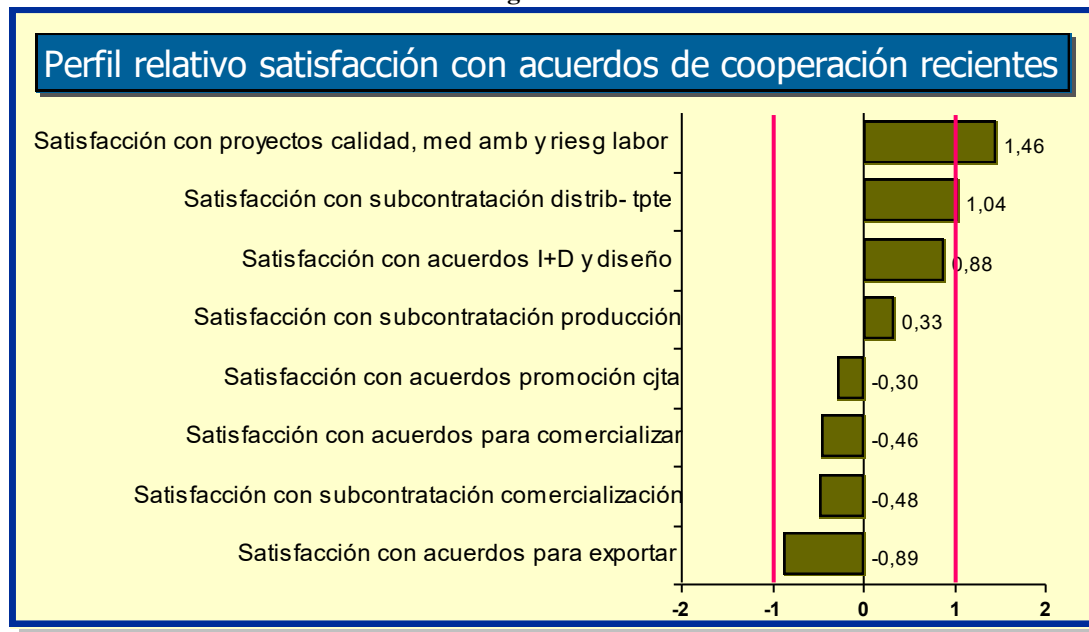
Fuente: elaboración propia

Los empresarios están **relativamente "bastante satisfechos"** con la cooperación en proyectos de calidad, medioambiente y riesgos laborales (3.64), con la subcontratación de la distribución-transporte (3.63) y los acuerdos de cooperación en I+D y diseño (3.53).

El **resto** de las valoraciones se sitúan **en torno al valor 3** ("algo satisfechos"). Con valoraciones **ligeramente superiores o iguales**, están la **subcontratación de la producción** (3.29) y los acuerdos de cooperación para **promoción conjunta** (3). Con **valores inferiores**, se sitúan los **acuerdos de comercialización** (2.83), la **subcontratación de la comercialización** (2.71) y, por ultimo los acuerdos para la **exportación** (2.67).

La **figura 6.3.15 de perfil de importancia relativa**, nos permite comprobar que los únicos acuerdos sobre los que hay una valoración significativa en positivo, aunque sea de poca intensidad, se refiere a los proyectos de calidad, medioambiente y riesgos laborales. El resto están en un área de indiferencia.

Figura 6.3. 15



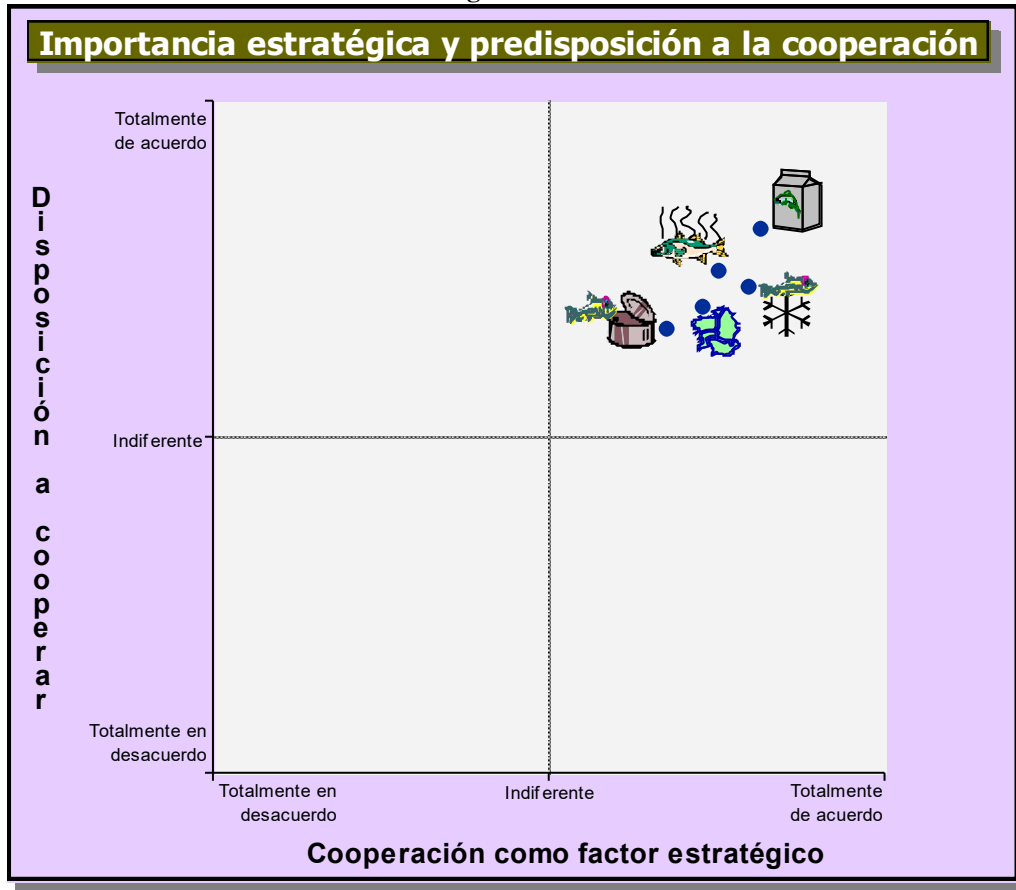
Fuente: elaboración propia

- Los empresarios de la cadena manifiestan que solamente **están algo satisfechos con los acuerdos de cooperación recientes** en los que han participado. De forma **significativa** los acuerdos con los que están más satisfechos se refieren a **los proyectos de calidad, medioambiente y riesgos laborales**, con los que sin embargo no dejan de estar bastante satisfechos, pero de forma muy relativa.

c) Importancia estratégica y predisposición a la cooperación.

La percepción de la importancia estratégica de la cooperación en el futuro próximo y la predisposición a participar en proyectos de cooperación, se representan a través de una matriz en la **figura 6.3.16**.

Figura 6.3. 16



Fuente: elaboración propia

Globalmente considerada la cadena, se puede comprobar que los empresarios consultados están **"bastante de acuerdo"** en considerar la **cooperación como un aspecto estratégico en el futuro** (3.9), manifestando también estar **"bastante de acuerdo"** en **participar en proyectos de cooperación**, pero en menor medida que en el anterior aspecto. Esta última valoración ligada con la **actitud hacia la cooperación**, analizada al comienzo del apartado (subapartado "a"), que no deja de ser relativamente intermedia ("probablemente"); permite constatar que a pesar de que exista una percepción positiva de la necesidad de cooperar y cierta predisposición, **existen aún barreras relativamente importantes a nivel de actitudes que limitan de forma considerable las posibilidades de su materialización práctica.**

Analizando la información por actividades, se observa que las empresas de **harinas de pescado** son las que tienen una **mayor visión estratégica de la cooperación** (4.25) y además son **las más dispuestas teóricamente a participar en proyectos de cooperación** (4.25). Por otro lado, los empresarios de **la actividad de congelados y precocinados** tienen una visión ligeramente superior de la importancia estratégica de la cooperación frente a la **actividad de ahumados** (4.18 frente a 4), si bien, es ligeramente inferior su predisposición a participar en proyectos de cooperación (3.9 frente a 4).

Podría entenderse esta "variabilidad" si tomamos en consideración el número de empresas (muy bajo en harinas y muy alto en conservas) y la intensidad de la competencia /rivalidad que también puede estar en función del número de empresas.

- Los empresarios de la cadena, en conjunto, tienen una **consideración relativamente alta de la importancia estratégica de la cooperación** en el futuro, manifestando estar **dispuestos**, pero en menor medida, a **participar en proyectos concretos**. La existencia de unas **actitudes no claramente positivas** hacia la cooperación entre las empresas de la cadena, hace pensar que hay **importantes barreras** que limitarán el desarrollo práctico de la cooperación en el futuro.
- Entre las actividades de la cadena, las empresas de **harinas de pescado** son las que más importancia conceden a las estrategias de cooperación en el futuro y, también las más dispuestas para establecer acuerdos concretos. En **contraposición** y de forma relativa, las empresas **de conservas de pescado** son las que conceden menos importancia estratégica y están menos dispuestas a la cooperación.

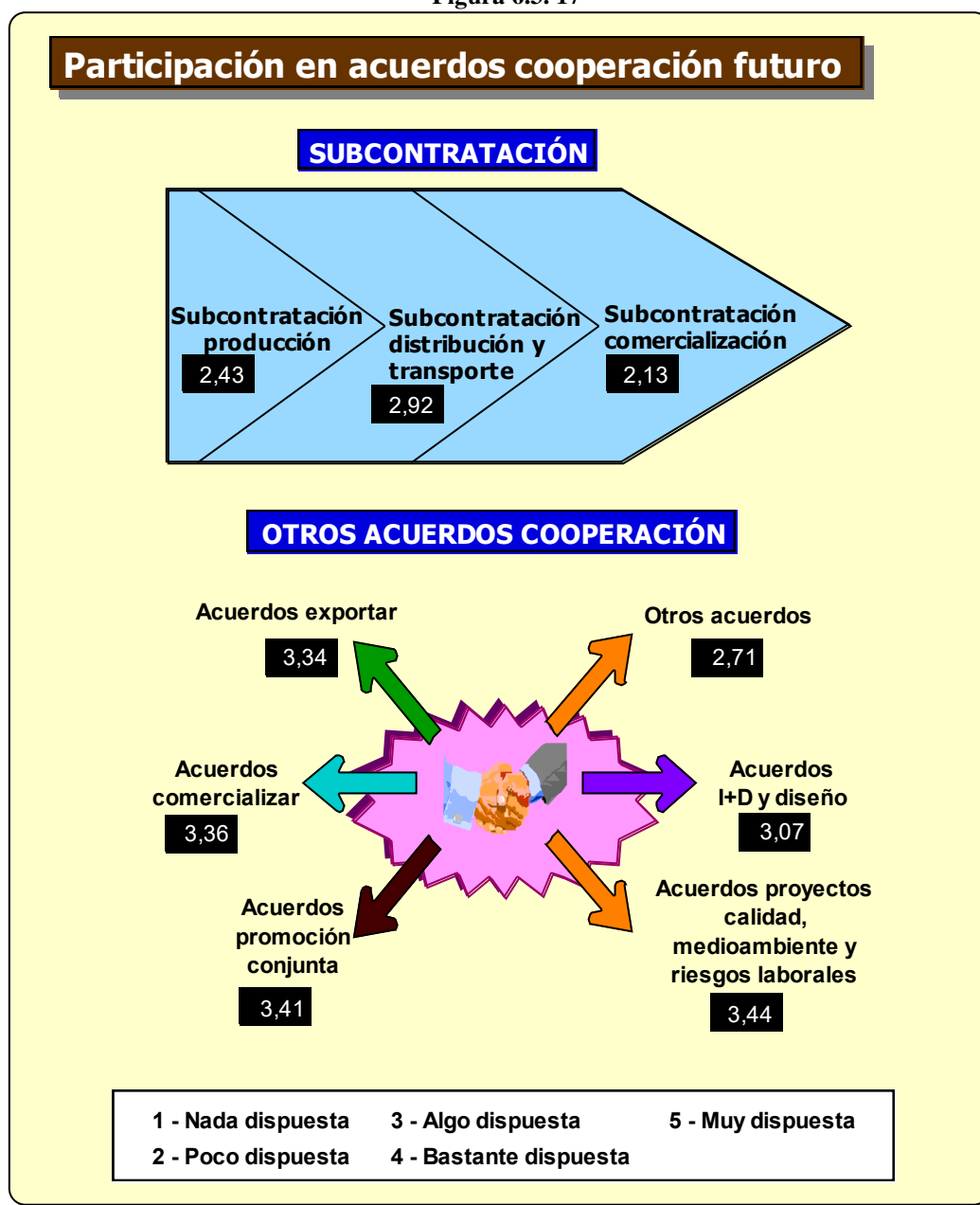
d) Participación en proyectos concretos de cooperación en el futuro.

La información anteriormente analizada nos permitió conocer las actitudes y la predisposición a la cooperación, a continuación abordaremos la **disposición concreta de participación en diferentes acuerdos de cooperación** por parte de las empresas de la cadena (ver **figura 6.3.17**).

Desde una **perspectiva global**, la disposición de establecer acuerdos concretos es de 3.01 de promedio, es decir **"algo dispuestos"** en coherencia, pero matizando, la información sobre la predisposición a la cooperación de la matriz anteriormente tratada.

En la parte superior del mencionado gráfico, se representa las valoraciones dadas a diferentes aspectos de la **subcontratación**. Como se puede observar, los empresarios de la cadena están **"algo dispuestos"** a participar en proyectos de **subcontratación de distribución-transporte** (2.92). En **menor medida**, dichos empresarios, manifiestan estar **"poco dispuestos"** a participar en proyectos de **subcontratación de la comercialización** (2.13) y de **subcontratación de la producción** (2.43), si bien con valores relativamente más altos.

Figura 6.3. 17



Fuente: elaboración propia

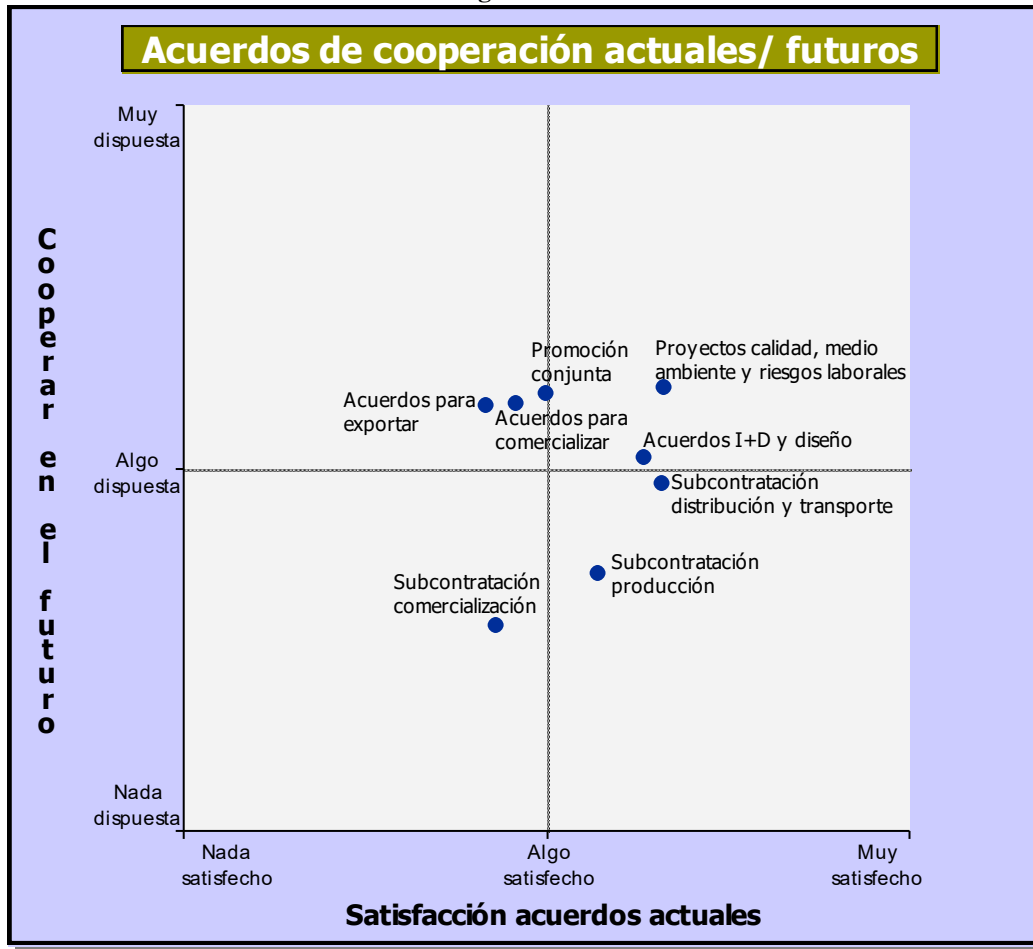
En relación a otros acuerdos de cooperación posibles dentro de la cadena, nos encontramos con valores que se sitúan todos relativamente por encima del valor 3 (*"algo de acuerdo"*), pero en un intervalo "estrecho" de 3.07 al 3.44, si excluimos "otros acuerdos de cooperación" que asume una valoración de 2.71. Relacionando los diferentes tipos de acuerdo, de **mayor a menor disposición**, nos encontramos en primer lugar, los **proyectos de calidad, medioambiente y riesgos laborales** (3.44) y, también, los acuerdos

de **promoción conjunta** (3.41). En segundo lugar, aparecen los acuerdos de **comercialización** (excluyendo la subcontratación) y los acuerdos para la **exportación** (3.36 y 3.34, respectivamente). Por último, la **menor disposición** comparativamente, entre todos los posibles acuerdos aquí considerados, hace referencia a los acuerdos de **I+D y diseño**.

- Los empresarios de la cadena manifiestan que **estarían dispuestos a participar, preferentemente en el futuro**, en proyectos de cooperación relativos a calidad, medioambiente y riesgos laborales, así como, en proyectos de promoción conjunta. El tipo de acuerdo menos valorado son los de I+D y diseño. Estando, de todas formas, solamente "algo dispuestos" en relación a todos estos acuerdos.
- Sobre la **subcontratación** de una parte de la cadena de valor interna de la empresa, los propios empresarios consideran que existen menos posibilidades que otro tipo de acuerdos de cooperación; estando solamente "algo dispuestos" a la subcontratación de la distribución-transporte y "poco dispuestos" con el resto (producción, contratación).

En la matriz representada en la **figura 6.3.18**, se relaciona la información tratada anteriormente sobre la **satisfacción de los acuerdos de cooperación actuales** y la **disposición a establecer acuerdos de cooperación en el futuro**.

Figura 6.3. 18



Fuente: elaboración propia

- Parece existir una cierta **relación entre el grado de satisfacción actual** y la **disposición futura a la subcontratación** de diferentes partes de la cadena de valor de la empresa, efecto éste que no se produce en relación a los otros acuerdos de cooperación contemplados. En concreto, si bien existe una **mayor satisfacción** actualmente con los **acuerdos de I+D y diseño**, que con los relativos a **exportación, comercialización y promoción**; la **disposición para el futuro es menor** en el primer caso que en los incluidos en el segundo.

CAPÍTULO 7:

OPINIONES DE LOS EMPRESARIOS SOBRE EL ENTORNO, SITUACIÓN Y EXPECTATIVAS DE LA CADENA EMPRESARIAL DE TRANSFORMACIÓN DE LOS PRODUCTOS DERIVADOS DEL MAR EN GALICIA

7.1. Introducción.

En el presente capítulo, analizaremos las **opiniones de los empresarios de la Cadena**, sobre diferentes aspectos del **entorno global** y sobre la situación de la propia **Cadena Principal**. A través de la información al respecto, proporcionada por los empresarios consultados, se podrá complementar las reflexiones efectuadas en los anteriores capítulos y mejorar así el análisis de la Cadena en Galicia y definir con mayor precisión las oportunidades y amenazas, así como los puntos fuertes y débiles de la misma, a la hora de la realización del diagnóstico.

Se estructurará el capítulo, abordando **primeramente el entorno global** (que afecta al conjunto de las empresas) desde la perspectiva de la Cadena, estudiando puntos relacionados con los **aspectos básicos del mismo**, las **infraestructuras** y la **evolución reciente y perspectivas de futuro**. En la medida que todos los puntos analizados hacen referencia a aspectos estrictamente externos a la Cadena, a la hora de las conclusiones que se irán generando, se hablará en términos de **oportunidades o amenazas**.

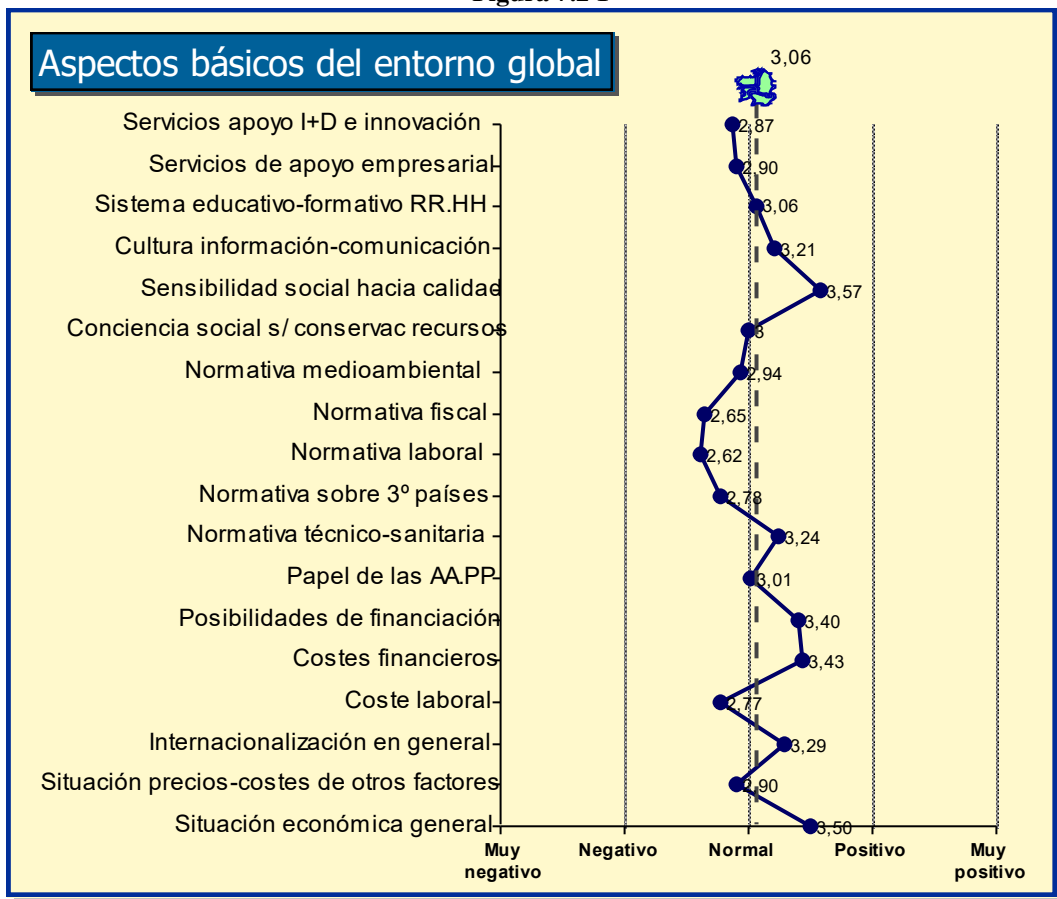
En **segundo lugar**, abordaremos la **Cadena Principal** en sí, estudiando aspectos relacionados con la **comercialización**, la **producción**, **sus capacidades y nivel de competitividad** y **otros aspectos generales**. En este caso, al combinar aspectos de carácter externo (entorno específico) con aspectos de carácter interno de la propia Cadena Principal (ver aspectos metodológicos en el epígrafe 1.5), las conclusiones se expresarán en términos de **puntos positivos o puntos negativos**, incorporándose a nivel de **diagnóstico**, en el próximo capítulo, bien como oportunidades o amenazas (si son de nivel externo) bien como puntos fuertes o puntos débiles (si son de carácter interno).

7.2. Opiniones de los empresarios sobre el entorno.

7.2.1. Entorno global.

En la **figura 7.2.1.** se recoge la opinión de los empresarios consultados sobre el entorno global de las actividades de transformación de los productos derivados del mar. Una visión general del perfil de valores medios, nos permite observar que los empresarios de Galicia tienen una percepción **normal** de dicho **entorno global** (3.06), en función de las variables consideradas. Así mismo, la **inexistencia de diferencias significativas** entre las subactividades consideradas en este estudio, refleja que la anterior percepción es representativa del conjunto de las mismas.

Figura 7.2 1



Fuente: elaboración propia

Los empresarios consultados tienen una opinión **relativamente positiva** de la **situación económica general** (3.50), en coherencia con la

favorable coyuntura económica que se está atravesando en los últimos años y las perspectivas de un cierto mantenimiento del ciclo en los años venideros; que sin embargo parece ser relativizada por la incidencia de los problemas estructurales que afectan a la Cadena y en cierta medida a los aprovisionamientos de la misma.

En relación con la problemática de la **internacionalización en general**, su consideración ligeramente **superior a normal** (3.29), refleja una excesiva moderación (en positivo) al afrontar decididamente la internacionalización, en una Cadena en la que existen empresas con un alto grado de internacionalización y que se verá progresivamente afectada por la globalización. Si bien, en cuanto a la internacionalización, no parece distanciarse de la visión de las empresas gallegas consideradas globalmente, o de otras Cadenas estratégicas de Galicia (por ejemplo, de la Cadena de la Madera) (ver González Gurriarán *et al.*, 1998, 1999a, 1999b, 1999c, 1999d y 2000).

La **financiación de la empresa** constituye uno de las variables fundamentales para apoyar las estrategias de innovación y crecimiento de las empresas. En este sentido, los empresarios de la Cadena tienen una opinión **relativamente positiva** en cuanto a las **posibilidades de financiación** de sus proyectos empresariales (7.20), especialmente a través de una mayor oferta de productos de las entidades financieras que operan en Galicia, con unos **costes financieros** (7.23) derivados, que son considerados así mismo, como de **relativamente positivos**. Fundamentalmente, esta opinión viene derivada del apoyo financiero propiciado por los **fondos IFOP** del quinquenio 94-99 y los esperados para el periodo 2000-2006.

En cuanto a los **costes empresariales**, especialmente relevantes en unas actividades que compiten en general vía estrategias de liderazgo en costes (márgenes bajos y alta rotación), parece existir una **percepción con cierta tendencia negativa**, así la **situación de los precios-costes de otros factores** se perciben como **ligeramente inferiores a su consideración de**

normales (2.90), y con una valoración **aún inferior**, los relacionados con los **costes laborales** (2.77). Sí bien, la valoración de estos últimos, por la estructura de costes de la Cadena, parece derivar más de las rigideces actuales del sistema laboral español, como se verá a continuación, que al precio en sí del factor trabajo. Debe considerarse en este sentido que los recientes esfuerzos inversores en modernización tecnológica unidos al uso más o menos sistemático de figuras como las ETT, están en cierto modo reduciendo el impacto del coste del factor trabajo en las empresas de la Cadena.

Desde la industria de transformación se considera solamente de **estrictamente normal** (3.01), el **papel de las Administraciones Públicas**; no percibiendo, por lo tanto, un papel claramente positivo y coherente de apoyo a la Cadena, en la que inciden competencias dispersas entre diversos organismos públicos.

En cuanto a las **diferentes normativas** que afectan a la actividad de la Cadena, los empresarios la consideran en conjunto como de **ligeramente restrictivas**, si bien existen claras diferencias en su valoración, Así, frente a la **normativa relativa a 3º países**, a la **fiscalidad de la empresa** y a los **aspectos laborales**, que se consideran **relativamente negativas** (2.74, 2.65 y 2.62, respectivamente), se sitúa la **normativa técnico-sanitaria**, relevante en unos productos dirigidos al consumo, cuya **valoración tiende ligeramente a ser positiva** posicionándose por encima del valor normal (3.24), así como la **normativa medioambiental**, que a pesar de considerarse prácticamente de **normal** (2.94) refleja una sensibilización hacia los aspectos del medioambientales comparativamente mayor que otras Cadenas de Galicia que la perciben de forma más negativa, por los costes que supone su implantación, entre otras razones.

Desde la óptica del **entorno socio-cultural** de la Cadena, las respuestas obtenidas reflejan una **cierta percepción "en positivo"** de aspectos que en general inciden en la imagen, la comunicación, las tendencias del consumo y las prácticas comerciales, entre otros. Así, los empresarios

consultados manifiestan una opinión **relativamente positiva** de la actual **sensibilidad social a la calidad** (3.57) y también, pero en **menor medida**, a la **cultura de la información-comunicación** (3.21), que conllevan unos sistemas de dirección y gestión cada vez más complejos y profesionalizados. Reto que asumen comparativamente, más como una fuente de oportunidades que como una amenaza difícil de afrontar, si bien de una forma aún moderada.

La **conciencia social sobre la conservación de los recursos**, tan relevante en unas actividades ligadas directamente al "sector primario", es valorada como de **estrictamente normal**. Reflejando, una mayor aceptación que otras Cadenas ligadas al recurso natural, de una realidad social y de mercado, que a pesar de su incidencia en los suministros a medio y largo plazo, no acaban por percibirlo como claramente positivo, debido a sus consecuencias económicas a corto plazo.

Los **apoyos al desarrollo de la actividad** (recursos humanos, innovación, entre otros), fundamentalmente institucionales, son considerados por los propios empresarios de la Cadena como de **normales** y por lo tanto no se reconoce que las actuaciones en este campo tengan en la actualidad, el efecto positivo e impulsor de la actividad, que cabría esperar. El más valorado, de los contemplados, hace referencia al **sistema educativo-formativo** que es simplemente valorado de **normal** (3.06). Con **menor valoración aún**, aparecen los **servicios de apoyo empresarial** (2.90) y los **servicios de I+D e innovación** (2.87); que se sitúan ligeramente **por debajo del valor normal**.

En la **figura 7.2.2**, que representa el **perfil de valores relativos** respecto a la media esperada (3), nos permite completar el análisis efectuado diferenciando aquellas variables que inciden en positivo (oportunidades) o en negativo (amenazas) conjuntamente con la intensidad de las mismas.

Figura 7.2 2



Fuente: elaboración propia

- Entre los aspectos positivos o **oportunidades** para la actividad, aparece en **primer lugar y de forma muy significativa la situación económica general**, seguida de la **sensibilidad social hacia la calidad**, que si bien, tal como hemos visto en el gráfico anterior, tiene una media superior (3.57 frente a 3.50) la opinión de los empresarios es más unánime en el primer caso al existir una menor desviación típica en las respuestas.
- **A continuación** por orden de importancia de **oportunidades**, se sitúan los aspectos relativos a la **financiación de la empresa**, tanto por **los costes derivados** como por las **posibilidades de financiación** existentes en la actualidad. Ya **a mayor distancia**, por orden decreciente, aparece **la internacionalización de las empresas en general y la normativa técnico-sanitaria**.
- Dentro de los aspectos negativos o **amenazas** para la actividad, de mayor a menor, se sitúan la **normativa fiscal y laboral**. En tercer y

cuarto lugar **los costes laborales y la normativa sobre terceros países.**

Entre estos dos bloques de factores, que recogen las oportunidades y amenazas más importantes, en opinión de los propios empresarios, se sitúan un conjunto de **factores** que podríamos calificar de **neutrales** o área de indiferencia, en la que aparecen factores ligados fundamentalmente al **papel y apoyos de las instituciones** (públicas en general), la **normativa y aspectos socioculturales** no mencionados en los dos bloques anteriores. De ellos, a pesar de su poca incidencia, tienden a considerarse en negativo la situación de los precios y costes de otros factores y la normativa medioambiental, mientras que la cultura de la información-comunicación, el sistema educativo formativo de RR.HH y el papel de las administraciones públicas tienden a considerarse en positivo.

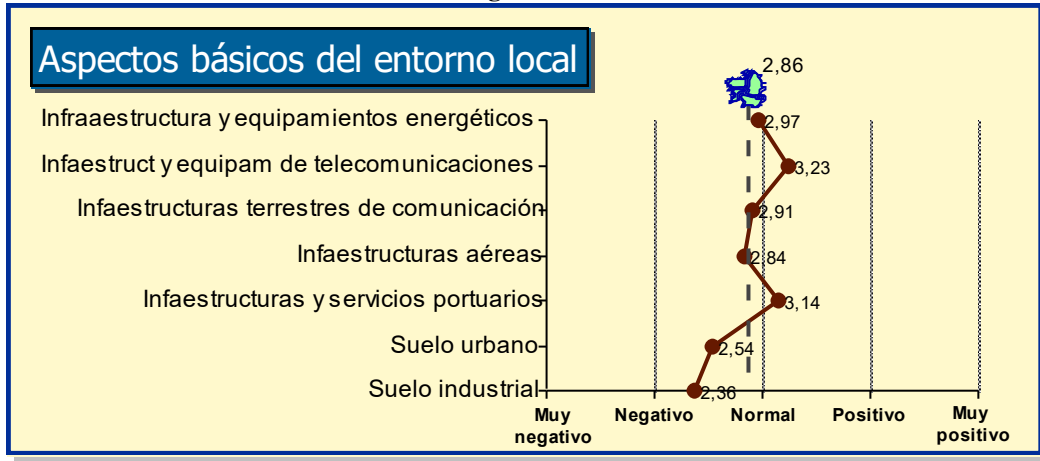
7.2.2. Infraestructuras.

En relación con el entorno de las empresas transformadoras de productos derivados del mar, es importante conocer la opinión de los empresarios de la Cadena sobre las **infraestructuras**, por su amplia repercusión en la competitividad de las empresas especialmente vía costes, en unas actividades con estrategias genéricas de liderazgo en costes (precios y márgenes bajos, alta rotación).

En la **figura 7.2.3** se puede observar la opinión de los empresarios consultados sobre la temática anteriormente señalada. Así, comprobamos que, **globalmente**, los empresarios consultados **no tienen una opinión positiva** del **conjunto de las infraestructuras y equipamiento**, situándose en un valor medio de 2.86 ligeramente inferior a su consideración de normal (valor 3). De igual forma, se observa que las opiniones sobre las diferentes

infraestructuras **no representan diferencias significativas** entre las subactividades contempladas en la Cadena, siendo ésta **valoración representativa, por lo tanto, del conjunto de la misma.**

Figura 7.2 3



Fuente: elaboración propia

Con valoraciones ***ligeramente superiores a su consideración de normal***, se sitúan en **primer lugar** las **infraestructuras y equipamientos de telecomunicaciones** (3.23) y seguidamente, **con valores inferiores**, las correspondientes a las **infraestructuras y servicios portuarios** (3.14). La valoración no significativamente positiva de unas infraestructuras que inciden especialmente en las compras de materia prima (pesca), pone de manifiesto un amplio campo de mejora en dichas infraestructuras.

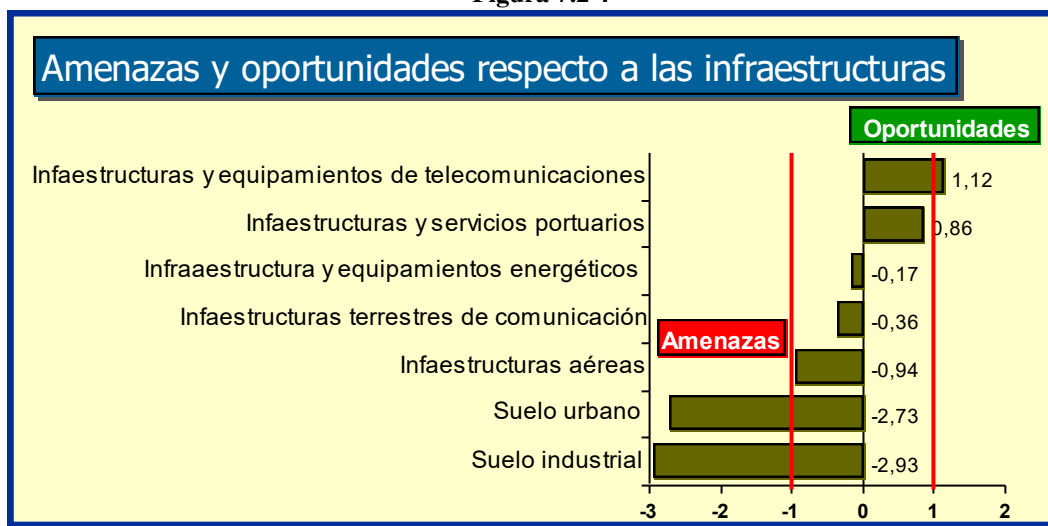
Ligeramente por debajo de su consideración de normal, aparecen, de mayor a menor valoración, **las infraestructuras y equipamiento energético** (2.97), las **infraestructuras terrestres de comunicación** (2.91) y, por último, las **infraestructuras aéreas** (2.84). **Es relevante**, por el peso de las mismas en la comercialización de los productos de la Cadena, la **escasa valoración de las infraestructuras terrestres** (carreteras y vías férreas) con **una amplia incidencia en la logística externa** (organización, tiempo de respuesta, costes derivados), a pesar de las mejoras sustanciales de comunicación por carretera con la Meseta y Portugal. Por las características propias de la actividad (zonas de compra, venta y

producción), se requiere un **mayor esfuerzo en infraestructuras por carreteras**, tanto internas como externas, y una **apuesta decidida por el ferrocarril**, que haga menos costoso (en tiempo y en dinero) el acceso a los actuales mercados de las actividades de la Cadena.

Por último, es **preocupante** por ser variables destacadas en las decisiones de localización de las empresas, que exista una **valoración relativamente negativa del suelo urbano** (2.54) y, más aún, la **valoración claramente negativa del suelo industrial** (disponibilidad, coste, servicios anexos) que con una valoración de 2.36, refleja la preocupación de los empresarios de la actividad por un hecho que puede estar **limitando las posibilidades de renovación industrial de la Cadena** para mantener la competitividad de la misma, vía innovación en productos de mayor valor añadido, costes de producción y calidad, especialmente.

En la **figura 7.2.4**, queda reflejado **el perfil de valores relativos** que nos permite, de forma comparativa y tomando como referencia el valor medio esperado(3), ordenar las variables antes comentadas.

Figura 7.2 4



Fuente: elaboración propia

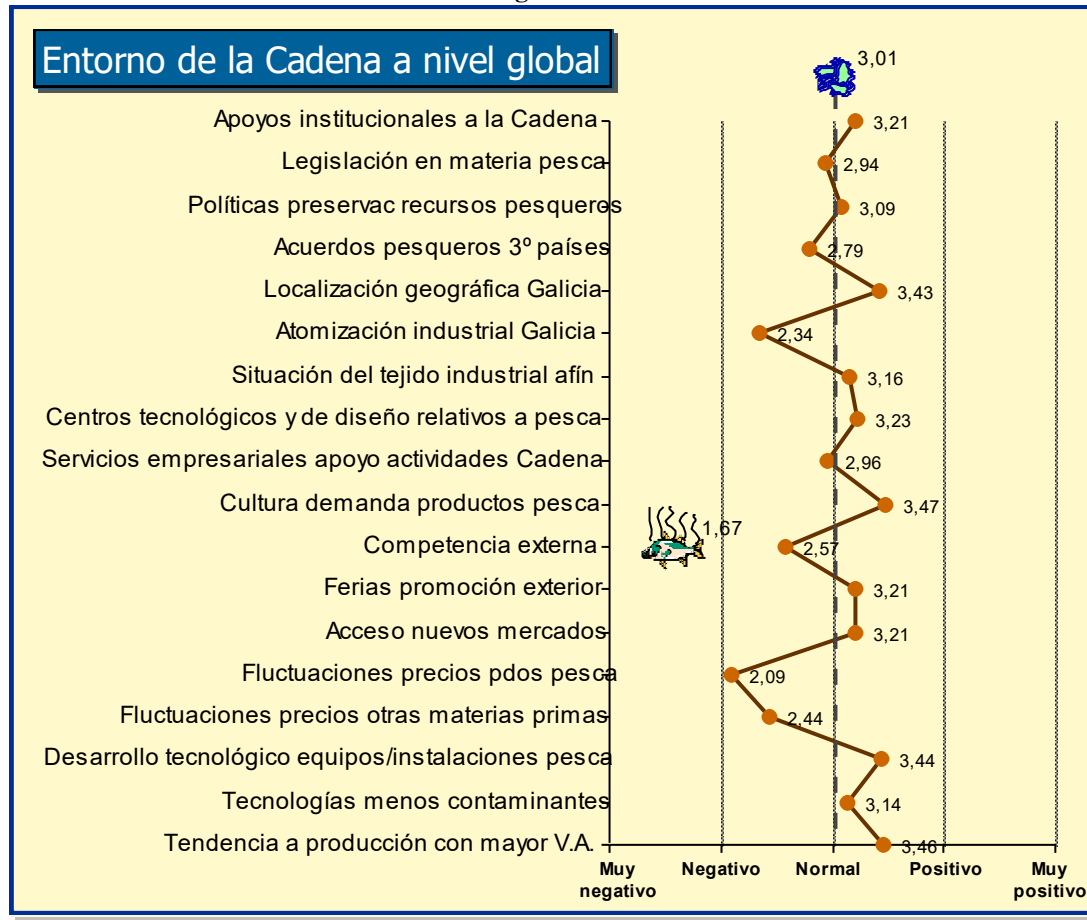
- Así, podemos observar, que comparativamente, únicamente las **infraestructuras y equipamientos de telecomunicaciones** son considerados, en dicho orden, como los aspectos más positivos o principales **oportunidades**.
- De forma contraria, el **suelo industrial y en menor medida el suelo urbano**, se consideran por los empresarios consultados, **como factores** claramente negativos que representan **amenazas** para la actividad.

El resto de las variables consideradas se valoran como factores neutrales en el contexto actual.

7.2.3. Expectativas.

La **opinión de los empresarios** de la Cadena consultados, sobre la **evolución reciente** (dos últimos años) y las **perspectivas de futuro** sobre diferentes aspectos que se han considerado relevantes para el análisis del entorno específico de la Cadena en Galicia, queda reflejada en la **figura 7.2.5**.

Figura 7.2 5



Fuente: elaboración propia

En conjunto podemos observar que la **valoración media del conjunto de las variables** tratadas en este estudio, es percibido como de **normal** (3.01), si bien como comentaremos a continuación, existen diferencias en la valoración de los variables consideradas individualmente, en donde se observa claramente como alguna de ellas tienen un carácter más positivo (oportunidades), frente a otras, cuya consideración tiende a ser negativa (amenazas).

Como queda reflejado en el gráfico, **no existen diferencias significativas de valoración** de dichas variables entre las diferentes subactividades contempladas, **excepto en el caso de la competencia externa** sobre la cual, **los fabricantes de ahumados** tienen una **opinión aún más negativa que el resto de las subactividades**. En general, y con la única excepción antes señalada, el perfil de valores medios que aparece en la

figura 7.2.5 refleja globalmente la opinión de los empresarios de la Cadena sobre el entorno específico de la misma.

A continuación, iremos **estudiando las variables** contempladas en dicho gráfico, **abordándolas por agrupaciones temáticas** que faciliten el análisis para posteriormente, con ayuda del gráfico de perfil de valores relativos (7.2.6.), **clasificar y ordenar** dichas variables en función de su consideración (**oportunidades, amenazas o neutrales**).

En relación con aquellos **aspectos** que podríamos, en general, denominar de **carácter institucional**, se sitúan **ligeramente por encima del valor normal**, las **políticas de preservación de recursos pesqueros** (3.09) y en **mayor medida** se valoran los **apoyos institucionales a la Cadena** (3.21), si bien no llegan a considerarlos significativamente positivos. Frente a ellos, valorándolos **por debajo del valor normal** (3), se sitúan la **legislación en materia de pesca** (2.94) y, con una **valoración más baja**, los **acuerdos pesqueros con 3º países** (2.79), que no llegan a considerarse, sin embargo, de sensiblemente negativos.

Si bien, las **políticas de preservación de los recursos pesqueros** no han merecido más que una valoración **ligeramente por encima del valor normal**, puede reflejar una **tendencia en positivo y un cambio de actitud de la industria**, ante una realidad de los recursos marinos que por una histórica cultura "primaria" meramente recolectora y en cierto sentido depredadora por parte de los extractores, y a la que la industria de transformación no ha sido ajena, se han visto especialmente mermados y puesto en peligro parte de sus poblaciones, al dificultar la necesaria renovación de las especies. Hoy en día parece que existe una tendencia creciente por parte de los propios empresarios-extractores (armadores) y de los empresarios-transformadores (industrias) por una adecuada explotación del recurso pesca que garantice un crecimiento de la actividad en equilibrio con la preservación de los recursos pesqueros.

Podemos observar fundamentalmente, una **cierta tendencia a ver en positivo los apoyos institucionales a la Cadena**, como reconocimiento a los claros esfuerzos llevados a cabo desde los diferentes ámbitos institucionales (comunitarios, estatales y autonómico), en apoyo a unas actividades con problemas estructurales pendientes de resolver y un problemático mercado de aprovisionamientos.

La **limitada valoración de la legislación en materia de pesca**, es motivada por su **complejidad y dispersión** entre diferentes administraciones y especialmente, por lo que corresponde a la industria de transformación, por un tratamiento no adecuado y actualizado en cuanto a la **comercialización** de los productos de la pesca (normalización, entre otros) que afecta especialmente a sus suministros.

Así mismo, la problemática de los **acuerdos pesqueros con 3º países**, **no parece afectar negativamente de modo tan intenso** como cabría esperar en una Cadena con fuertes vínculos con las actividades extractivas (pesca) por estrategias de integración vertical aguas arriba (conserva-armadores) o aguas abajo (armadores-congelados). La **progresiva transformación de Galicia**, de zona fundamentalmente recolectora a **zona fundamentalmente de comercialización y transformación**, así como la **mayor facilidad de acceso a los mercados internacionales**, parece estar **minorando en parte la problemática de acceso a la materia prima** procedente de la pesca. De hecho la globalización en la gestión de los aprovisionamientos (en la que la gran mayoría de las empresas de la Cadena están ya actuando) palía los posibles problemas de aprovisionamiento local.

La valoración de **Galicia como marco para el desarrollo de la actividad**, por lo que respecta a su localización, tejido industrial en general y afín, servicios de apoyo y centros tecnológicos, presenta opiniones contrapuestas en relación con estos parámetros.

A diferencia de otras Cadenas y de la empresa gallega en general (especialmente de cara a su internacionalización) que no valoran en sentido

positivo su localización, los empresarios de la Cadena consideran que la **localización geográfica de Galicia para competir en los mercados actuales y futuros** es *relativamente positiva* (3.43). Priorizando quizás las particulares **ventajas de Galicia de acceso los mercados de compra** frente a la problemática de acceso a los mercados de venta, para los que Galicia presenta ciertas desventajas (alejamiento, déficits de infraestructuras, entre otras).

En sentido contrario, la **existencia de un tejido empresarial atomizado**, conformado fundamentalmente por pequeñas empresas (en general de carácter familiar) y poco profesionalizadas, se valora como de *bastante negativo* (2.34), en coincidencia con la opinión de los empresarios gallegos en general, al **dificultar el desarrollo de la actividad en un ambiente o marco con escaso dinamismo**, poco innovador, con una limitada implantación sistema de dirección y gestión profesionalizados y bajo desarrollo de recursos humanos, entre otros. Aspectos éstos en general, con un marcado carácter cualitativo, que favorecen la creación de un **clima propicio a la competitividad**, y constituye uno de los elementos fundamentales en **las decisiones de localización** de las empresas en la actualidad.

De forma complementaria y en un sentido que contrarresta moderadamente esta visión con carácter negativo del tejido empresarial en general, los empresarios de la Cadena tienen una **mejor perspectiva de aquellos aspectos que afectan más directamente a su propia actividad**, si bien no alcanza una percepción claramente positiva, como cabría esperar por la histórica y larga tradición en Galicia de empresas transformadoras de productos del mar, en especial la industria conservera.

Así, podemos observar que los **servicios empresariales de apoyo específicos a la Cadena** (legal, financiero, marketing, calidad, transporte, entre otros) son valorados *ligeramente por debajo de su consideración de normal* (2.96), y la **situación del tejido empresarial afín** solamente *supera ligeramente el valor normal* (3.16). En esta última valoración, el

desarrollo de la **industria de productos complementarios** (envases y embalajes entre otros) a un **nivel aceptable** (en general de capital controlado foráneamente), se puede ver **contrarrestado** por el **aún insuficiente desarrollo de la industria de bienes de equipo específicos**, que en muchos caso se limita a una representación comercial de empresas de origen italiano o alemán, aún a pesar de que algunas gallegas de fabricación de bienes de equipo detentan posiciones muy favorables en los mercados internacionales.

En esta faceta que estamos analizando, una mejor opinión y perspectiva merecen los **centros tecnológicos y de diseño relacionados con la pesca** (3.23), que aunque son **valorados de relativamente normal**, muestran una cierta tendencia en positivo pero aún **alejados de un efecto claramente impulsor que cabría esperar** de la existencia de importantes centros y recursos de investigación existentes (estatales, autonómicos, universitarios y propios del sector empresarial). Aspecto éste que hace pensar en una **orientación de las actividades de dichas instituciones no totalmente ajustadas a las necesidades de la industria** (investigación básica especialmente orientada a recursos marinos y escasa orientación al desarrollo tecnológico) y/o **que no están funcionando adecuadamente los procesos de transferencia tecnológica**, que exigiría un mayor ajuste entre las dos realidades y una mayor implicación de la industria a través de proyectos de investigación con dichas entidades. Debe considerarse la existencia de CECOPESCA como una oportunidad de enorme interés para las empresas de la Cadena.

Comentaremos a continuación las **variables** contempladas en la encuesta **relacionadas** fundamentalmente con la **demanda, la competencia y los mercados**.

De una forma **relativamente positiva** (3.47) se valora la **cultura de demanda de los productos de la pesca**, recogiendo el aspecto especialmente positivo de unos **mercados de demanda próximos** (local, regional y nacional) que se encuentran entre las **zonas con mayor consumo**

per capita de pescados y productos derivados, pero **limitado** por la realidad de **otros mercados** (especialmente Europa por su relevancia actual) con una **demanda aún limitada**, a pesar de su **evolución positiva** por efecto de las tendencias a un mayor consumo de productos naturales y la necesidad de establecer dietas más ricas y variadas, en los que los productos derivados del mar son un componente relevante.

La ***perspectiva relativamente negativa*** (2.57) de **una competencia cada vez más activa**, interesada particularmente por el mercado nacional especialmente consumidor de productos de la pesca, se ve moderadamente **compensada** por unas ***perspectivas que se valoran por encima del valor normal***, aunque de forma muy tímida (3.21), y de las **posibilidades de promoción exterior** a través de instrumentos del marketing como son las **Ferias** (3.21) que abren nuevas expectativas a la Cadena. Dicha **valoración se ve limitada** quizás por las especiales dificultades que reviste la internacionalización con **una estructura empresarial limitada por su dimensión** y, por lo tanto, **de financiación** de una estrategia de internacionalización más agresiva.

En cuanto al **producto y la tecnología asociada para su producción**, podemos observar en la misma figura 7.2.5, que las perspectivas de **la posibilidad de uso de tecnologías menos contaminantes**, se valora ***ligeramente por encima del valor normal*** (3.14), hecho éste **importante** (pero que no parece suficiente) dada las particulares características de la **industria** de la Cadena, **especialmente generadora de residuos y un elevado potencial de impacto medioambiental** en las rías y el litoral en general, con efectos negativos en los recursos naturales, la población y la industria turística.

De forma ***relativamente positiva***, se contempla las perspectivas en cuanto a dos variables relevantes en la competitividad de las empresas de la Cadena. Así, el **desarrollo tecnológico en equipos e instalaciones de pesca** se valora con un 3.44 y la **tendencia a la producción de productos**

con mayor valor añadido con 3.46. La valoración dada a estos dos importantes factores, que son reflejo tanto **del esfuerzo inversor en tecnología** en los últimos años, como de la **incorporación a la gama de productos de nuevas presentaciones y/o nuevos preparados**, puede ser indicativo de una **búsqueda de nuevas ventajas competitivas a medio plazo**, ante las perspectivas de una mayor competencia de empresas procedentes del exterior (como se ha apreciado anteriormente) con sistemas de dirección y gestión más evolucionados y con una mayor capacidad financiera.

Si bien es un problema que afecta a toda la industria de transformación de productos derivados del mar y no de forma particular a la empresa gallega, las valoraciones más bajas se refieren a **la problemática actual y futura de las fluctuaciones de los precios de materias primas**. Los empresarios de la Cadena, consideran de forma *relativamente negativa* (2.44) las **fluctuaciones** que hacen referencia a **los suministros complementarios** ("otras materias primas") y, en particular, como *de claramente negativos* aquellas **fluctuaciones** que se refieren a los **productos derivados de la pesca**, que por la **estructura de compras** de las actividades de la Cadena, representan un **elevado porcentaje de los costes empresariales**, agravando así globalmente la incidencia de este factor **y situando la problemática de los suministros en la amenaza más relevante de la Cadena**. Dicha problemática **afecta particularmente a los márgenes** y, por lo tanto, a la **rentabilidad de las empresas**, en la medida que las fluctuaciones al alza de los precios en los suministros difícilmente pueden trasladarse al mercado, ante **unos clientes con un elevado poder de negociación** como son las **grandes empresas de distribución** que son el canal más importante de la Cadena.

Una vez comentadas las diferentes variables consideradas para analizar la opinión de los propios empresarios en cuanto a la realidad más inmediata (dos últimos años) y a las perspectivas de la actividad, podemos, a través **del perfil de importancia relativa** reflejado en la **figura 7.2.6**, sintetizar **los**

aspectos positivos y negativos que afectan a la Cadena de productos transformados del mar en Galicia derivados del entorno específico de la misma.

Figura 7.2 6



Fuente: elaboración propia

- Como aspectos más positivos o **principales oportunidades** de la Cadena según la opinión de los propios empresarios aparecen, en primer lugar la cultura de demanda de los productos de la pesca, seguido en segundo lugar por el actual desarrollo tecnológico en equipamiento e instalaciones de la pesca. Con menor intensidad, se sitúan en 3^{er}, 4^o y 5^o lugar, la tendencia a producciones con mayor valor añadido, la localización geográfica de Galicia y, a cierta distancia, la existencia de centros tecnológicos y diseño relativos a la pesca.
- También, son consideradas **oportunidades**, pero de un carácter positivo de **"baja intensidad"**, los siguientes factores por orden de mayor a menor importancia: el **acceso a nuevos mercados**, las

ferias de promoción exterior, la situación del tejido industrial afín y, por último, los apoyos institucionales a la Cadena.

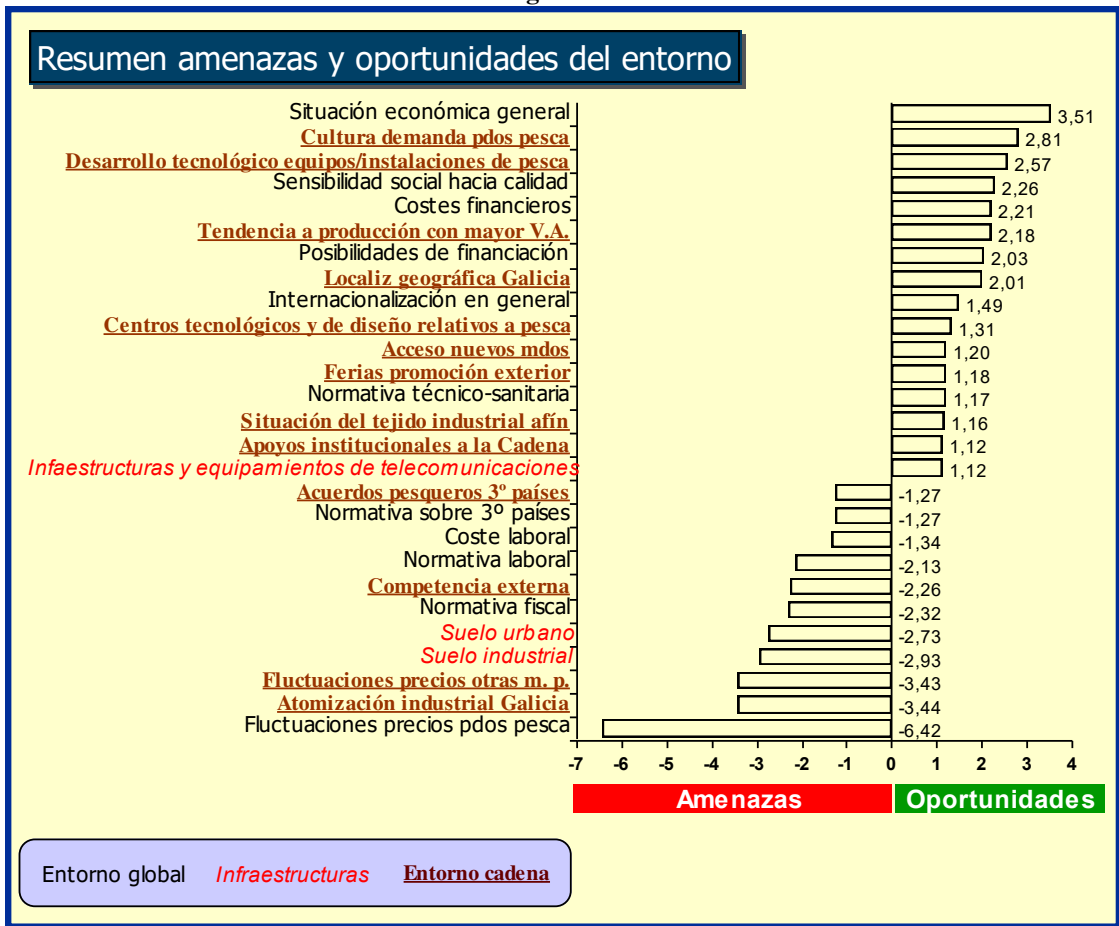
- Como principales aspectos negativos y, por lo tanto, las **amenazas** más relevantes para la actividad, aparecen una serie de factores sobre los que destaca especialmente el que se refiere a las **fluctuaciones de los precios de los productos de la pesca**, amenaza sobre la que no solamente existe una gran unanimidad en las opiniones de los empresarios encuestados (poca desviación típica) sino también de la "gravedad" de dicha amenaza.
- **Importantes** también por su intensidad son la **atomización industrial de Galicia y las fluctuaciones de los precios de otras materias primas** (suministros complementarios), que se sitúan en 2º y 3º lugar por orden de importancia relativa; considerando los propios empresarios como aspectos ya **menos negativos** la **competencia externa** y los **acuerdos con 3º países**.
- Pese a la **importancia cuantitativa de las oportunidades** que supera en número a las **amenazas** que perciben los propios empresarios, la **importancia cualitativa** de éstas últimas, por su intensidad y las limitadas posibilidades de incidir en ellas; hace pensar en la **necesidad de establecer sustanciales mejoras a corto y medio plazo en la Cadena en Galicia**, potenciando aquellas oportunidades en las que los empresarios y las administraciones tengan una mayor capacidad de influencia inmediata.

El **resto de las variables** consideradas en el estudio del entorno específico de la Cadena, se **sitúan en un área de indiferencia**, y, por lo tanto, no son consideradas en la actualidad como especiales oportunidades o amenazas para la actividad en Galicia.

Las diferencias que se pueden observar en el orden de importancia entre los valores promedios (figura 7.2.5) y el perfil de valores relativos (figura 7.2.6), son debidas a que este último contempla la desviaciones típicas de las respuestas proporcionadas por los empresarios encuestados, alterando el orden de los valores promedio cuando existe una mayor coincidencia o acuerdo en las respuestas. Por ejemplo, la tendencia a producciones con mayor valor añadido que se sitúa en 2º lugar por valores promedio (3.46) es el 3º por orden de importancia relativa frente a la variable desarrollo tecnológico en equipos e instalaciones de la pesca, que con un valor promedio de 3.44 (3^{er} lugar) aparece como 2ª oportunidad por orden de importancia relativa, al haber mayor coincidencia en la respuesta (menor desviación típica).

A modo de síntesis de todo lo analizado sobre las opiniones de los empresarios consultados sobre las perspectivas de futuro que el entorno les merece, en la **figura 7.2.7** aparecen recogidos todos los aspectos tratados en este epígrafe que según esa opinión se corresponden con amenazas u oportunidades que dicho entorno presenta, tanto si se refieren al entorno global como a aspectos sobre infraestructuras o sobre el entorno de la Cadena a nivel global.

Figura 7.2 7



Fuente: elaboración propia

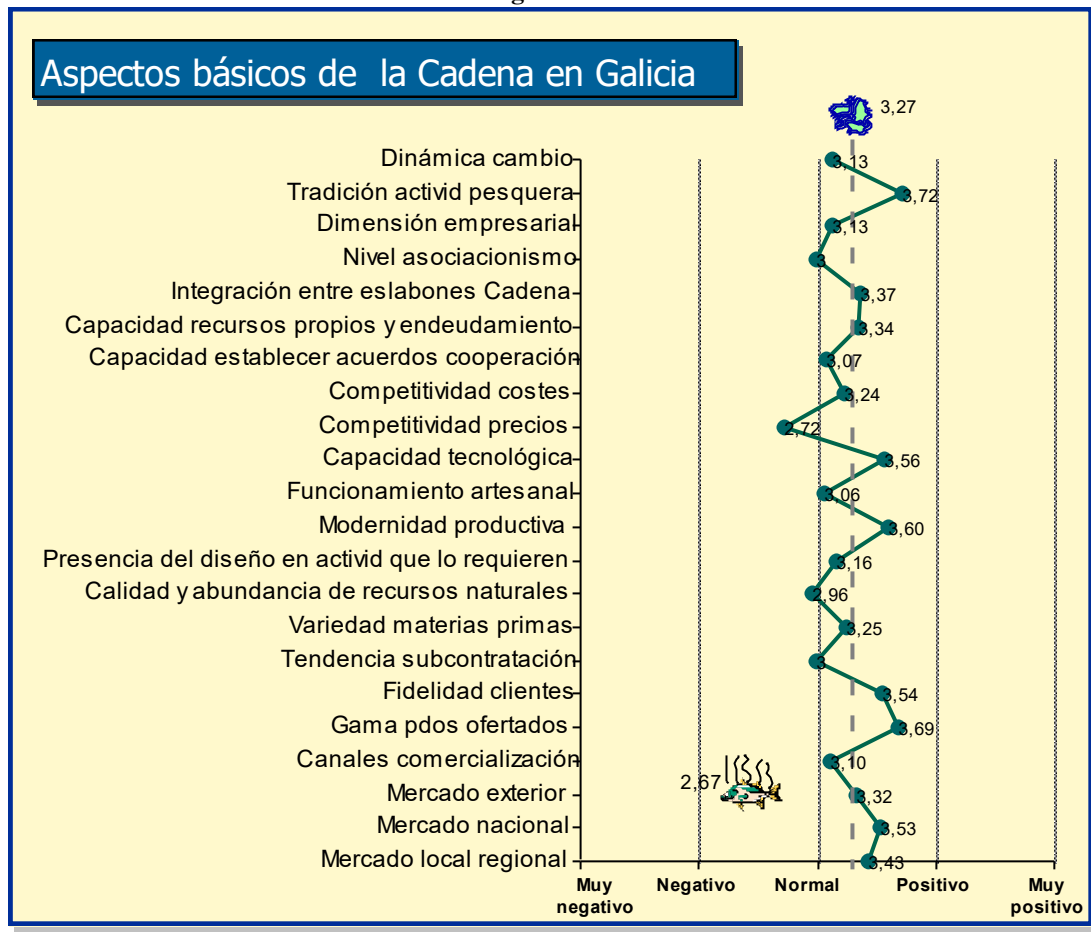
Las principales conclusiones que de ella se extraen son:

- Los empresarios ven como **oportunidades más significativas** la situación económica general y la cultura de demanda de productos de la pesca existente.
- Por el contrario ven como **principal amenaza** la fluctuación de los precios en los productos de la pesca, muy por encima de todas las demás entre las que le sigue la excesiva atomización industrial de Galicia.

7.3. Opinión de los empresarios sobre la Cadena Principal.

En la **figura 7.3.1**, se recoge el **perfil de valores promedio** de las respuestas que los empresarios de la Cadena han proporcionado sobre los **aspectos positivos y negativos que perciben sobre la propia Cadena principal** de transformación de los productos derivados del mar.

Figura 7.3. 1



Fuente: elaboración propia

Como se puede observar en el mismo gráfico, el **valor promedio global**, considerando todas las variables contempladas en la encuesta, **es moderadamente superior al valor normal** (3.27), proporcionando una percepción de la propia Cadena que tiende a ser más positiva que negativa.

Así mismo, podemos observar, **que no existen diferencias significativas entre las distintas subactividades contempladas** en este estudio, **excepto** en el caso de la **subactividad de ahumados** en donde el **mercado exterior** se percibe de **forma más negativa** (2.67) que el **resto de la Cadena** (3.32) que tiende a ser positiva, si bien de forma muy moderada.

Analizaremos primeramente la información recogida en el mencionado gráfico (7.3.1), abordándolo **por áreas temáticas** (comercialización, producción, capacidad y competitividad, y aspectos generales). **Posteriormente** a través del gráfico de perfil relativo (7.3.2) comentaremos los **puntos positivos y negativos** que, en opinión de los empresarios, **tiene la propia Cadena principal** abordada globalmente, y que completa la información del análisis interno de la misma realizado de forma más detallada en los anteriores epígrafes.

A) Comercialización.

Centrándonos en primer lugar en los **aspectos relativos a la comercialización** (ver figura 7.3.1), abordaremos a continuación aquellos aspectos generales relacionados con la misma relativos al **mercado, canales, gama de producto y clientes**.

En cuanto al **mercado geográfico**, se observa que es **el mercado nacional (España) es el más valorado** (3.53), pudiendo calificar dicha valoración como de **relativamente positiva**. Con **menor valoración**, aparecen el **mercado local-regional** (3.43) y en **menor medida**, el **mercado exterior** (3.32); que se posicionan con valores **moderadamente por encima del valor normal**.

Parece claro que las **perspectivas de los diferentes mercados**, lejos de ser negativas, **presentan aspectos que tienden a ser positivos**, especialmente en el caso del **mercado nacional**, en el cual las empresas de la Cadena de Galicia han realizado un esfuerzo considerable en los últimos años

(53.01% de las ventas) y en el cual existe un **potencial importante de crecimiento** (cuota de mercado actual del 15.20%) dado sus niveles de competitividad actuales, a pesar de la fuerte competencia y la problemática de los cada vez más estrechos márgenes comerciales. Conviene, sin embargo, matizar, que esta afirmación genérica acerca del atractivo global del mercado nacional presenta comportamientos ciertamente diferentes para cada subactividad analizado.

Así es cierto que existe una tendencia creciente en el consumo de productos ahumados y precocinados, tal y como se señaló en el capítulo 2. Sin embargo, el mercado de la conserva venía presentando una caída continuada en los consumos internos hasta alcanzar en 1999 un pequeño repunte. Esta situación de caída del consumo nacional es especialmente acusada en el subactividad de congelados que, como se citó en otras ocasiones, ha visto cómo crecía a su costa el mercado de los precocinados elaborados a base de pescado.

En relación con el **mercado local-regional** (30.29% de las ventas), su menor valoración que el mercado nacional viene condicionada, no solamente por representar un menor porcentaje del total de las ventas, sino también por **las posibilidades limitadas de crecimiento en volumen total**, que restringe su interés para actividades cada vez más afectadas por economías de escala. Sin embargo, su **interés**, manifestado por una valoración con **tendencia a ser positiva**, radica fundamentalmente en la **cercanía y en una cuota de mercado** que deja aún un cierto margen de actuación, a pesar de la posible situación de saturación del mercado local-regional.

En cuanto al **mercado exterior**, parece evidente su interés dentro de las estrategias de crecimiento de la Cadena, al menos teóricamente, por su volumen y el amplio margen de actuación que las cifras anteriores reflejan claramente, unido también a la situación de los mercados interiores, tanto en evolución de consumo (como se comentó anteriormente) como en la creciente

intensidad competitiva que puede provocar aun mayores tensiones sobre los márgenes.

Quizás **las moderadas perspectivas que dicho mercado** representa para los empresarios gallegos, según las respuestas obtenidas, estén **condicionadas, más que por falta de competitividad** en sí, por **posibles barreras psicológicas y por el alto riesgo intrínseco que representa el mercado internacional para abordarlo individualmente** con estructuras con poca dimensión, no adecuadamente profesionalizadas y con recursos humanos inexistentes o escasamente dotados en el ámbito de la función de comercio internacional. Además, y a pesar de manifestar una cierta capacidad de recursos propios y de endeudamiento, como se verá más adelante, ésta puede no ser aún suficiente para abordar con decisión un proceso de internacionalización, al menos de forma individual.

En relación con **otros aspectos relacionados con la función comercial** y marketing, podemos observar que existe por parte de los empresarios de la Cadena una **visión relativamente positiva de la fidelidad de los clientes** (3.54) y **en mayor medida de la gama de productos ofertados** (3.69), sin llegar a ser valorada como de claramente **positiva**. Una **opinión diferente** merece el aspecto relativo **a los canales de comercialización**, que se sitúa **ligeramente por encima del valor normal** (3.10). Estas valoraciones, no siendo totalmente positivas, reflejan una **tendencia a contemplar el futuro desde una óptica relativamente optimista**, dada la propia realidad de una Cadena sometida a una fuerte intensidad competitiva.

En concreto la **valoración de los canales de comercialización**, con ser muy moderada, puede **interpretarse en clave positiva** en la medida que puede reflejar la **superación de una etapa "artesanal"** y la **asimilación y adaptación a una nueva realidad**, conformada especialmente por grandes grupos de distribución, que exige nuevas formas de hacer negocio para poder enfrentarse a la capacidad y poder de negociación de los mismos. No es ajena

tampoco a esta valoración moderadamente **positiva la articulación de nuevos canales especializados** (tiendas de congelados, p. ej.), en algún caso propios, que abre nuevas perspectivas y la posibilidad de reducir, aunque sea levemente, la presión de los grupos anteriormente mencionados.

No es irrelevante tampoco, pese a ser **relativamente positiva**, la valoración de la **fidelidad de los clientes**, en un mundo en el cual la fidelidad es un valor precario (aspectos que hay que tener permanentemente presente) y más en un marco de actuación (canal) presidido por los ya **mencionados grupos de distribución con gran capacidad de maniobra**, ligado con el **fenómeno de las marcas blancas**, en el cual la identidad de marca se ve ampliamente resentida. Parece evidente que en este marco, la **fidelización solamente se mantiene y potencia con calidad de producto y servicio** (plazos de entrega, entre otros), en el cual la gama (amplitud y profundidad) es una variable relevante ante unos clientes finales cada vez más exigentes e informados, aspecto éste último que los empresarios de la Cadena valoran entre los más positivos en la actualidad y cara al futuro.

B) Producción.

En la figura 7.3.1, aparecen recogidos algunos **aspectos relacionados con la producción**. Entre ellos se ha consultado sobre las perspectivas que tienen los empresarios de Galicia pertenecientes a la Cadena sobre **materia prima, forma de producción y otros aspectos ligados al diseño y la subcontratación**.

Así, podemos observar que frente a la **variedad de materia prima**, cuyas perspectivas se consideran **moderadamente por encima del valor normal** (3.25), la **calidad y abundancia de recursos naturales**, se valora **prácticamente como de normal** (2.96) con un **limitado sesgo a lo negativo**. La **modernidad productiva, con una valoración relativamente positiva** (3.60), se configura **como uno de los aspectos más valorados** entre todos los contemplados, tomando **valores inferiores**, tanto el **funcionamiento artesanal** (3.06) como **la tendencia a la**

subcontratación (3), que son considerados de **normales**. Por otro lado, la **presencia de diseño** (referida fundamentalmente al packaging como herramienta de marketing) en aquellas actividades que lo requieren, es valorado por los empresarios consultados, como de **ligeramente superior al valor normal** (3.16).

Aunque de forma **moderada**, es importante la valoración dada en positivo sobre las perspectivas de la **variedad de materia prima**, en la medida que posibilita y sustenta en parte la amplitud de gama, que como se ha visto anteriormente es uno de los aspectos más positivos considerados por los propios empresarios de la Cadena. De hecho, una de las claves que permite la generación de ventajas competitivas a la industria transformadora española en general y gallega en particular, frente a la competencia internacional es la enorme riqueza de especies de todo tipo que se elaboran y que generan una imagen muy positiva de diferenciación frente a terceros países muy especializados en tal o cual variedad de pescado.

En contraste, la valoración sobre las perspectivas futuras sobre **la calidad y abundancia de recursos naturales**, con ser considerada **prácticamente de normal** no deja de ser uno de los **aspectos menos valorado** (penúltimo), y aunque de forma moderada **no deja de ser preocupante por las limitaciones que ello supone a las posibilidades de crecimiento** en unas **actividades con claras economías de escala**, la presión en los precios de la materia prima y una racional organización de la producción. Todo ello con unas evidentes repercusiones negativas en los costes de explotación y en los márgenes comerciales, al **no ser fácil repercutir dicho impacto sobre el cliente**, en un mercado en el cual la Cadena tiene problemas de competitividad en precio, como veremos más adelante.

También es necesario analizar el posible **efecto negativo** que **tiene esta ausencia de abundancia de recursos naturales** (por agotamiento de caladeros, p. ej.) **sobre la calidad del producto**. La **problemática del abastecimiento y/o del precio** hace **recurrir a las importaciones**

procedentes de diferentes áreas geográficas (por ejemplo, moluscos), que si bien y en muchos casos no implican pérdida de calidad "física" de la materia prima, si **puede afectar a la calidad percibida** por el cliente final, por variaciones en sabor, consistencia u otros atributos; con un posible efecto negativo en la calidad del producto final que es una de las variables competitivas más importantes de las empresas de la Cadena y por lo tanto en la fidelización de los clientes.

Por parte del aspecto relativo a la **modernidad productiva**, que como ya se comentaba anteriormente es uno de los más valorados (el 3º por orden de importancia), es el **reflejo del esfuerzo inversor en tecnologías** que han supuesto una apuesta clara por la **mecanización del proceso productivo** y el abandono, en lo posible, del carácter artesanal que ha tenido tradicionalmente la mayor parte de las actividades de la Cadena, en el que el recurso intensivo de mano de obra es aún inevitable en partes importantes del proceso y que los propios empresarios califican o valoran como de normal.

La tendencia actual a **centrarse en el "corazón del negocio"**, hace de la **subcontratación** una de las estrategias más utilizadas por parte de las empresas en general, en las que paulatinamente se tiende a dejar de realizar directamente todas aquellas actividades pertenecientes a la Cadena de valor interna que no se consideran estratégicas desde el punto de vista del cliente (actividades de coste y no de valor añadido) y para las que existen empresas especializadas en esas actividades, con los consiguientes efectos positivos en los costes fijos y en la flexibilidad, dotando a las empresas de una mayor capacidad de adaptación a los cambios del mercado.

En el caso específico de las empresas de la Cadena, haciendo referencia a la **subcontratación en determinadas actividades de producción**, dicha **tendencia** se percibe con un carácter **estrictamente de normal**; si bien el **recurso a la subcontratación en la Cadena es hoy aún muy limitado (aunque creciente)** quizás por una tradición de cubrir todo el ciclo productivo, no aprovechando al máximo las posibilidades de dichas estrategias.

En general, la **subcontratación no va más allá**, en la actualidad, de la producción de especialidades muy concretas con poco volumen de ventas y/o que exigen una alta especialización (anchoas en la conserva, p. ej.). En algunos casos, muy pocos aún, se subcontrata (a una pequeña empresa o bien a una empresa extranjera perteneciente al grupo) todo el ciclo productivo de un determinado preparado, procediendo finalmente a situarlo en el mercado bajo el nombre comercial de la empresa. Lo que **sí es cada vez más frecuente, es la compra de materia prima (congelada en general) y ya preparada para entrar en el proceso productivo**, evitando así la primera parte del proceso que es en general la más artesanal (descamado, eviscerado, fileteado, etc.), consumidora de mucha mano de obra y tiempo de procesamiento, con los consiguientes ahorros en costes fijos de la empresa y tiempo de respuesta al cliente.

Dentro de estas ideas sobre subcontratación, puede ser interesante "recuperar" aquí alguna de las ideas que en los capítulos 2 y 3 se vertían acerca del proceso de concentración empresarial que se venía siguiendo en diferentes subactividades y países. En concreto para el caso de las conservas se hacía referencia a la concentración "de hecho" aunque no "de derecho", en la medida que de las 135 empresas existentes, menos de una veintena eran las que sumaban una presencia de mercado casi total. Ello reafirma la idea de que, de hecho, muchas **fábricas hoy se han convertido en "subcontratistas" de otra más grande de tal modo que se convierten en una "filial" no oficial** de su "cliente" que es quien le compra prácticamente toda la producción, incluso en ocasiones cediéndole su propia materia prima para maquilar. No es descabellado afirmar que esta realidad de **la subcontratación ha permitido la supervivencia de más de una empresa** que, de no ser así, se hubiese visto abocada a serias dificultades por su debilidad comercial.

C) Capacidad y competitividad.

Otros de los aspectos analizados, en relación a la visión que los propios empresarios tienen de la Cadena principal, hace referencia a la **competitividad y la capacidad** que la misma tiene para abordar aspectos relevantes para mejorar su posición competitiva. Así, en el mismo gráfico, podemos observar que frente a una opinión de **competitividad en costes** que se sitúa *moderadamente por encima del valor normal* (3.24), la **competitividad en precios** se considera **moderadamente por debajo de dicho valor**, siendo el **aspecto menos valorado de todos los considerados** (2.72). La **capacidad tecnológica** se considera de forma **relativamente positiva** (3.56), situándose la capacidad de recursos propios y endeudamiento *moderadamente por encima del valor normal* (3.34) y en menor medida, *prácticamente en el valor normal*, la **capacidad de establecer acuerdos de cooperación** (3.07).

La **visión relativamente positiva de la capacidad tecnológica**, reflejo del esfuerzo en modernización productiva que hemos comentado anteriormente, y **una moderada competitividad en costes pero con tendencia positiva**, parece ser valorada por los propios empresarios como **no suficiente**, para **abordar la presión sobre los precios** existente en el mercado, por efecto fundamentalmente de los grandes grupos de distribución. **Dicha falta de competitividad en precios**, aunque **moderada**, a no ser que se **mejoren más aún los costes empresariales** vía una mayor inversión en tecnología, entre otras posibles (compras, logística, p. ej.), traerá como consecuencia una **reducción de márgenes** con efectos muy negativos en la rentabilidad y la supervivencia a medio/largo plazo de algunas empresas de la Cadena. La **posición competitiva actual** puede ser motivada, también, por **una insuficiencia en innovación de producto** y/o un **limitado recurso a canales de comercialización alternativos** a las grandes superficies (canales especializados, p. ej.), que posibilitan productos con mayor valor añadido y mayores márgenes comerciales.

Es evidente que puede resultar chocante esa aparente contradicción entre ser moderadamente competitivo en costes y no serlo, también moderadamente, en precios. En efecto, la modernización tecnológica, el desarrollo de estrategias de integración, la implantación de sistemas de calidad y mejora continua, etc., permiten a las industrias mantener un nivel de competitividad en costes razonable. Sin embargo, por el lado de la demanda, el hecho de que las marcas blancas de distribución sigan creciendo, unido también al aumento general de los productos importados a bajo coste, pueden provocar que exista una diferencia clara entre lo que la industria ofrece en términos de valor añadido (y por tanto de margen deseable) y lo que su clientela (la distribución) “percibe” y está dispuesta a pagar (margen generado), de tal modo que la insatisfacción entre el margen deseado y el obtenido puede condicionar esa situación de relativa no-competitividad en precios. Sin embargo, la apuesta decidida y continuada por la calidad, innovación, gama,... debe, en nuestra opinión, permitir el cambio de esta situación hasta alcanzar el equilibrio de márgenes.

Por otro lado, si bien **tiende a ser positivo en la valoración de la capacidad de recursos propios y endeudamiento**, reflejo de una situación de cierto saneamiento en la Cadena, su propia consideración de ésta **muy moderada**, puede ser indicativo de las **limitaciones de las empresas de la Cadena para abordar estrategias de crecimiento de mayor alcance**, que les permita un mejor aprovechamiento de economías de escala, especialmente en el ámbito internacional que vayan más allá de la mera importación-exportación de productos y contemple la inversión directa en plantas o empresas en el extranjero. Hecho que se ve **agravado por las limitadas capacidades para establecer acuerdos de cooperación**, tal como se señaló anteriormente.

D) Aspectos generales.

En relación a **aspectos generales de la Cadena**, los empresarios consideran que el **nivel de integración entre los eslabones de la Cadena**, con una fuerte incidencia en la competitividad global de la misma, **aunque en positivo**, no deja de ser muy mejorable, valorándolo **moderadamente por encima del valor normal** (3.37). Así mismo, valoran solamente la **dimensión empresarial de la Cadena**, como de **ligeramente por encima del nivel normal** (3.13), reconociendo, con un cierto sesgo positivo, un **nivel no suficiente para competir en unas actividades que se rigen por fuertes economías de escala**.

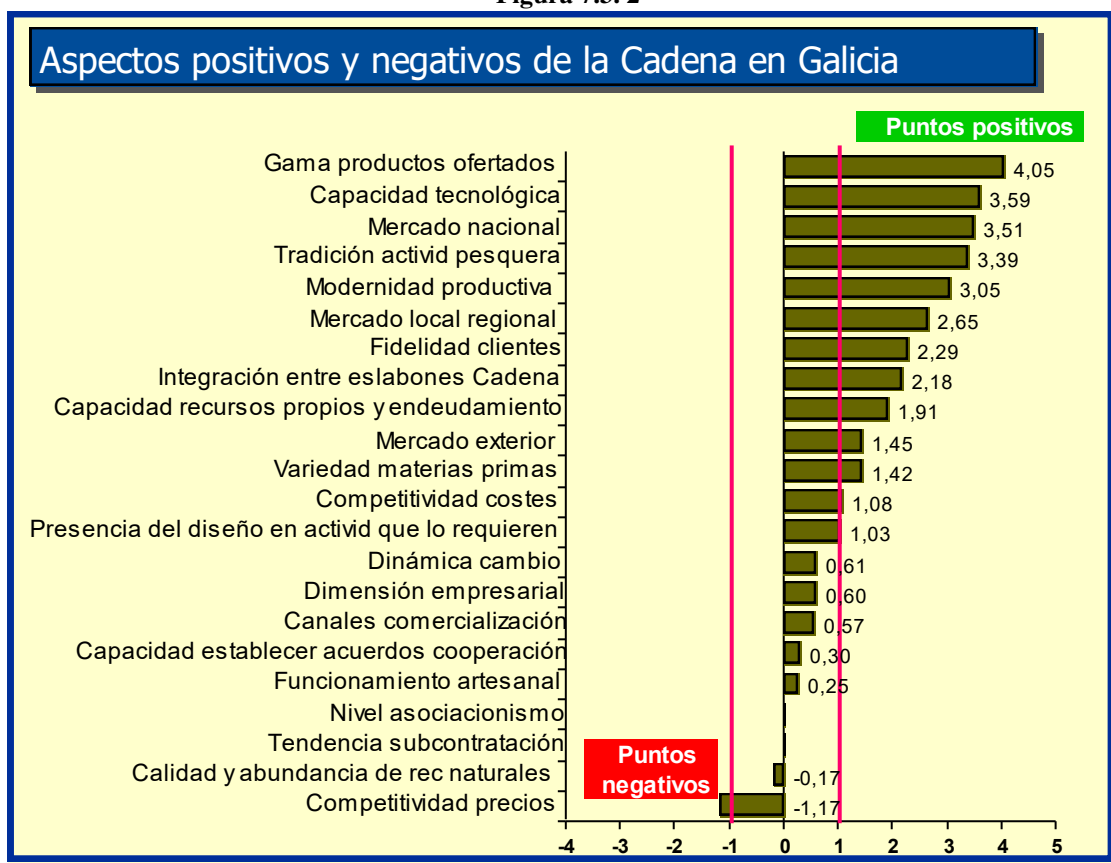
Junto a éstas últimas valoraciones, limitando aún en mayor medida las consideraciones efectuadas, los propios empresarios sitúan **la dinámica de cambio en las empresas de la Cadena**, **ligeramente por encima del valor normal** (3.13). Siendo éste un valor, aunque con un **sesgo en positivo**, con **cierto carácter restrictivo** por las condiciones de **propio mercado de consumo en el que actúan**, el cual se caracteriza precisamente por una **situación de permanente cambio e inestabilidad**, muy condicionado por la renta disponible. También, **es importante** su consideración de **meramente normal** que dan al **nivel de asociacionismo** (3), en unas actividades que cuentan tradicionalmente con una asociaciones muy consolidadas (mayor considerablemente que el resto de las Cadenas de Galicia); lo **que pone un cierto interrogante al nivel de eficiencia que el empresariado espera de ellas** como apoyo a la competitividad de las mismas.

Por último, es importante resaltar la valoración que los empresarios consultados hacen de la **tradición de la actividad pesquera de Galicia**, que con una puntuación de 3.72 es el **aspectos más valorado**, muy **próximo a su consideración de positivo**, de todos los contemplados en este epígrafe. Dicha valoración refleja un "saber hacer" tradicional en Galicia, muy relevante para la actividad. Su **consideración no claramente positiva** o muy positiva,

dada la integración de las actividades pesqueras en la cultura tradicional gallega; puede ser reflejo de una pérdida de influencia cultural y/o una pérdida, en sentido comparativo, de un "saber hacer" tradicional que se ha ido ajustando a los requerimientos del mercado actual, dado el nivel de competitividad dentro de la Cadena en general.

Una vez finalizado el análisis por áreas temáticas, tal como hemos indicado al inicio del presente epígrafe, es conveniente **proporcionar una visión general de la importancia relativa de los diferentes aspectos** contemplados en el transcurso del mismo. En la **figura 7.3.2** podemos observar el perfil de valores relativos respecto al valor normal (3), pudiendo así diferenciar de forma sintética los aspectos **positivos** de la Cadena, de los **aspectos negativos** de la misma.

Figura 7.3.2



Fuente: elaboración propia

Las diferencias en el orden de valores promedio y el proporcionado por el perfil de valores relativos, se debe a la incidencia de una mayor o menor desviación típica en la valoración de los empresarios, indicando una mayor o menor coincidencia de opinión al valorar los diferentes aspectos (ver por ejemplo, tradición pesquera (3.72) frente a gama de productos ofertados (3.69).

- Como **aspectos más positivos** de la Cadena, sobresale entre todos ellos la **gama de productos ofertados**, que se configura como el principal punto positivo de la Cadena en Galicia. A continuación, se sitúa, a una relativa distancia, la **capacidad tecnológica y el mercado nacional**.
- Por orden de importancia relativa, la **tradición de la actividad pesquera** y la **modernidad productiva** y el **mercado local regional**, se sitúan como 4º, 5º y 6º punto positivo de la Cadena.
- Un siguiente grupo de puntos positivos (**intermedios**) lo componen la **fidelidad de los clientes**, la **integración entre los eslabones** de la Cadena y la **capacidad de recursos propios y endeudamiento**.
- Como **puntos positivos**, aunque de forma **muy moderada**, de la Cadena en Galicia los empresarios consideran el **mercado exterior**, la **variedad de materias primas**, la **competitividad en costes** y la **presencia de diseño** en las actividades que lo requieren.
- Entre los **aspectos negativos** de la Cadena, los propios empresarios consideran de forma **poco relevante**, la **falta de competitividad en precios**, que se configura como **único punto negativo** de la Cadena en Galicia.

- Los anteriores comentarios, proporcionan una visión positiva de la perspectiva de conjunto de la Cadena en Galicia, al visualizar un mayor número de aspectos positivos que negativos, y de mayor intensidad.

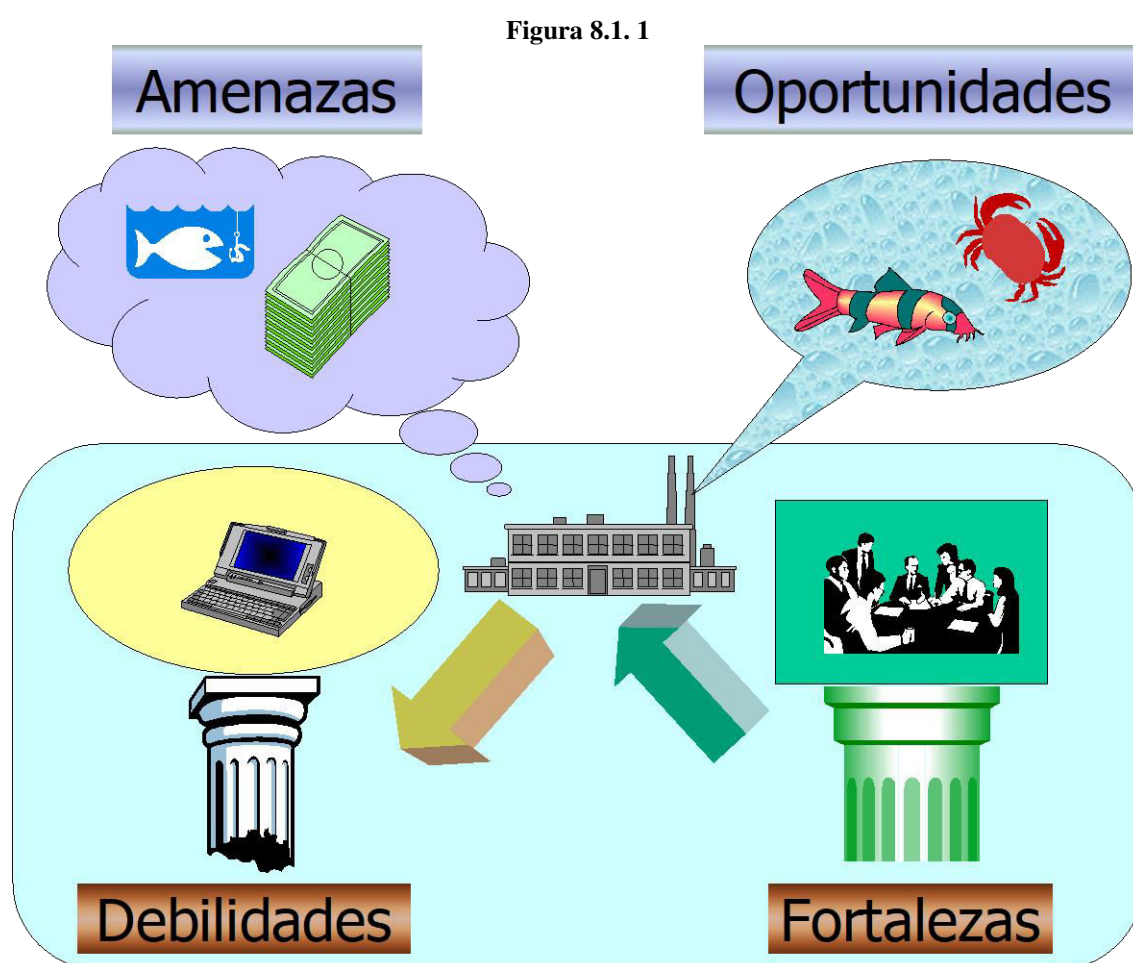
El resto de los aspectos, se sitúan en un área de indiferencia, indicando que en la actualidad y con una perspectiva de futuro no se consideran que puedan influir de forma positiva o negativa en la Cadena.

CAPÍTULO 8:

DIAGNÓSTICO GENERAL DE LA CADENA EMPRESARIAL DE TRANSFORMACIÓN DE LOS PRODUCTOS DERIVADOS DEL MAR EN GALICIA

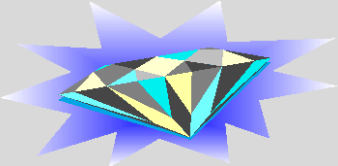
8.1. Introducción.

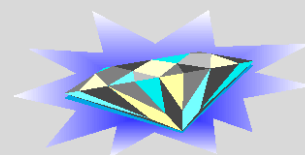
Recogemos ahora en este capítulo el diagnóstico estratégico de la Cadena de la Transformación de Productos Derivados del Mar. Seguiremos el clásico esquema de oportunidades-amenazas, que completan el diagnóstico externo y fortalezas-debilidades que resumen el diagnóstico interno de la Cadena. La **figura 8.1.1** recoge el resumen de este análisis.



Fuente: Elaboración propia

8.2. Diagnóstico externo.

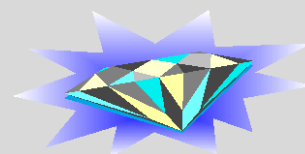
| DIAGNÓSTICO EXTERNO: | |
|-----------------------------|--|
| OPORTUNIDADES |  |
| ASPECTOS GENERALES | |
| 01. | Percepción de una favorable situación económica general que puede impulsar las actividades de la Cadena en la medida que suponga un crecimiento del PIB basado, sobre todo, en el consumo privado o en el impulso a la exportación, variables macroeconómicas ambas de clara incidencia sobre las empresas objeto de este estudio. |
| 02. | Consideración de la sensibilidad social hacia la calidad como un factor positivo en la medida en que esa es, precisamente, la estrategia genérica más representativa del comportamiento de las empresas gallegas de la actividad frente a la competencia internacional, más basada en un coste bajo y muy competitivo. De este modo, en la medida en que el consumidor sepa apreciar la calidad como "valor", la capacidad de competir de las empresas gallegas se verá incrementada. |
| 03. | Internacionalización de las empresas en general. Es destacable el hecho de considerar como oportunidad la internacionalización, en la medida en que denota una actitud y una forma de enfrentar los problemas anticipativa y ofensiva en general. En esa actitud, las empresas de la Cadena tienen un importante componente de negocio internacional tanto de importación como de exportación. Incluso las empresas de mayor dimensión han dado pasos de inversión directa en países terceros buscando ventajas de coste o garantía de aprovisionamiento. |

DIAGNÓSTICO EXTERNO:**OPORTUNIDADES*****ASPECTOS GENERALES (cont.)***

- 04. Normativa técnico-sanitaria.** El desarrollo de la legislación comunitaria sobre el particular está en consonancia con el nivel de exigencia de un consumidor cada vez más informado y exigente en materia de salud e incluso, como citamos anteriormente, en calidad. Esta situación es percibida por las empresas de la Cadena como una oportunidad en la medida en que supone una defensa y una diferenciación frente a la competencia de terceros países con mejores costes. Y ello a pesar de que suele suponer un importante esfuerzo de inversión en adaptación a la legislación.
- 05.** La **localización geográfica de Galicia** con acceso privilegiado a determinadas especies marinas (sardina, mejillón o bonito por ejemplo), junto a las amplias posibilidades de acceso al mar, puede, según los empresarios de la Cadena, ser una fuente de ventajas para competir.
- 06. La situación del tejido industrial afín,** con presencia de fabricantes de bienes de equipo líderes a nivel mundial (especializados incluso en el diseño y montaje de plantas a nivel internacional), una moderna industria de servicios frigoríficos, empresas de instalaciones especializadas, junto con delegaciones de fabricantes internacionales, suponen un potente entramado de empresas de apoyo a las actividades principales de la Cadena que, sin duda, impulsan su competitividad.

DIAGNÓSTICO EXTERNO:

OPORTUNIDADES

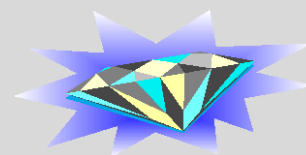


ASPECTOS GENERALES (cont.)

- 07. Apoyos institucionales a la Cadena.** El interés estratégico que la Cadena tiene para Galicia, ya sea en términos de aportación al PIB regional, de empleo o de actividad exterior, hace que desde hace tiempo y previsiblemente en el futuro, las Administraciones locales, autonómicas y central están sensibilizadas con las actividades de la Cadena, diseñando y promoviendo una serie de **apoyos importantes en múltiples ámbitos** de actuación (subvenciones a la inversión, al tipo de interés, formación, innovación, cooperación, acceso a mercados exteriores,...). Ese apoyo se concreta también en la intensificación de la **defensa en el marco político e institucional de los intereses** de las empresas, fundamentalmente extractoras, en los foros adecuados e incluso en el apoyo a **campañas institucionales de promoción.**

PRODUCTOS-MERCADOS

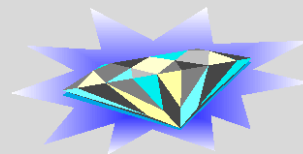
- 08. Cultura de demanda de productos del mar.** Consecuencia natural de la cultura de la salud y la estética, existe un claro y creciente movimiento social hacia el consumo de productos saludables de alto valor nutritivo y bajo nivel de grasas. El pescado es, entre otros, de los productos típicos de la llamada "dieta mediterránea" (aceite de oliva, frutas,...), uno de los productos que parece gozar de las preferencias del consumidor.
- 09.** La **tendencia a la fabricación (y a la demanda) de productos con mayor valor añadido** se percibe como otro posible elemento diferenciador frente a la competencia internacional, más basada en estrategias de gama corta (especialización), con costes muy competitivos.

DIAGNÓSTICO EXTERNO:**OPORTUNIDADES*****PRODUCTOS-MERCADOS (cont.)***

- O10.** El **acceso a nuevos mercados**, en el contexto de la globalización económica y la supresión de barreras al comercio internacional, fundamentalmente a los mercados de la UE y zonas de América, sobre todo apoyándose en razones culturales, históricas e idiomáticas. Como una herramienta para el acceso a esos mercados, se valora positivamente la **existencia de ferias de promoción exterior**, uno de los instrumentos de proyección más habitual entre las empresas gallegas para introducirse en mercados externos.
- O11.** Percepción de **importantes posibilidades de crecimiento en los mercados nacionales** y, en menor medida, local-regional y extranjero, apoyadas en el comportamiento positivo del consumo de ahumados, precocinados-preparados y conservas.
- O12.** Práctica **ausencia de productos sustitutivos relevantes**, aunque las empresas citan, sin resaltarlas especialmente, otras conservas, los platos combinados o la comida a domicilio como posibles productos-servicios que, de alguna forma, pueden competir con los de la Cadena.
- O13.** Consideración de la **calidad como aspecto crítico para competir en los mercados más importantes y atractivos (Local-Regional y Nacional).**

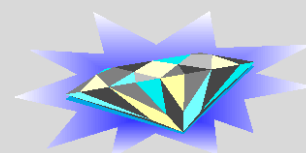
DIAGNÓSTICO EXTERNO:

OPORTUNIDADES



MERCADOS DE APROVISIONAMIENTO

- 014. Expectativas en Acuicultura** que, con su fuerte desarrollo reciente y su potencial futuro, puede suponer una alternativa cierta a los problemas actuales de disponibilidad de materia prima.
- 015. Variedad de materias primas disponibles**, que puede suponer tanto una ayuda para la innovación en nuevos productos como una garantía de suministro alternativo a futuro.
- 016. Cierta nivel de integración entre las actividades principales de la Cadena** que, de potenciarse, podría suponer importantísimas mejoras en todos los eslabones de la misma.
- 017. Tradición pesquera de** la Comunidad gallega, que supone un know-how importante en todo el contexto empresarial, social y administrativo de las empresas de la Cadena.
- 018. Calidad de suministros en general, especialmente de materia prima, bienes de equipo y servicios de apoyo.** Es destacable sin embargo la percepción negativa de la calidad de los proveedores de suministros complementarios.
- 019. Valoración favorable** (por encima de otros proveedores no gallegos) **de los proveedores gallegos de materias primas y suministros complementarios**, lo que puede facilitar el desarrollo de actividades de cooperación entre las actividades analizadas y las laterales.

DIAGNÓSTICO EXTERNO:**OPORTUNIDADES*****RECURSOS HUMANOS***

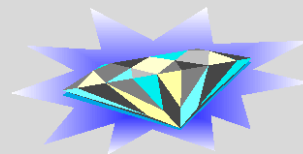
- O20.** Implantación a corto plazo de la **nueva formación profesional** con algunos estudios centrados fundamentalmente en las actividades de la Cadena y que pueden servir a las empresas de futuro campo de reclutamiento de profesionales adecuados a sus necesidades.
- O21. Oferta universitaria y de postgrado** (Magister ANFACO) variada en algunas cuestiones relacionadas con la Cadena, tanto desde la perspectiva de la extracción como de la transformación.

RECURSOS TÉCNICOS

- O22.** El adecuado desarrollo de las **infraestructuras de telecomunicaciones** (fuertemente impulsado desde la Administración Autonómica como herramienta competitiva para las empresas) es contemplado muy favorablemente, en la medida en que supone o puede suponer la plataforma para la implantación de actividades y servicios ligados a la denominada "nueva economía" (por ejemplo la creación de portales como Verticalia o Globalsea), en la que la integración de la información con clientes (EDI, internet, intranets, CRP...) pueden suponer ventajas diferenciadoras (por la capacidad de generación de alto valor añadido al cliente) frente a competidores no preparados suficientemente para ello.
- O23. Desarrollo tecnológico en equipamiento e instalaciones de pesca,** muy relacionados con la actividad de extracción y sus industrias de apoyo o auxiliares (construcción naval, redes, pertrechos de barcos, sistemas de pesaje,...) que, en la medida en que suponen mejoras de la competitividad de la actividad extractora, se revierten al resto de los eslabones de la Cadena, permitiendo así un efecto global de mejora competitiva.

DIAGNÓSTICO EXTERNO:

OPORTUNIDADES



RECURSOS TÉCNICOS (cont.)

024. En coherencia con otras cuestiones relacionadas con el impulso de estrategias de diferenciación, los empresarios consideran como una oportunidad la **existencia de centros tecnológicos y de diseño relativos a la actividad pesquera** en Galicia, dado que pueden ser utilizados como impulsores de la actividad de I+D e innovación.

RECURSOS FINANCIEROS

025. Favorable situación en cuanto a la financiación, tanto desde las perspectiva de los **costes financieros** (con tipos de interés bajos y relativo incremento desde hace unos meses, en que parece existir un cierto repunte derivado de tensiones inflacionistas en la zona euro) como de las **posibilidades de financiación** basadas en múltiples líneas de apoyo a la actividad empresarial, tanto desde el ámbito más próximo y local (vía Consellería de Pesca o IGAPE, por ejemplo) como el más lejano (a través de fondos europeos, fundamentalmente del Instrumento Financiero de Orientación Pesquera I.F.O.P., que incluso para el periodo 2000-2006 contempla la posibilidad de modernización de estructuras productivas).

**DIAGNÓSTICO EXTERNO:
AMENAZAS*****CUESTIONES GENERALES***

- A1.** La **normativa fiscal** es entendida en términos negativos por las empresas de la Cadena. Tiene especial incidencia en cuestiones relacionadas las transmisiones patrimoniales y la sucesión, en actividades en que predominan mayoritariamente las empresas de carácter familiar. Este es un tema de tal entidad que incluso puede paralizar la sucesión empresarial y la continuidad de algunas PYME.
- A2.** Del mismo modo, las empresas perciben como negativa la **legislación en materia laboral**, fundamentalmente por las posibles rigideces del mercado que afectan directamente a actividades intensivas en mano de obra y que pueden representar problemas a la hora del dimensionamiento de plantillas, decisiones de inversión o deslocalización,...
- A3.** También relacionado con materia laboral, los empresarios perciben como amenaza los **costes laborales**, en nuestra opinión, más desde la perspectiva de costes indirectos derivados de la cuota patronal de seguridad social que desde la propia perspectiva de los salarios (aún cuando estos también presentan diferencias significativas con respecto a la situación en países competidores).

**DIAGNÓSTICO EXTERNO:
AMENAZAS**



CUESTIONES GENERALES (cont.)

- A4.** La **normativa sobre terceros países** es también entendida en términos negativos por la Cadena, dado que, en muchas ocasiones, se percibe que la actividad ligada al mar (tanto en su vertiente de extracción pesquera como en la vertiente industrial de transformación de productos derivados del mar) sirve como “moneda de cambio” en acuerdos bilaterales o multilaterales con países de interés para la U.E. de tal modo que se desvirtúan las condiciones de competencia en el mercado (es el caso, por ejemplo, de algunos productos del Norte de África o que provienen de países del S.P.G -sistema de preferencia generalizada). Además debe considerarse que dicha normativa supone a veces una barrera técnica para la comercialización.
- A5. Acuerdos con terceros países.** Su acceso a los mercados internacionales está siendo impulsado por los acuerdos de liberalización internacional y por otros acuerdos de carácter político-económico para favorecer el desarrollo económico de determinados países.
- A6. Atomización industrial** en la medida en que la escasa dimensión es, de hecho, un problema o factor limitante para cuestiones como el acceso a la financiación, nuevos mercados, internacionalización, etc., todos ellos temas muy relevantes en la Cadena de Transformación de Derivados del Mar.

**DIAGNÓSTICO EXTERNO:
AMENAZAS*****CUESTIONES GENERALES (cont.)***

- A7.** Igual que ocurre en otras actividades empresariales y como reclaman las asociaciones empresariales desde hace tiempo, los empresarios de la Cadena en Galicia, observan con preocupación las **carencias infraestructurales en suelo industrial** de tal modo que pueden condicionar sus decisiones de inversión. Debe considerarse en este sentido que algunas de las empresas de la Cadena desarrollan su actividad dentro de núcleos urbanos, con lo que ello implica de repercusiones sociales (ruidos, olores,...) y medioambientales (emisiones gaseosas, líquidas, lodos,...) que pueden derivar en un proceso de "reubicación" de las empresas, agravado por la falta de suelo.
- A8.** A pesar de los avances evidentes de los últimos años, resulta significativa la percepción no positiva que, en general, tienen los empresarios de las **infraestructuras de transporte** (marítimo, terrestre o aéreo), en la medida en que el "servicio-plazo de entrega" a clientes se ha convertido en una variable estratégica de primer orden, dado los modos de gestión de la distribución (stocks muy cortos, lotes de entrega reducidos, entregas frecuentes,...)

PRODUCTOS-MERCADOS

- A9. Importantes y frecuentes cambios en la distribución,** derivados de los constantes procesos de fusiones, adquisiciones o alianzas que implican la aparición de nuevas marcas de distribución, el cierre de puntos de venta, la apertura de nuevos centros,... Esos cambios suponen, en general, un aumento incesante de la concentración de la demanda que implica cada vez un poder de compra mayor de la distribución.

**DIAGNÓSTICO EXTERNO:
AMENAZAS**



PRODUCTOS-MERCADOS (cont.)

- A10. Presencia en el mercado de las marcas blancas**, que se perciben en general de forma negativa en la medida en que hacen desaparecer marcas de fabricante (al reducir espacio en las estanterías o al no ser apoyadas por la distribución que favorece más la "marca propia") o en la medida en que pueden concentrar grandes volúmenes de negocio con el elevado riesgo que ello supone para las PYME. Matizando esta visión, consideran que a corto plazo pueden ayudar a la mejora de los resultados.
- A11. Fuerte competencia**, especialmente **entre las empresas gallegas y nacionales** que derivan en una fuerte presión sobre el mercado que hace bajar los precios. Aunque también "se siente" la competencia internacional, parece que su impacto en las empresas de la Cadena es aún menor hoy y además centrado en pocos productos, de modo que al considerar sus repercusiones globalmente, los impactos se diluyen.
- A12. Potencial competencia externa.** Provenientes fundamentalmente de países en desarrollo, presentan una gran ventaja competitiva en costes, sobre todo de mano de obra. Aun cuando sus productos son de calidad media, sus niveles de precio permiten una penetración importante en los mercados internacionales (e incluso en el español).
- A13. Concentración de la competencia internacional en grandes grupos empresariales** más o menos integrados y con capacidad para generar ventajas importantes en costes.

**DIAGNÓSTICO EXTERNO:
AMENAZAS**



PRODUCTOS-MERCADOS (cont.)

A14. Consideración del precio como variable competitiva fundamental en los mercados del Este, África y Oriente Medio. Dado que, en general, existen zonas o países competidores con ventajas comparativas en coste, parece especialmente difícil para las empresas gallegas conseguir una penetración significativa en esos mercados.

MERCADOS DE APROVISIONAMIENTO

A15. Las fluctuaciones de los precios de los productos de la pesca originadas tanto por causas estructurales (campañas de pesca, vedas, reducción de stocks de pesca,...) como por causas coyunturales (cuestiones climatológicas, eventual "tirón" de países importadores habituales de pesca para cubrir sus déficits de producción -como puede ser el caso de Japón- y que pueden provocar tensiones alcistas en los precios) y que dificulta enormemente la gestión de aprovisionamientos.

A16. Las fluctuaciones de precios de otras materias primas (suministros complementarios) que agrava las dificultades de gestión de compras e incluso de planificación en las actividades de la Cadena. Como se comentó, el poder de la distribución y la fuerte competencia hacen que los márgenes empresariales no sean especialmente elevados. Por ello, cualquier fluctuación en los costes suele suponer una reducción de márgenes por la dificultad de trasladar al mercado subidas de precio.

A17. La calidad y abundancia de los recursos naturales a pesar de la preocupación general de los responsables políticos por la preservación de los recursos y el control de las diferentes pesquerías para garantizar su desarrollo futuro, es percibida por los empresarios de la Cadena como una amenaza relativa.

**DIAGNÓSTICO EXTERNO:
AMENAZAS**



MERCADOS DE APROVISIONAMIENTO (cont.)

- A18. Dificultades en la gestión de compras de materia prima en términos de cantidades,** fundamentalmente por las diferentes legislaciones restrictivas (centradas tanto en la recuperación de los stocks como en la preservación de los recursos).
- A19. Deficiencias en los plazos de entrega y precios de los proveedores en general** que pueden provocar dificultades en la gestión de aprovisionamientos de la Cadena.


RECURSOS TÉCNICOS

- A20. Fuerte incremento de actividades de I+D en los competidores provenientes de países desarrollados,** lo que puede debilitar la posición competitiva de la Cadena gallega frente a ellos.

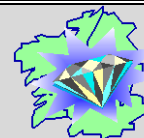
RECURSOS FINANCIEROS

- A21. Previsible reducción (o al menos reconsideración) de los fondos estructurales** destinados al I.F.O.P. (y a otros instrumentos de ayuda de la UE) **a partir del año 2006,** en momentos en que se precisan fuertes inversiones para mantener y mejorar el nivel tecnológico de las empresas.

8.3. Diagnóstico interno.

| DIAGNÓSTICO INTERNO: PUNTOS FUERTES | |
|---|--|
|  | |
| MERCADOS DE VENTA | |
| F1. | Buena imagen , en general, de los productos pesqueros procedentes de Galicia lo que puede apoyar estrategias de diferenciación. |
| F2. | Gama de productos amplia que de algún modo supone una diferenciación clara frente a la competencia, fundamentalmente de terceros países. |
| F3. | Presencia de diseño-packaging, como herramienta de marketing y que pretende potenciar aspectos diferenciadores frente a terceros (que, en general, suelen ofrecer al consumidor presentaciones menos desarrolladas). |
| F4. | Fidelidad de los clientes , que podría facilitar el desarrollo de actitudes de innovación de producto (necesarias en la Cadena) con menor riesgo para las empresas. |
| F5. | Adaptación a los canales de distribución moderna y a los canales especializados , con una progresiva tendencia a aumentar la presencia en hipermercados, o incluso en tiendas gourmet o tiendas descuento. |
| F6. | Fuerte posicionamiento en los canales de distribución de hogares en general (con más presencia que la media nacional), en concreto en el canal de supermercados (en crecimiento) o de hipermercados en el que las empresas gallegas tienen mayor presencia que la media española de las empresas transformadoras de productos del mar. |
| F7. | Fuerte presencia en los mercados local-regional y nacional, (de alto atractivo para las empresas) que unida a la fidelidad de los clientes puede suponer un freno a la competencia externa. |

**DIAGNÓSTICO INTERNO:
PUNTOS FUERTES**

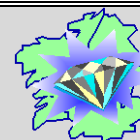


MERCADOS DE VENTA (cont.)

- F8.** Creciente, aunque aún relativamente baja, **presencia en los mercados internacionales**, sobre todo de la UE, lo que puede ser un síntoma de capacidad competitiva frente a la amenaza de países terceros.
- F9.** Percepción de una **favorable posición competitiva general** frente a la competencia, en prácticamente todos los productos principales de cada actividad.
- F10.** **Buen posicionamiento en calidad** frente a terceros. En un mercado de productos tan sensible a esta variable, ésta es una de las ventajas competitivas fundamentales. Sin embargo, existen deficiencias en Marketing que no permiten a las empresas obtener los precios y márgenes que, en teoría, corresponderían con ese nivel de calidad.

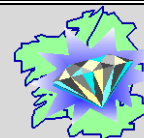
MERCADOS DE APROVISIONAMIENTO

- F11.** **Fuerte integración con la actividad extractiva** que permite intuir la potenciación de actividades de cooperación para la generación de sinergias.
- F12.** **Importante peso de los proveedores gallegos** sobre el total lo que también incide en el potencial de generación de sinergias en la Cadena.
- F13.** Fuerte **poder negociador con proveedores** en algunas actividades lo que puede permitir la mejora de costes y el desarrollo de actividades conjuntas.
- F14.** **Existencia de algunas experiencias empresariales de referencia con estrategias de integración hacia atrás e incluso horizontales** que puede servir de estímulo a la cooperación.

**DIAGNÓSTICO INTERNO:
PUNTOS FUERTES*****RECURSOS HUMANOS***

- F15.** Creciente **consideración de las personas como una inversión y no como un gasto**. Esta situación, que hoy se manifiesta todavía como una declaración de principios más que como una realidad tangible en las empresas puede ser el principio del cambio en la gestión del personal de las empresas de la Cadena. De este modo, puede a corto-medio plazo generarse un punto de inflexión en la gestión de los recursos humanos hacia la modernización y profesionalización.
- F16.** Cierta grado de desarrollo en las actividades de **selección de personal**, aun cuando se orientan más al corto plazo (cubrir un puesto) que al largo (integrar personas en un proyecto). Esta situación puede provocar desajustes a medio plazo entre las competencias actuales de las personas que ocupan los puestos y las competencias deseadas en función del proyecto de empresa.
- F17.** Reciente **desarrollo de sistemas de trabajo en equipo**, básicamente derivados de la implantación de sistemas de gestión de la calidad. Estas prácticas pueden, en cierto modo, paliar las deficiencias en integración de las personas, en la medida en que la participación en grupos de trabajo suele redundar en una mejora del clima laboral y de otros parámetros (como la productividad o satisfacción).
- F18.** **Edad media de las plantillas relativamente baja** lo que puede suponer una más rápida capacidad para adaptarse a cambios tecnológicos o nuevos de gestión. Igualmente, esa edad media baja puede suponer también un horizonte amplio de buenos rendimientos de la mano de obra operativa dado que suelen exigirse esfuerzos físicos de relativa intensidad que el personal joven "soporta" mejor.

**DIAGNÓSTICO INTERNO:
PUNTOS FUERTES**

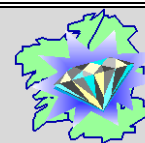


RECURSOS HUMANOS (cont.)

- F19. Flexibilidad estructural** derivada de un nivel de empleo fijo relativamente reducido (algo más del 50% del personal), la juventud del personal y una reducida estructura organizativa en términos de niveles jerárquicos (no más de 3-4 niveles), lo que también facilita una **rápida adaptación a los cambios del entorno**.
- F20. Fuerte presencia a nivel administrativo de titulados superiores o en F.P.**, posibles impulsores de mejoras en la gestión por su adecuada formación. Este aspecto puede tener una interpretación negativa si se entiende como "exceso" de formación en relación con los requerimientos del puesto, lo que podría implicar la desmotivación de las personas e incluso la búsqueda de otro empleo más adecuado a su nivel.

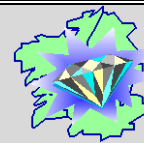
RECURSOS TÉCNICOS

- F21.** Las empresas de la Cadena consideran que su **localización industrial** es la adecuada. De hecho, la capacidad extractiva de la flota gallega y su importante actividad en acuicultura son un contexto favorable para el desarrollo de actividades industriales ligadas a la explotación del recurso pesca.
- F22. Convencimiento de la necesidad de internacionalizar la producción y parte de las compras.** Aunque es un aspecto todavía escasamente desarrollado en el conjunto de la Cadena (ver puntos débiles), es destacable el hecho de que los propios empresarios sean conscientes de esta necesidad, ya que ello supondrá la consideración de estas estrategias para mejorar.

**DIAGNÓSTICO INTERNO:
PUNTOS FUERTES*****RECURSOS TÉCNICOS (cont.)***

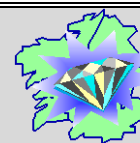
- F23. Cultura orientada a los costes y a la productividad.** Sin entrar en contraposición con la preocupación por la calidad, en un entorno con una intensidad competitiva alta (presión de los clientes, número de competidores, productos más o menos similares,...), la orientación a la gestión de costes y a la mejora continua debe entenderse como positiva en la medida en que supone la búsqueda permanente de ventajas en coste frente a los competidores. Este aspecto tiene especial importancia por la competencia internacional basada en costes reducidos de mano de obra.
- F24. Razonable nivel de desarrollo tecnológico** con niveles similares a la competencia de la UE, EEUU o el resto de España, y mejores frente a la competencia del resto del mundo.
- F25.** La presencia en el sistema técnico de **procesos flexibles y maquinaria polivalente y versátil**, ayuda a las empresas a reducir el impacto de la estacionalidad, facilitando una respuesta más rápida a las necesidades. Igualmente, facilita la posibilidad de mantener una gama de productos amplia sin necesidad de recurrir a inversiones adicionales.

**DIAGNÓSTICO INTERNO:
PUNTOS FUERTES**



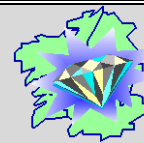
RECURSOS TÉCNICOS (cont.)

- F26. Predisposición a hacer actividades de I+D en un futuro**, lo que puede denotar un incipiente cambio en la cultura de las empresas, hacia la realización de actividades de investigación como herramienta diferenciadora. Resulta curioso sin embargo, que las empresas orienten mayoritariamente esa predisposición al I+D a actividades a desarrollar internamente por ellas mismas y no a apoyarse en la gran cantidad de centros de investigación que existen en Galicia relacionados con la actividad. Debe considerarse en este punto la investigación cooperativa realizada por CECOPECA.
- F27. Cierta orientación a la innovación constante de procesos y productos**, que, además, suelen realizarse de modo incremental (esto, es paulatinamente se introducen cambios “pequeños”) y no radical que podría suponer más riesgos y esfuerzos.
- F28. Gestión de los residuos y subproductos** orientada mayoritariamente a la venta, lo que supone para las empresas la generación de ingresos adicionales a la propia actividad central del negocio. En general, el destino principal es el de las **harinas y aceites de pescado**. Esto permite intuir el **importante grado de integración que existe entre las actividades de la Cadena principal** de transformados del mar en Galicia.
- F29. Tendencia a la implantación de sistemas de cogeneración y gestión medioambiental** que, además de suponer mejoras en costes, deben repercutir en la imagen social de la Cadena e incluso servir como elemento de Marketing diferenciador frente a la competencia, sobre todo externa.

**DIAGNÓSTICO INTERNO:
PUNTOS FUERTES*****RECURSOS ECONÓMICO-FINANCIEROS***

- F30. El equilibrio financiero a corto plazo (medido por el Fondo de Rotación) presenta mejor situación en esta Cadena que en otras de Galicia**, dado que sus mayores necesidades de inversión en circulante son cubiertas con una política más “prudente” por parte de las empresas, lo que les permite disponer de más fondos a largo plazo para financiar esas necesidades de corto plazo.
- F31. Reducido peso de los gastos de personal** sobre la facturación (en torno al 7%) en relación con otras actividades empresariales. Debe tomarse en consideración a la hora de analizar este dato que los gastos por contratación de los servicios de ETT's figuran en la partida de Servicios Exteriores y no en la de personal, por lo que el dato ha de ser relativizado.
- F32. Mejor rotación global** en esta Cadena que en otras de Galicia, lo cual es destacable en la medida en que son actividades con un componente estacional que puede provocar aumento de los stocks y, por tanto, empeoramientos en la rotación.

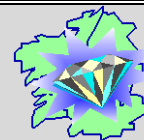
**DIAGNÓSTICO INTERNO:
PUNTOS FUERTES**



SISTEMAS DE DIRECCIÓN

- F33. Razonable (aunque insuficiente) nivel de desarrollo de los sistemas de Dirección en la Cadena** quizá debido a la existencia de una cultura de empresa no suficientemente adaptada a los nuevos tiempos y condicionantes de mercado.
- F34. Incipiente proceso de profesionalización de las empresas,** que redundará en el medio plazo en mejoras en los sistemas de dirección y gestión que pueden provocar mejoras competitivas en las mismas.
- F35. Buen desarrollo de sistemas de planificación a corto plazo,** con un horizonte anual, basado en presupuestos y previsiones financieras básicas, muy útiles para la gestión operativa.
- F36. Razonable nivel de desarrollo de los sistemas de información y control en su vertiente de datos internos** (costes, márgenes, rentabilidad...), aunque el soporte de la información no suele ser útil para la toma de decisiones estratégicas. Si se facilita, sin embargo, el control operativo.
- F37. Adecuada evolución de la implantación de los denominados modernos sistemas integrales de gestión** (calidad, medioambiente o prevención de riesgos laborales). Esta evolución es claramente positiva en cuanto a la prevención de riesgos y la calidad (en muchos casos los propios distribuidores exigen o solicitan la certificación de calidad para trabajar en marca blanca) y menos intensa en cuanto a la gestión medioambiental.

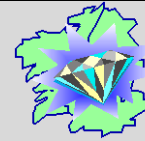
**DIAGNÓSTICO INTERNO:
PUNTOS FUERTES**



SISTEMAS DE DIRECCIÓN (cont.)

- F38.** Relativo **dinamismo en los mercados de venta y en los procesos productivos en los últimos años**, lo que supone una cierta actitud hacia la innovación en temas comerciales y productivos, confirmado por una preferencia a desarrollar estrategias de **nuevos productos en los nuevos mercados extranjeros**.
- F39.** **Consideración** por parte de las empresas **de la calidad de la materia prima y del producto terminado como factores competitivos básicos** que garantizan el éxito en un momento en que socialmente el comportamiento y los gustos del consumidor parecen inclinarse más por productos de calidad. Esta consideración puede suponer una fuente de claras ventajas diferenciadoras de la industria transformadora gallega (y nacional) frente a la competencia externa.
- F40.** **Orientación clara a objetivos relacionados con la generación de valor** para los accionistas (rentabilidad y beneficio) y con la **calidad y la satisfacción del cliente**. De este modo, la orientación de objetivos de las empresas parece destinarse a garantizar la satisfacción de los accionistas (vía beneficios-dividendos potenciales) y de los clientes, lo que facilita su fidelización y, por tanto, la supervivencia del negocio a largo plazo.

**DIAGNÓSTICO INTERNO:
PUNTOS FUERTES**



SISTEMAS DE DIRECCIÓN (cont.)

- F41. Alto grado de cumplimiento de los objetivos de calidad y satisfacción del cliente** lo que puede ser sintomático de la eficacia de funcionamiento de los sistemas de gestión de la calidad implantados por las empresas.
- F42. Orientación estratégica a competir en diferenciación y en servicio**, (dos de las variables más apreciadas por la distribución moderna y por el consumidor final), acompañadas de una **gama de productos amplia**. Esta orientación se matiza con el convencimiento por parte de los empresarios de la **necesidad de mantener precios razonables**.
- F43. Consideración de la importancia estratégica de la cooperación en la Cadena**, aún cuando los empresarios no se manifiestan claramente predispuestos a participar en proyectos cooperativos (excepto en el caso de los empresarios de harinas). En su caso, participarían en proyectos de cooperación en temas de calidad, medioambiente o riesgos laborales.

**DIAGNÓSTICO INTERNO:
PUNTOS DÉBILES****MERCADOS DE VENTA**

- D1. Fuerte concentración de las ventas de cada actividad en un número muy reducido de productos que suponen, sobre el total, entre el 65% (conservas) y casi el 80% (en precocinados).** A pesar de la amplitud de la gama de productos de las empresas de la Cadena, parece existir una dependencia excesiva del éxito o fracaso que puedan tener en el mercado productos como el atún en sus tres variedades (blanco, claro y listado) en el caso de las conservas o los calamares en congelados-precocinados.
- D2. Carteras de productos desequilibradas,** con una presencia especialmente alta de los productos más importantes en fases de madurez (o cercanas al declive) y muy baja presencia de productos en fase de crecimiento, lo que puede suponer problemas de competitividad a medio plazo y abunda en la idea de bajo nivel de innovación en las empresas de la Cadena.
- D3. Insuficiente desarrollo de actividades de innovación de productos,** en lo referente al lanzamiento de nuevos, aunque se observa una inquietud mayor (aun escasa) por la mejora de algunos de los atributos de presentación de los productos ya existentes, (especialmente el packaging o el embalaje final de expedición y entrega al cliente: cajas, pallets...). Aún a pesar de ello, la gama de productos de las empresas gallegas es más amplia que la de los demás competidores.
- D4. Ausencia de una suficiente normalización de productos** que produce distorsiones en el mercado.

**DIAGNÓSTICO INTERNO:
PUNTOS DÉBILES**



MERCADOS DE VENTA (cont.)

- D5. En ocasiones, excesiva similitud de productos (o falta de diferenciación)** que provoca guerras de precios como única estrategia de crecimiento posible al no percibirse elementos diferenciales entre los productos.
- D6. Baja aunque creciente presencia en el canal de tienda tradicional y en HORECA**, canales que para el conjunto de los productos derivados del mar a nivel nacional tienen un peso importante y cada vez mayor.
- D7. Muy baja presencia en mercados internacionales relativamente atractivos** como América Latina o EE.UU./Canadá.
- D8. Baja competitividad en general en precios aunque las empresas declaran tener una adecuada capacidad competitiva en costes.** Ello indica la incapacidad de las empresas para trasladar al precio las aparentes ventajas diferenciales por calidad, que el comprador o consumidor no parece valorar suficientemente ni estar dispuesto a pagarla.

MERCADOS DE APROVISIONAMIENTO

- D9. Bajo peso en el total de compras de los suministros complementarios y servicios de apoyo** (que puede implicar bajos niveles de desarrollo que dificultan o pueden dificultar la generación de valor añadido por las empresas de la Cadena principal) y **baja utilización de servicios de apoyo** como Marketing, Innovación, o I+D (que, en general, pueden y deben ser elementos de ayuda para la diferenciación frente a la competencia. Con carácter general, sólo se utilizan los servicios de transporte).

**DIAGNÓSTICO INTERNO:
PUNTOS DÉBILES*****MERCADOS DE APROVISIONAMIENTO (cont.)***

- D10. En algunas actividades** (por ejemplo, la actividad de ahumados) **fuerte dependencia de suministros de fuera de Galicia e incluso de fuera de España.**
- D11.** En algunas actividades se observa un **insuficiente conocimiento y dominio de los mercados internacionales de compra**, influido por la escasa dimensión media de las empresas y, en ocasiones por su cultura de gestión.

RECURSOS HUMANOS

- D12. Escaso desarrollo de aspectos relacionados con la “fidelización” e integración del personal**, como pueden ser las prácticas de remuneración variable por objetivos o beneficios, la valoración de puestos, la evaluación del personal o la definición de políticas de promoción interna.
- D13. Cierta indefinición en las estructuras organizativas**, en muchos casos no formalmente definidas, con los efectos que ello genera en cuestiones clave para las personas (motivación, coordinación,...). Resulta especialmente llamativa esta situación cuando el tamaño medio de las empresas encuestadas puede calificarse de relativamente grande (más de 150 empleos por empresa), siendo así que el tamaño suele ser uno de los condicionantes básicos para un mayor desarrollo de las estructuras organizativas.

**DIAGNÓSTICO INTERNO:
PUNTOS DÉBILES**



RECURSOS HUMANOS (cont.)

- D14. Importante peso del empleo eventual** (propriadamente dicho o vía ETT's), consecuencia comprensible de la estacionalidad en la gestión de la empresa, pero de riesgos ciertos en cuanto al rendimiento de ese personal, generalmente **menos experto, menos motivado y menos implicado** en la empresa que el personal propio. Estas consideraciones tienen especial relevancia para una adecuada gestión de la **calidad** y la obtención de adecuados niveles de **productividad**.
- D15.** Derivado en parte de la relativa juventud de las plantillas, así como de las deficiencias de gestión de recursos humanos, existe un **riesgo potencial de elevada rotación de personas**, sobre todo en los niveles intermedio y administrativo.
- D16. Insuficiente nivel formativo en los niveles superiores de las empresas** con muy baja presencia de titulados superiores en la dirección de las empresas y, especialmente, con escasa presencia de técnicos y licenciados-diplomados a nivel directivo funcional, lo que abunda en deficiencias de gestión, planificación y organización, en muchos casos por falta de conocimiento de técnicas y métodos adecuados.
- D17.** Del mismo modo, **se observan a nivel intermedio carencias formativas**, con baja presencia de titulados medios o de F.P. Ello tiene especial relevancia en la medida en que los mandos intermedios pueden ser impulsores o frenos en las actividades de cambio promovidas por la empresa y la falta de formación suficiente puede derivar en actuaciones más "retardadoras" que "potenciadoras" de la mejora.
- D18. Muy baja presencia de especialistas en FP en el núcleo operativo**, formado mayoritariamente por operarios con estudios primarios.

**DIAGNÓSTICO INTERNO:
PUNTOS DÉBILES**



RECURSOS HUMANOS (cont.)

- D19.** Percepción por parte de las empresas de la **necesidad de un esfuerzo relativamente importante para desarrollar formación complementaria** a todos los niveles (especialmente en **sistemas de información** y, con menor intensidad, en calidad o producción). Este esfuerzo será de especial intensidad en las categorías de **mandos intermedios y administrativos**.
- D20.** **Inadecuada gestión de la formación** que, cuando existe, no parece gestionarse en base a un análisis de necesidades y un plan determinado, si no más bien en función de la oferta disponible.
- D21.** **Insuficiente esfuerzo destinado a la formación** para abordar los retos actuales y futuros de la Cadena, tanto en términos **económicos (ptas. de gasto)** como en términos de **esfuerzo temporal (horas/persona/ año de formación)**

RECURSOS TÉCNICOS

- D22.** Relativa incidencia de la **estacionalidad** de los **aprovisionamientos de materia prima**, imputable tanto a causas naturales como el desove del pescado o sus ciclos migratorios, como a causas legales relacionadas con la regulación de la explotación pesquera a través de los sistemas de "vedas" y "cuotas temporales". Supone un importante handicap para las empresas de la Cadena en la medida en que la garantía de disponibilidad de materias primas pasa, normalmente, por **importantes esfuerzos de almacenamiento de stocks suficientes** para el proceso productivo, lo que implica también el **sacrificio de importantes recursos financieros** con el coste de oportunidad que ello implica.

**DIAGNÓSTICO INTERNO:
PUNTOS DÉBILES**



RECURSOS TÉCNICOS (cont.)

- D23.** La **estacionalidad de la demanda** que supone el mismo esfuerzo de stock en producto terminado, de modo que se puedan garantizar respuestas adecuadas a los picos de demanda. Igualmente, esta estacionalidad suele suponer una exigencia a los recursos técnicos y productivos de **máxima flexibilidad, polivalencia y respuesta rápida**. De entre todas las actividades analizadas, las conservas de pescado parecen ser las que sufren más intensamente las consecuencias de la estacionalidad.
- D24.** A pesar de que las empresas se consideran bien localizadas industrialmente, existe una conciencia de que es necesario deslocalizarse para buscar nuevas ventajas competitivas (probablemente en coste de materia prima o en garantía de suministro de pescado). Sin embargo, **los movimientos de internacionalización de la producción son todavía muy escasos** y, en general, limitados a las empresas de mayor tamaño.
- D25.** El todavía **escaso nivel de subcontratación** de alguna o algunas etapas de la Cadena de Valor (básicamente en sus actividades de mayor coste, relacionadas con etapas del proceso productivo que puedan suponer intensidad en mano de obra) puede implicar una falta de flexibilidad y de especialización en los aspectos productivos, además de una posible dispersión en la inversión de recursos. Debe considerarse que, en general, muchas empresas se orientan a tener una gama amplia y variada para competir frente a terceros países, más especialistas (y más baratos) en algunos productos.

**DIAGNÓSTICO INTERNO:
PUNTOS DÉBILES*****RECURSOS TÉCNICOS (cont.)***

- D26. Fuerte intensidad de mano de obra en los procesos productivos**, lo que provoca en general un tamaño relativamente alto de las plantillas medias, así como dificultades para competir con países que detenten ventajas comparativas en los costes laborales.
- D27. Dificultades para la aplicación de estrategias productivas de ciclo corto**, tipo Just In Time, por las peculiaridades intrínsecas del negocio en cuanto al aprovisionamiento y la demanda.
- D28. Reducidos niveles de I+D**, manifestado en que sólo el 22% de las empresas realizan esta actividad con alguna frecuencia. La escasa diferenciación actual en los productos transformados del mar, debería llevar a las empresas a la búsqueda de ventajas diferenciadoras investigando acerca de nuevos productos, preparaciones, presentaciones, que supusiesen mejoras de su posición. Hasta la fecha no parece ser este uno de los caminos preferidos por las empresas gallegas de la Cadena. Esta debilidad es menos intensa en congelados y precocinados y más acusada en conservas, aún cuando a futuro el potencial investigador de CECOPECA puede suavizar esta debilidad.
- D29.** A pesar de que el destino principal de los **subproductos** es la venta, una ligera mayoría de empresas de la Cadena perciben su gestión como un **coste**. Esta percepción negativa puede reflejar la falta de interés por el desarrollo de estrategias de valorización de los residuos y subproductos para la reversión de esta situación hacia una generación de ingresos y beneficios económicos y medioambientales.

**DIAGNÓSTICO INTERNO:
PUNTOS DÉBILES**



RECURSOS ECONÓMICO-FINANCIEROS

- D30.** Con carácter general, **las empresas de la Cadena tienen más necesidades de inversión en circulante** (a corto plazo) **que empresas de otras actividades**, debido fundamentalmente a los elevados **salDOS de clientes** (con gran poder negociador sobre la Cadena) o las elevadas **necesidades de stock** (bien de materia prima o de producto terminado).
- D31.** Consecuencia de esta situación, es que **el peso de la financiación a corto sobre el pasivo total es mayor en esta Cadena que en otras actividades empresariales**, lo que puede incidir en **un mayor riesgo** o inestabilidad financiera a corto plazo.
- D32.** **Fuerte peso de los consumos de explotación sobre el total de facturación**, lo que puede indicar una cierta **incapacidad de las empresas de la Cadena para generar valor añadido**, o bien de una intensidad competitiva mayor que en otras actividades.
- D33.** **Mayor coste financiero** que la media de la empresa gallega, quizá debido a una mayor necesidad de recurrir a financiación a corto plazo que, normalmente, tiene tipos más altos que la de largo plazo. Incluso la evolución del resultado financiero (ingresos menos gastos) es negativa para el periodo analizado, en un momento (1997-1998) en que los tipos de interés estaban a niveles históricamente bajos.
- D34.** Como consecuencia del relativamente bajo valor añadido y de los costes relativamente mayores, es normal que **el resultado del ejercicio sea inferior al de la media de las empresas gallegas** en más de un punto sobre la cifra de ventas.

**DIAGNÓSTICO INTERNO:
PUNTOS DÉBILES**



RECURSOS ECONÓMICO-FINANCIEROS (cont.)

- D35.** Igualmente, los mayores niveles de inversión unidos a un menor resultado generado, provocan que la **rentabilidad económica sea más baja que la media de las empresas gallegas.**
- D36. Evolución negativa en algunos indicadores clave: resultado neto, cash-flow,...** que pueden ser sintomáticos del inicio de pérdida de competitividad, en momentos en que el resto de las empresas gallegas evolución positivamente en las mismas variables.
- D37. Bajo crecimiento relativo de las inversiones** (comparando con la media gallega) que bien puede deberse a que las inversiones se hayan realizado antes (debe considerarse que el último plazo de ayudas IFOP para empresas de la Cadena estuvo abierto de 1995 a 1999) o a que las empresas tienen dificultades de financiación de las nuevas inversiones, lo que las ralentiza, En todo caso, no invertir supone o puede suponer la pérdida de ventajas competitivas derivadas del proceso técnico.

SISTEMAS DE DIRECCIÓN

- D40. Insuficiente orientación a los planteamientos estratégicos de largo plazo,** lo que puede dificultar la elección y desarrollo de estrategias competitivas adecuadas a partir de una actitud reflexiva y anticipativa.
- D41. Insuficiente desarrollo de los sistemas de fijación de objetivos** (generales y funcionales) que dificultan la verdadera planificación y el control

**DIAGNÓSTICO INTERNO:
PUNTOS DÉBILES**



SISTEMAS DE DIRECCIÓN (cont.)

- D42.** A pesar del relativo desarrollo de herramientas de coordinación como los Comités de Dirección, se constata **una insuficiente coordinación horizontal entre departamentos**, tradicional fuente de conflictos que provoca o puede provocar problemas de calidad, roturas de stocks, servicio a clientes...
- D43.** **Insuficiente** desarrollo de herramientas de **participación** lo que, unido a una cierto grado de **centralización** en la toma de decisiones, puede restar flexibilidad y rapidez en la adaptación a los cambios del entorno.
- D44.** **Falta de utilización de datos externos** (competencia, mercado internacional de materias primas...) **en los sistemas de información y control** de las empresas que dificultan la existencia de un sistema de control eficaz.
- D45.** **Escaso desarrollo de los sistemas de gestión medioambiental**, aún cuando parece previsible un rápido aumento de la preocupación por el particular, de la mano de la presión de la Sociedad, los consumidores, la legislación o los propios distribuidores.
- D46.** Cierta **inmovilismo en las estructuras organizativas y de propiedad** de las empresas de la Cadena, básicamente familiares y con accionariado de diferentes generaciones
- D47.** Escasa orientación a la potenciación de la **imagen de marca**, lo que puede suponer riesgos futuros en mercados de fuerte y creciente presencia de las marcas blancas de distribuidor.

**DIAGNÓSTICO INTERNO:
PUNTOS DÉBILES*****SISTEMAS DE DIRECCIÓN (cont.)***

- D48. Casi nula consideración de los objetivos de motivación del personal entre los más relevantes**, quizá en consonancia con una gestión de Recursos Humanos poco desarrollada y con grandes deficiencias.
- D49. Muy baja consecución de los objetivos económicos** fijados, bien por **defectos de planificación** o bien por **defectos en los sistemas de seguimiento y control**.
- D50. Ciertas reticencias al desarrollo de estrategias de cooperación**. En su caso, podrían ser probables con proveedores y clientes y muy improbables con competidores. Además, las escasas experiencias de cooperación no parecen haber reportado a los empresarios muchas satisfacciones (excepto en proyectos de calidad, medioambiente, riesgos laborales o I+D+I que les resultan medianamente satisfactorios).
- D51. Baja o casi nula predisposición de los empresarios a la subcontratación de actividades productivas**, cuando hoy en día es una práctica habitual en muchos sectores, buscando mayor flexibilidad, especialización productiva en el "corazón del negocio" y reducción de costes fijos, aún cuando en la realidad se evidencian experiencias reales de subcontratación de la producción, especialmente en las conservas de pescado.

8.4. Visión sintética del diagnóstico.

Visión sintética del Diagnóstico Externo

Aspectos Generales

| Amenazas | Oportunidades |
|---|--|
| <p>A1. La normativa fiscal.</p> <p>A2. La legislación en materia laboral.</p> <p>A3. Los costes laborales.</p> <p>A4. La normativa sobre terceros países.</p> <p>A5. Acuerdos con terceros países.</p> <p>A6. Atomización industrial.</p> <p>A7. Carencias infraestructurales en suelo industrial.</p> <p>A8. Las infraestructuras de transporte.</p> | <p>O1. Percepción de una favorable situación económica general.</p> <p>O2. Consideración de la sensibilidad social hacia la calidad.</p> <p>O3. Internacionalización de las empresas en general.</p> <p>O4. Normativa técnico-sanitaria.</p> <p>O5. La localización geográfica de Galicia.</p> <p>O6. La situación del tejido industrial afín.</p> <p>O7. Apoyos institucionales a la Cadena.</p> |

Productos-Mercados

| Amenazas | Oportunidades |
|---|---|
| <p>A9. Importantes y frecuentes cambios en la distribución.</p> <p>A10. Presencia en el mercado de las marcas blancas.</p> <p>A11. Fuerte competencia, especialmente entre las empresas gallegas y nacionales.</p> <p>A12. Potencial competencia externa.</p> <p>A13. Concentración de la competencia internacional en grandes grupos empresariales.</p> <p>A14. Consideración del precio como variable competitiva fundamental en los mercados del Este, África y Oriente Medio.</p> | <p>O8. Cultura de demanda de productos del mar.</p> <p>O9. La tendencia a la fabricación (y a la demanda) de productos con mayor valor añadido.</p> <p>O10. El acceso a nuevos mercados.</p> <p>O11. Percepción de importantes posibilidades de crecimiento en los mercados nacionales.</p> <p>O12. Práctica ausencia de productos sustitutivos relevantes.</p> <p>O13. Consideración de la calidad como aspecto crítico para competir.</p> |

Mercados de Aprovisionamiento

| Amenazas | Oportunidades |
|--|--|
| <p>A15. Las fluctuaciones de los precios de los productos de la pesca.</p> <p>A16. Las fluctuaciones de precios de otras materias primas (suministros complementarios).</p> <p>A17. La calidad y abundancia de los recursos naturales.</p> <p>A18. Dificultades en la gestión de compras de materia prima en términos de cantidades.</p> <p>A19. Plazos de entrega y precios de los proveedores en general.</p> | <p>O14. Expectativas en Acuicultura.</p> <p>O15. Variedad de materias primas disponibles.</p> <p>O16. Cierta nivel de integración entre las actividades principales de la Cadena.</p> <p>O17. Tradición pesquera de la Comunidad gallega.</p> <p>O18. Calidad de suministros en general, especialmente de materia prima, bienes de equipo y servicios de apoyo.</p> <p>O19. Valoración favorable de los proveedores gallegos de materias primas y suministros complementarios.</p> |

Recursos: Humanos, Técnicos y Financieros

| Amenazas | Oportunidades |
|--|---|
| <p>A20. Incremento de actividades de I+D en los competidores provenientes de países desarrollados.</p> <p>A21. Previsible reducción de los fondos estructurales destinados al I.F.O.P.</p> | <p>O20. Implantación a corto plazo de la nueva formación profesional.</p> <p>O21. Oferta universitaria y de postgrado variada.</p> <p>O22. El adecuado desarrollo de las infraestructuras de telecomunicaciones.</p> <p>O23. Desarrollo tecnológico en equipamiento e instalaciones de pesca.</p> <p>O24. Existencia de centros tecnológicos y de diseño relativos a la actividad pesquera.</p> <p>O25. Favorable situación en cuanto a la financiación (costes y posibilidades de financiación).</p> |

Visión sintética del Diagnóstico Interno

Mercados de Venta

| Debilidades | Fortalezas |
|--|--|
| <p>D1. Fuerte concentración de las ventas de cada actividad en un número muy reducido de productos.</p> <p>D2. Carteras de productos desequilibradas.</p> <p>D3. Insuficiente desarrollo de actividades de innovación de productos.</p> <p>D4. Ausencia de una suficiente normalización de productos.</p> <p>D5. En ocasiones, excesiva similitud de productos (o falta de diferenciación).</p> <p>D6. Baja aunque creciente presencia en el canal de tienda tradicional y en HORECA.</p> <p>D7. Muy baja presencia en mercados internacionales relativamente atractivos como América Latina o EE.UU./Canadá.</p> <p>D8. Baja competitividad en general en precios, aunque las empresas declaran tener una adecuada capacidad competitiva en costes.</p> | <p>F1. Buena imagen de los productos pesqueros procedentes de Galicia.</p> <p>F2. Gama de productos amplia.</p> <p>F3. Presencia de diseño-packaging, como herramienta de marketing.</p> <p>F4. Fidelidad de los clientes.</p> <p>F5. Adaptación a los canales de distribución moderna y a los canales especializados.</p> <p>F6. Fuerte posicionamiento en los canales de distribución de hogares en general (en concreto supermercados o hipermercados).</p> <p>F7. Fuerte presencia en los mercados local-regional y nacional, (de alto atractivo para las empresas).</p> <p>F8. Creciente presencia en los mercados internacionales.</p> <p>F9. Percepción de una favorable posición competitiva general.</p> <p>F10. Buen posicionamiento en calidad frente a terceros.</p> |

Mercados de Aprovisionamiento

| Debilidades | Fortalezas |
|---|---|
| <p>D9. Bajo peso en el total de compras de los suministros complementarios y servicios de apoyo.</p> <p>D10. En algunas actividades fuerte dependencia de suministros de fuera de Galicia e incluso de fuera de España.</p> <p>D11. En algunas actividades se observa un insuficiente conocimiento y dominio de los mercados internacionales de compra.</p> | <p>F11. Fuerte integración con la actividad extractiva.</p> <p>F12. Importante peso de los proveedores gallegos.</p> <p>F13. Fuerte poder negociador con proveedores.</p> <p>F14. Existencia de algunas experiencias empresariales de referencia con estrategias de integración hacia atrás e incluso horizontales.</p> |

Recursos Humanos

| Debilidades | Fortalezas |
|---|---|
| <p>D14. Escaso desarrollo de aspectos relacionados con la “fidelización” e integración del personal.</p> <p>D15. Cierta indefinición en las estructuras organizativas.</p> <p>D16. Importante peso del empleo eventual.</p> <p>D17. Riesgo potencial de elevada rotación de personas.</p> <p>D18. Insuficiente nivel formativo en los niveles superiores de las empresas.</p> <p>D19. A nivel intermedio carencias formativas.</p> <p>D20. Muy baja presencia de especialistas en FP en el núcleo operativo.</p> <p>D21. Necesidad de un esfuerzo relativamente importante para desarrollar formación complementaria.</p> <p>D22. Inadecuada gestión de la formación.</p> <p>D23. Escaso esfuerzo destinado a la formación.</p> | <p>F15. Creciente consideración de las personas como una inversión y no como un gasto.</p> <p>F16. Cierta grado de desarrollo en las actividades de selección de personal.</p> <p>F17. Reciente desarrollo de sistemas de trabajo en equipo.</p> <p>F18. Edad media de las plantillas relativamente baja.</p> <p>F19. Flexibilidad estructural.</p> <p>F20. Fuerte presencia a nivel administrativo de titulados superiores o en F.P.</p> |

Recursos Técnicos

| Debilidades | Fortalezas |
|---|--|
| <p>D24. Relativa incidencia de la estacionalidad de los aprovisionamientos de materia prima.</p> <p>D25. Estacionalidad de la demanda.</p> <p>D26. Movimientos de internacionalización de la producción todavía muy escasos.</p> <p>D27. Todavía escaso nivel de subcontratación.</p> <p>D28. Fuerte intensidad de mano de obra en los procesos productivos.</p> <p>D29. Dificultades para la aplicación de estrategias productivas de ciclo corto.</p> <p>D30. Reducidos niveles de I+D.</p> <p>D31. Percepción de la gestión de residuos como un coste.</p> | <p>F21. Localización industrial adecuada.</p> <p>F22. Convencimiento de la necesidad de internacionalizar la producción y parte de las compras.</p> <p>F23. Cultura orientada a los costes y a la productividad.</p> <p>F24. Razonable nivel de desarrollo tecnológico.</p> <p>F25. Procesos flexibles y maquinaria polivalente y versátil.</p> <p>F26. Predisposición a hacer actividades de I+D en un futuro.</p> <p>F27. Cierta orientación a la innovación constante de procesos y productos.</p> <p>F28. Gestión de los residuos y subproductos orientada mayoritariamente a la venta.</p> <p>F29. Tendencia a la implantación de sistemas de cogeneración y gestión medioambiental.</p> |

Recursos Financieros

| Debilidades | Fortalezas |
|--|--|
| <p>D32. Las empresas de la Cadena tienen más necesidades de inversión en circulante que empresas de otras actividades.</p> <p>D33. El peso de la financiación a corto es mayor en esta Cadena que en otras actividades.</p> <p>D34. Fuerte peso de los consumos de explotación sobre el total de facturación.</p> <p>D35. Mayor coste financiero que la media de la empresa gallega.</p> <p>D36. Resultado del ejercicio inferior al de la media de las empresas gallegas.</p> <p>D37. Rentabilidad económica más baja que la media de las empresas gallegas</p> <p>D38. Evolución negativa en algunos indicadores clave: resultado neto, cash-flow.</p> <p>D39. Bajo crecimiento relativo de las inversiones.</p> | <p>F30. El equilibrio financiero a corto plazo (medido por el Fondo de Rotación) presenta mejor situación en esta Cadena que en otras.</p> <p>F31. Reducido peso de los gastos de personal sobre la facturación.</p> <p>F32. Mejor rotación global en esta Cadena que en otras.</p> |

Sistema de Dirección

| Debilidades | Fortalezas |
|--|--|
| D40. Insuficiente orientación a los planteamientos estratégicos de largo plazo. | F33. Razonable (aunque insuficiente) nivel de desarrollo de los sistemas de Dirección en la Cadena. |
| D41. Insuficiente desarrollo de los sistemas de fijación de objetivos. | F34. Incipiente proceso de profesionalización de las empresas. |
| D42. Insuficiente coordinación horizontal entre departamentos. | F35. Buen desarrollo de sistemas de planificación a corto plazo. |
| D43. Insuficiente desarrollo de herramientas de participación. | F36. Razonable nivel de desarrollo de los sistemas de información y control en su vertiente de datos internos. |
| D44. Falta de utilización de datos externos en los sistemas de información y control. | F37. Implantación de los denominados modernos sistemas integrales de gestión. |
| D45. Escaso desarrollo de los sistemas de gestión medioambiental. | F38. Relativo dinamismo en los mercados de venta y en los procesos productivos en los últimos años. |
| D46. Inmovilismo en las estructuras organizativas y de propiedad. | F39. Consideración de la calidad de la materia prima y del producto terminado como factores competitivos básicos. |
| D47. Escasa orientación a la potenciación de la imagen de marca. | F40. Orientación clara a objetivos relacionados con la generación de valor y con la calidad y la satisfacción del cliente. |
| D48. Casi nula consideración de los objetivos de motivación del personal entre los más relevantes. | F41. Alto grado de cumplimiento de los objetivos de calidad y satisfacción del cliente. |
| D49. Muy baja consecución de los objetivos económicos fijados. | |

Sistema de Dirección (cont.)

| Debilidades | Fortalezas |
|---|---|
| <p>D50. Ciertas reticencias al desarrollo de estrategias de cooperación.</p> <p>D51. Baja o casi nula predisposición de los empresarios a la subcontratación de actividades productivas, cuando hoy en día es una práctica habitual en muchos sectores.</p> | <p>F42. Orientación estratégica a competir en diferenciación y en servicio.</p> <p>F43. Consideración de la importancia estratégica de la cooperación en la Cadena.</p> |

CAPÍTULO 9:

ALGUNAS PROPUESTAS PARA LA MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD DE LA CADENA EMPRESARIAL DE TRANSFORMACIÓN DE LOS PRODUCTOS DERIVADOS DEL MAR EN GALICIA

9.1 Introducción metodológica.

El **capítulo 9** recoge una serie de **propuestas de estrategias** que pretenden **orientar algunas actuaciones posibles** para las empresas de la Cadena, con el objetivo de contribuir a la mejora de su competitividad a partir del diagnóstico elaborado.

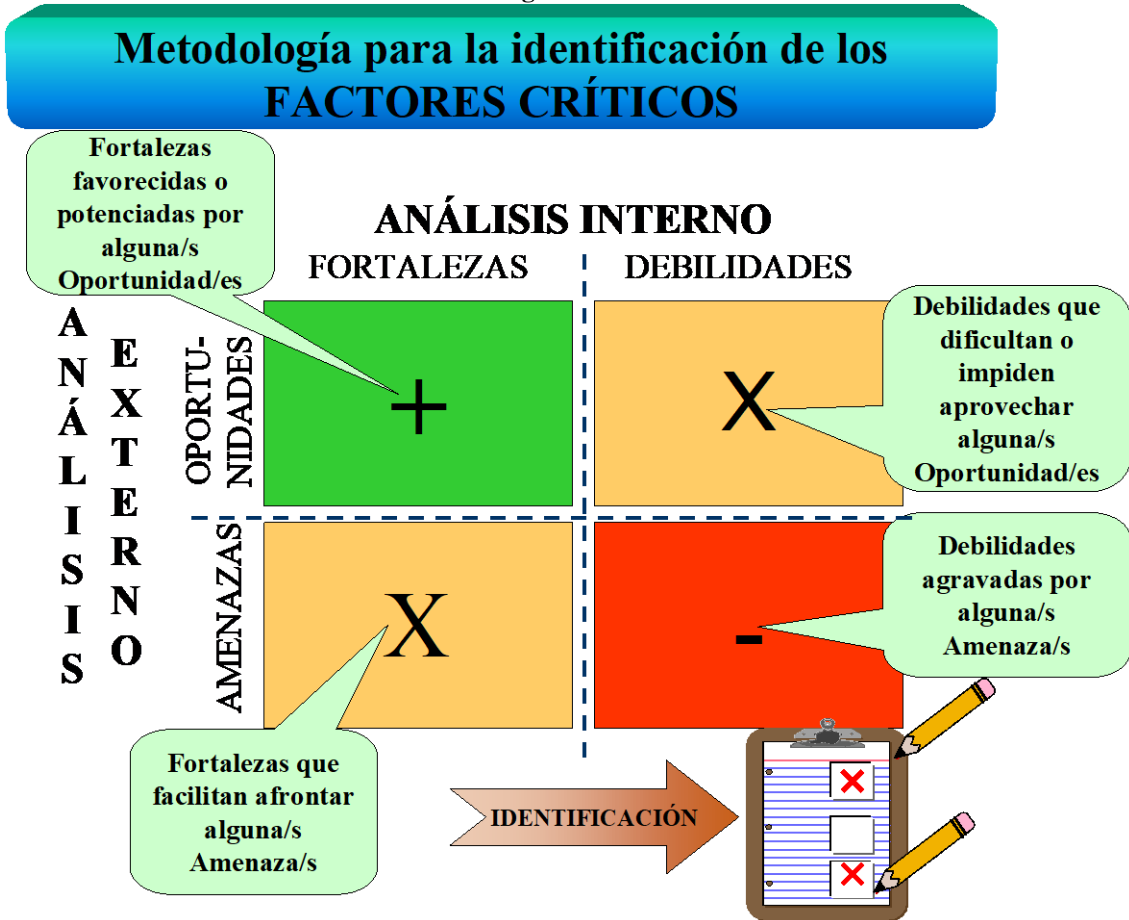
La labor de **diagnóstico** ha sido desarrollada en el **capítulo 8**, como síntesis de los aspectos considerados en los capítulos precedentes. Como en cualquier análisis estratégico, la fase de diagnóstico suele ser muy profusa en la captación e interpretación de datos, tanto referidos al ámbito externo (entorno) como al ámbito interno.

Esa **profusión de datos** puede, sin embargo, dificultar la obtención de conclusiones relevantes sobre la verdadera situación analizada si no se realiza un **esfuerzo metodológico de síntesis** que permita de algún modo “visualizar”, de forma resumida pero clara y completa, la situación diagnosticada. Ese esfuerzo de síntesis **debe concluir en la identificación de los llamados “factores críticos”**, cuya consideración será **clave para la adecuada selección de estrategias**.

En este sentido, ha sido necesario establecer una **metodología** que permitiera identificar los **Factores Críticos en la Cadena** que nos ocupa y que podemos resumir en varios pasos:

1. Elaborar un **resumen** de los aspectos positivos (**oportunidades**) y negativos (**amenazas**) que se detectan en el análisis del entorno (**análisis externo**).
2. Elaborar un resumen de los aspectos positivos (**fortalezas** o puntos fuertes) y negativos (**debilidades** o puntos débiles) detectados en el **análisis interno**.

Figura 9.1. 1



Fuente: Elaboración propia

3. "Cruzar" ambos resúmenes del análisis externo e interno para contemplar las **posibles relaciones entre unos y otros**. En caso de que existan interacciones, éstas pueden ser hasta de **cuatro tipos diferentes**:

3.1. **Debilidades** detectadas en el análisis interno que se ven **agravadas** por alguna **amenaza** del entorno

3.2. **Debilidades** internas que **dificultan** (o incluso **impiden** totalmente) el aprovechamiento de alguna **oportunidad** del entorno.

3.3. **Fortalezas** derivadas de la situación interna que permiten **afrontar** con cierta seguridad alguna de las **amenazas** del entorno.

3.4. **Fortalezas** que se ven favorecidas o potenciadas por alguna **oportunidad** del entorno.

4. El análisis de las cuatro posibilidades de interrelación debe llevar a la **identificación de los Factores Críticos del Diagnóstico**, tomando en consideración tanto el **aspecto cuantitativo** (el número de interrelaciones de cada variable con las demás) como el **aspecto cualitativo** (la importancia estratégica de cada interrelación)

La **figura 9.1 sintetiza la metodología seguida** para la identificación de los Factores Críticos a considerar en las actividades de la Cadena en Galicia.

Es a partir de la identificación de esos **Factores Críticos** cuando se pueden plantear **respuestas a los mismos**. Esas respuestas se articulan en torno a **líneas de actuación** amplias que denominamos **Ejes estratégicos** y que se desarrollan en **grupos de acciones**, con un denominador común que denominaremos **estrategias**.

9.2 Identificación de Factores Críticos para el Diseño de Posibles Estrategias en la Cadena de Transformación de Productos Derivados del Mar en Galicia.

De acuerdo con esta metodología, detallamos a continuación los **cuadros de relaciones de identificación de los Factores Críticos**, para a continuación, agrupar los principales por bloques temáticos considerados para el diseño de estrategias de actuación para la mejora competitiva de la Cadena. En cada uno de ellos incluiremos los elementos que de algún modo estén relacionados con el apartado, de forma que cada tabla de cruce quedará más manejable, y se visualizarán mejor los criterios por los que se decide un determinado factor como crítico.

Seguiremos los criterios utilizados en el diagnóstico de considerar en primer lugar los mercados de venta, después los de aprovisionamiento. A

continuación los recursos, humanos, técnicos y financieros. Finalmente los sistemas de dirección.

Tabla 9.1

ÁREA: MERCADOS DE VENTA

IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CRÍTICOS RELACIONADOS CON MERCADOS DE VENTA

| | O2 | O3 | O8 | O9 | O10 | O11 | O12 | O13 | O22 | A4 | A6 | A9 | A10 | A11 | A12 | A13 | A14 |
|-----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|
| F1 | + | + | + | + | + | + | | | | + | | | + | + | + | | + |
| F2 | | + | + | + | + | + | + | | | + | | | + | + | + | + | + |
| F3 | + | + | | + | + | + | | | | - | | - | - | - | - | - | - |
| F4 | | | | | | + | | | | + | | - | - | + | | | |
| F5 | | | | | + | + | | | | | | - | - | | | | |
| F6 | | | + | + | + | + | | | | | | - | - | + | + | + | |
| F7 | | | | | + | + | | | | + | + | - | | + | + | + | |
| F8 | + | + | | + | + | | | | + | + | - | | | | - | - | - |
| F9 | + | + | + | + | + | + | | + | | + | + | + | + | | + | + | |
| F10 | + | + | | + | | | | + | | + | + | + | + | | + | | - |
| D1 | | | - | - | - | - | + | | | - | | - | - | - | - | - | |
| D2 | | | - | - | - | - | + | | | - | | | - | - | - | - | |
| D3 | | | - | - | - | - | - | + | | | - | | - | - | - | - | |
| D4 | | - | | - | | | | - | | | | | | | - | - | - |
| D5 | | - | - | - | - | - | | | | - | | | - | - | - | - | |
| D6 | | | | | | - | | | | | | - | - | | | | |
| D7 | | - | - | | - | | | | | | | | | | - | | |
| D8 | | - | | | - | | | | | - | - | - | - | | - | - | - |

- La **fuerte competencia externa en proceso de concentración en grandes grupos**, y que es favorecida en ocasiones por acuerdos políticos que favorecen la penetración en la UE de productos de terceros países y la **situación "amenazante" de la distribución moderna** (con permanentes movimientos de concentración, potenciación de las marcas blancas,... que aumentan enormemente su poder negociador) se agravan con las debilidades básicas de nuestras empresas de la Cadena en este área: **poca competitividad en precios, falta de presencia internacional, abundancia de productos maduros, excesiva concentración de ventas en pocas referencias, baja innovación y baja diferenciación**. El resumen de estas cuestiones negativas podría sintetizarse en los siguientes Factores Críticos

MV1. **Presencia en la distribución moderna**

MV2. Presencia en **mercados nuevos internacionales**

MV3. Fuerte **concentración** de la oferta de **productos** en fase de **madurez**

MV4. **Innovación de productos**

MV5. **Diferenciación de productos**

- La existencia de **algunos aspectos comerciales muy positivos** puede suponer puntos de apoyo para nuevas estrategias de comercialización. La **gama amplia**, la **fidelidad de los clientes**, la **buena imagen de los productos pesqueros gallegos**, el **dominio del mercado doméstico**, una **actividad exportadora cada vez más dinámica**, y que denota la realidad de la conciencia de cambio (en un momento en que se liberaliza aun más el acceso a nuevos mercados), el **buen posicionamiento en calidad** en un momento en que es muy valorada socialmente y muy impulsada por la nueva cultura de la estética

y la salud (dieta mediterránea). En concreto hacemos referencia a los siguientes:

MV6.La **gama de productos** amplia

MV7.La imagen y el posicionamiento de **calidad**

MV8.El **dominio** del mercado **local-regional-nacional**

MV9.La **internacionalización de las ventas**

ÁREA: MERCADOS DE APROVISIONAMIENTO

Tabla 9.2

| IDENTIFICACIÓN DE F.C RELACIONADOS CON MERCADOS DE APROVISIONAMIENTO | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | 05 | 014 | 015 | 016 | 017 | 018 | 019 | 022 | 023 | A4 | A5 | A6 | A15 | A16 | A17 | A18 | A19 |
| F11 | + | + | | + | + | + | + | + | | | | + | + | + | | + | |
| F12 | + | | + | + | + | | + | | | | | + | | | | + | |
| F13 | | + | + | | | | | | | | + | + | + | + | | + | + |
| F14 | | + | | + | | | | | | + | + | | | | + | | |
| D9 | | | | | | + | + | | | | | - | | - | | | - |
| D10 | - | | - | | | | | | - | | | | | | - | | |
| D11 | - | | - | | | | | | + | | - | | - | | - | | |

- Las **dificultades en la gestión de aprovisionamientos** de materia prima básica, tanto en cuanto a **cantidad** (derivadas de las políticas de preservación de los recursos o de la sobreexplotación de algunas especies), como a **precio** (con enormes fluctuaciones derivadas de la escasez de recursos y del incremento de la competencia en la demanda de la materia prima) pueden provocar desventajas importantes a la hora de competir. Incluso parece que existe una cierta desconfianza sobre la calidad futura de los aprovisionamientos, en la medida en que la presión de la demanda pueda llevar a que no se respeten ciclos biológicos vitales (caso del Mejillón) o a que se plantee la utilización de subespecies o especies alternativas (caso de la alacha y la sardinilla). Los aspectos fundamentales a considerar son:

MA1. Disponibilidad de materia prima en términos de cantidad

MA2. Calidad de la materia prima

- El importante **grado de integración** entre la industria transformadora y la extractiva en Galicia (tanto a nivel accionarial como de relaciones comerciales) supone una potencialidad importante en la medida que puede generar sinergias al conjunto de la actividad. Del mismo modo, el desarrollo de **nuevas tecnologías** para la detección de stocks de pesca puede permitir **la explotación de unas pesquerías** más científicas y selectivas e incluso la realización de actividades de investigación sobre nuevas especies susceptibles de uso industrial. Todo ello, unido con el **potencial de la acuicultura**, permite contemplar otros factores críticos en el área de aprovisionamientos, como los siguientes:

MV3. Integración con la actividad **extractiva**

MV4. Utilización de nuevas especies de materia prima

MV5. Potencialidad de la acuicultura

ÁREA: RECURSOS HUMANOS

Tabla 9.3

| IDENTIFICACIÓN DE F.C RELACIONADOS CON RECURSOS HUMANOS | | |
|---|-----|-----|
| | 020 | 021 |
| F15 | | |
| F16 | | |
| F17 | | |
| F18 | + | + |
| F19 | | |
| F20 | + | + |
| D14 | | - |
| D15 | | |
| D16 | - | - |
| D17 | - | - |
| D18 | - | - |
| D19 | - | - |
| D20 | - | |
| D21 | - | - |
| D22 | - | - |
| D23 | - | - |

- Existe una tendencia clara a la **profesionalización** de la gestión de las empresas, con **niveles formativos adecuados en determinados niveles** organizativos, la reciente implantación de sistemas de gestión basados en la participación, el trabajo en grupo,... aun incipientes.

Existen sin embargo, **deficiencias ciertas en los niveles superiores, mandos intermedios e incluso a nivel operativo**, agravados por una sistemática **falta de preocupación por la formación continua**, lo que puede suponer algún riesgo en la adaptación futura de las empresas a su entorno competitivo:

RH1. Formación del personal superior, intermedio y operativo

RH2. Gestión de la formación continua y sistemática

RH3. Implantación de herramientas modernas de gestión de RRHH

ÁREA: RECURSOS TÉCNICOS

Tabla 9.4

| IDENTIFICACIÓN DE F.C RELACIONADOS CON RECURSOS TÉCNICOS | | | | | | | | | | |
|--|-----|-----|-----|----|----|-----|-----|----|----|-----|
| | 022 | 023 | 024 | 06 | 09 | 025 | A20 | A3 | A6 | A21 |
| F21 | | | | + | | | | | - | |
| F22 | | | | | + | + | + | + | - | - |
| F23 | + | + | + | + | | + | - | + | - | - |
| F24 | | + | + | + | | | - | - | - | - |
| F25 | | + | + | + | | + | | + | - | - |
| F26 | | | + | | | + | | - | - | - |
| F27 | | + | + | + | | + | - | - | - | - |
| F28 | | | | | | | | | | |
| F29 | | | | | | | | | | |
| D24 | | + | + | | | | | | | |
| D25 | + | + | + | | | | | | | |
| D26 | | | | | | + | - | - | - | - |
| D27 | | | | - | - | | - | - | - | - |
| D28 | - | - | - | + | | | - | - | - | |
| D29 | | | | | | | | | | |
| D30 | | | + | | | + | | - | | - |
| D31 | | | | | | | | | | |

- La importante **estacionalidad** de los aprovisionamientos de materia prima y, en menor medida, de la demanda, supone una dificultad cierta para la gestión de estas empresas que revierte en que **sus sistemas técnicos y sus procesos sean muy flexibles y adaptables** para responder rápidamente a las necesidades. Debe tomarse en consideración también que, en general, los procesos en estas industrias suelen ser **intensivos en mano de obra** y que es ahí donde, entre otros aspectos, los países en desarrollo competidores pueden tener ventajas sobre nosotros:

RT1.**Flexibilidad estructural y de procesos**

RT2.**Polivalencia del sistema técnico**

RT3.**Intensidad de mano de obra**

- En los últimos años se ha desarrollado un importante esfuerzo de modernización tecnológica y de aumento de capacidad que de algún modo frena las amenazas derivadas del cambio tecnológico y supone que nuestras empresas mantengan una posición tecnológica similar a la de los mejores y superior a la de otras zonas competidoras. Es destacable, sin embargo, que para mantener esta situación debe realizarse un **esfuerzo permanente de modernización y de automatización** que pueda permitir anular las posibles desventajas en mano de obra.

RT4.Esfuerzo inversor de **modernización permanente**

RT5.**Automatización de procesos**

ÁREA: RECURSOS ECONÓMICO-FINANCIEROS

Tabla 9.5

| IDENTIFICACIÓN DE F.C RELACIONADOS CON RECURSOS EC-FIN | | | | | |
|--|-----|----|-----|----|-----|
| | O25 | 07 | A21 | A9 | A11 |
| F30 | + | + | - | - | - |
| F31 | | | | + | |
| F32 | | | | + | + |
| D32 | | + | | - | - |
| D33 | | | | | |
| D34 | | | | - | - |
| D35 | + | + | - | | |
| D36 | | | | - | - |
| D37 | | | | - | - |
| D38 | | | | - | - |
| D39 | + | + | - | | |

- Las características intrínsecas a este tipo de negocio (con altas inversiones en circulantes derivadas de su estacionalidad, fuertes inversiones permanentes en activos fijos o elevada intensidad competitiva que hacen que sus márgenes sean relativamente bajos), hacen de la gestión financiera una actividad, si cabe, más crítica que en otras cadenas o sectores. En concreto, son factores críticos de este área en la Cadena los siguientes:

REF1.**Disponibilidad de recursos financieros**, para afrontar la necesaria renovación de tecnología

REF2.**Capacidad de autofinanciación**, capitalizando vía reservas los recursos generados, reforzando así la estructura de capitales permanentes

REF3.**Capacidad de endeudamiento** para poder afrontar las necesidades estacionales sin dificultar la gestión de la explotación

ÁREA: SISTEMAS DE DIRECCIÓN

Tabla 9.6

| IDENTIFICACIÓN DE F.C RELACIONADOS CON SISTEMAS DE DIRECCIÓN | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|
| | 02 | 03 | 09 | 010 | 011 | 013 | 015 | 023 | 024 | A3 | A4 | A6 | A9 | A10 | A11 | A17 | A20 |
| F33 | + | + | | + | + | + | | | | | | + | + | + | + | | |
| F34 | + | + | | + | + | + | | | | | | + | + | + | + | | |
| F35 | | | | + | + | | | | | + | | | | | | | |
| F36 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| F37 | + | | | | | + | | | | + | | + | | | | | |
| F38 | | + | | + | | | | + | + | | | | + | | | | |
| F39 | + | | + | | | + | + | | | | | | | | | + | |
| F40 | + | | + | | | | | | | | | | + | + | + | + | |
| F41 | + | | + | | | | | | | | | | + | + | + | + | |
| F42 | + | | + | + | | | | | | | + | | | + | | | |
| F43 | | | | | | | | | | | | - | | | | | |
| D40 | - | - | - | - | - | - | | | | | | - | - | - | - | | - |
| D41 | | - | | - | - | | | | | | | | | | | | |
| D42 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| D43 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| D44 | | - | - | - | - | - | | | | | | | - | - | - | - | - |
| D45 | - | | | | | | | | | | | | | | | | |
| D46 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| D47 | | - | | - | - | | | | | | | | | - | - | | |
| D48 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| D49 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| D50 | | | | | | | | | | | | - | | | | | |
| D51 | | | | | | | | | | | | - | | | | | |

- La **insuficiente actitud estratégica** en la gestión del conjunto de las empresas de la Cadena, con baja propensión a la Planificación a largo plazo, bajo nivel de cooperación, reticencias a la innovación (aun cuando se manifiestan concienciadas en la necesidad de abordar nuevas orientaciones de mercados, productos o tecnologías) es por sí misma un aspecto crítico en la gestión empresarial. Si a ella unimos, como ocurre en este caso, la existencia de amenazas ciertas sobre el sector como la **creciente y cada vez más concentrada competencia, la amenaza de nuevos entrantes** en alguno de los mercados habituales, podemos concluir que la falta de actitud estratégica se convierte en un desequilibrio de primer orden. En concreto, son factores críticos sobre los que actuar:

SD1. **Planificación** en la actividad

SD2. **Sistemas de información desarrollados con el uso de nuevas tecnologías**

SD3. **Implantación de sistemas integrales de gestión**

SD4. **Cooperación** interempresarial en cuestiones como la subcontratación, las compras o el transporte

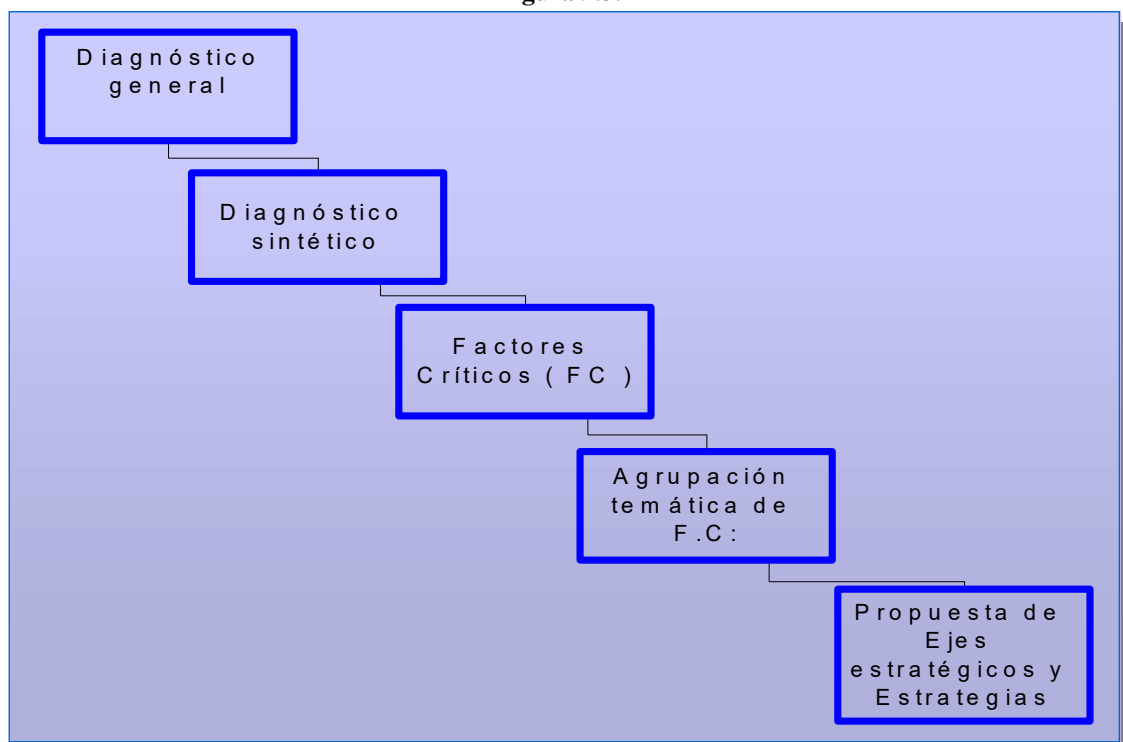
SD5. **Innovación** sistemática en **productos**

SD6. **Innovación** en **mercados** en general

9.3. Algunas Propuestas de Estrategias y Actuaciones para la Cadena.

De acuerdo con la metodología citada anteriormente, a partir de esos Factores Críticos (F.C.). la primera consideración ha sido la **agrupación por áreas temáticas homogéneas de los diferentes F.C., al objeto de identificar de este modo un común denominador que aglutinase en lo posible diferentes F.C. y que pudiese servir de referencia para la generación de alternativas estratégicas de respuesta** frente a esos F.C.

Figura 9.3. 1



Fuente: Elaboración propia

Una vez agrupados los F.C., se plantean propuestas alternativas de posibles Ejes estratégicos con diferentes Estrategias de Actuación, considerando relaciones directas o indirectas con los diferentes Factores Críticos. Como parece lógico, un mismo Factor Crítico puede ser considerado en la propuesta de diferentes estrategias.

El último paso a considerar es la identificación de posibles acciones de mejora que desarrollen y concreten, en lo posible, los enunciados genéricos de

las estrategias propuestas.

Tabla 9.7

| ÁREA TEMÁTICA | FACTOR CRÍTICO |
|--------------------------------------|---|
| Mercados de Venta | MV1. Presencia en la distribución moderna MV2. Presencia en mercados nuevos internacionales MV3. Fuerte concentración de la oferta de productos en fase de madurez MV4. Innovación de productos MV5. Diferenciación de productos MV6. La amplia gama de productos MV7. La imagen y el posicionamiento de calidad MV8. El dominio del mercado local-regional-nacional MV9. La internacionalización de las ventas |
| Mercados de aprovisionamiento | MA1. Disponibilidad de materia prima en términos de cantidad MA2. Calidad de la materia prima MA3. Integración con la actividad extractiva MA4. Utilización de nuevas especies de materia prima MA5. Potencialidad de la acuicultura |
| Recursos Humanos | RH1. Formación del personal superior, intermedio y operativo RH2. Gestión de la formación continua y sistemática RH3. Implantación de herramientas modernas de gestión de RRHH |
| Recursos Técnicos | RT1. Flexibilidad estructural y de procesos RT2. Polivalencia del sistema técnico RT3. Intensidad de mano de obra RT4. Esfuerzo inversor de modernización permanente RT5. Automatización de procesos |
| Recursos Ec.Financ. | REF1. Disponibilidad de recursos financieros REF2. Capacidad de autofinanciación REF3. Capacidad de endeudamiento |
| Sistema de Dirección | SD1. Planificación en la actividad SD2. Sistemas de información desarrollados con el uso de nuevas tecnologías SD3. Implantación de sistemas integrales de gestión SD4. Cooperación interempresarial en cuestiones como la subcontratación, las compras o el transporte. SD5. Innovación sistemática en productos SD6. Innovación en mercados en general |

A partir de **6 ejes temáticos de agrupación** (mercados de venta, mercados de aprovisionamientos, recursos humanos, recursos técnicos, recursos económico-financieros y sistemas de dirección), se elabora la Tabla 9.7 que detalla la totalidad de los **Factores Críticos** señalados en el epígrafe anterior, facilitando una visión de conjunto sobre el particular:

Ejes estratégicos y estrategias propuestas.

En nuestra opinión, las respuestas estratégicas de las empresas de la cadena considerando los Factores Críticos anteriores, deben articularse en torno a 6 ejes estratégicos fundamentales (que aglutinan grupos de estrategias que tienen en común la variable concreta de mejora competitiva sobre la que pretenden actuar) y que vienen recogidos en la **figura 9.3.2**. A continuación comentamos brevemente sus contenidos, su desarrollo en estrategias y algún ejemplo de posibles actuaciones.

Figura 9.3. 2



Fuente: elaboración propia

EE1 Formación como estrategia básica para el cambio, tanto a los niveles gerenciales y directivos (para fomentar la adaptación cultural) como en los niveles operativos (especialización, polivalencia, productividad). En concreto se articulan a través de dos estrategias que podrían contemplar acciones específicas como: **formación en nuevas tecnologías, idiomas (para la internacionalización), nuevos conceptos de gestión muy introducidos en industrias de gran consumo (como ECR, CRP. gestión por categorías,...)**

EE1.E1. Formación para **nivel superior y directivo** por ejemplo, en cuestiones relacionadas con conceptos de Dirección de empresas (planificación, organización, control, gestión de recursos humanos, innovación, calidad,...)

EE1.E2. Formación a **nivel de mandos intermedios y personal operativo**, por ejemplo, en trabajo en grupo, mejora continua, técnicas de productividad, rediseño de procesos, prevención de riesgos, calidad,...

Figura 9.3. 3



Fuente: elaboración propia

EE2 Asegurar los aprovisionamientos de materia prima

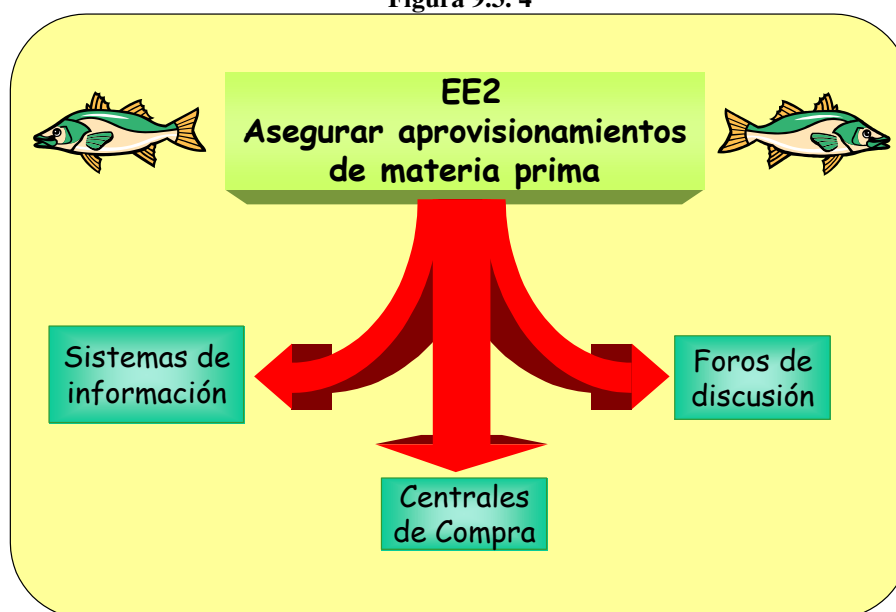
fundamentalmente, aunque también se debería contemplar la mejora en la gestión de otros aprovisionamientos (como servicios de apoyo por ejemplo). Con la implantación de estrategias como:

EE2.E1. Implantar **centrales de compras** u otro instrumento asociativo similar para la gestión de aprovisionamientos, aprovechando experiencias como **FACORE o ACEGA**.

EE2.E2. Potenciar **sistemas de información sobre mercados de compras**. Por ejemplo: sistemas que conecten con los barcos pesqueros para **conocer on-line la situación de la pesca**, diseñar webs que potencien el **B2B y el B2C** aprovechando experiencias como **INFOCANNED,...**

EE2.E3. Promover **foros de cooperación** con las actividades extractivas para la puesta en común de intereses compartidos. Por ejemplo, potenciar las Organizaciones **Interprofesionales**, potenciar el desarrollo de las Mesa **Mar-Industria,...**

Figura 9.3. 4



Fuente: elaboración propia

EE3 Desarrollo Tecnológico tanto para la mejora de la competitividad en costes y/o calidad, como para la implantación de sistemas de información adecuados. Las posibles estrategias de desarrollo serían:

EE3.E1. Implantación de **nuevas tecnologías** o procesos de producción más automatizados

EE3.E2. Implantación de **nuevas tecnologías de captación y tratamiento de la información** potenciando la incorporación a las empresas de sistemas como **EDI** o las **intranets** con clientes,...

Figura 9.3. 5



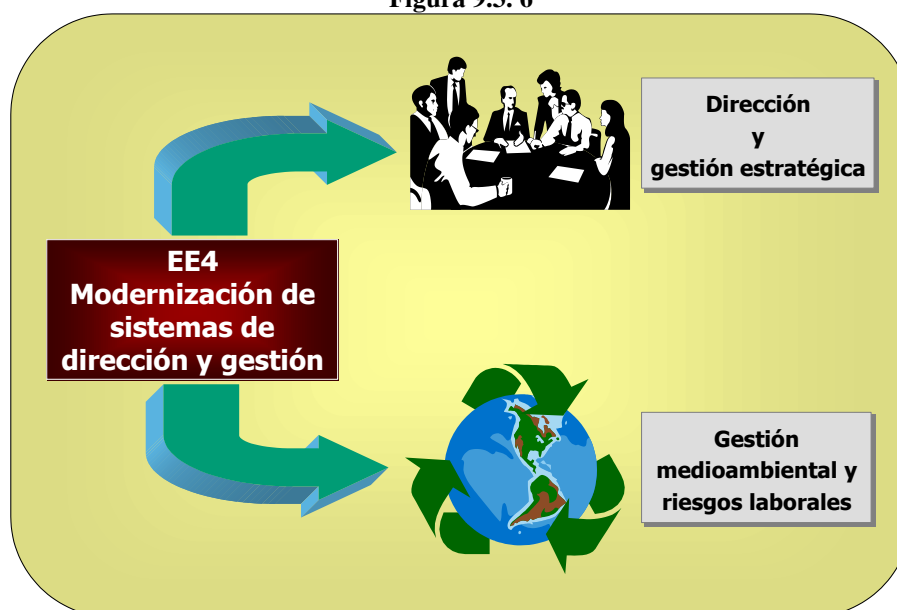
Fuente: elaboración propia

EE4 Modernización de sistemas de dirección y gestión que promueva cambios en las estructuras actuales a través del uso de sistemas de gestión estratégica, sistemas integrales de gestión (básicamente medioambientales y de riesgos laborales) y la incorporación de las actividades de innovación (productos, mercados, tecnologías...) como un valor sistemático y permanente de la cultura de las empresas. Este eje puede desarrollarse a través de dos estrategias concretas:

EE4.E1. Implantación de sistemas de **dirección y gestión estratégica**, que faciliten la planificación a largo plazo y mejoren el control empresarial, con acciones concretas en la potenciación de **Planes estratégicos, sistemas de benchmarking competitivo,...**

EE4.E2. Implantación de sistemas integrales de gestión, fundamentalmente de **gestión medioambiental y riesgos laborales**

Figura 9.3. 6



Fuente: elaboración propia

EE5 Diseño e implantación de fórmulas de **cooperación** en general, con el ánimo de reestructurar a largo plazo la oferta productiva y terminar con la atomización, consiguiendo así tamaños empresariales suficientes para competir globalmente, a implantar a través del desarrollo de estrategias como:

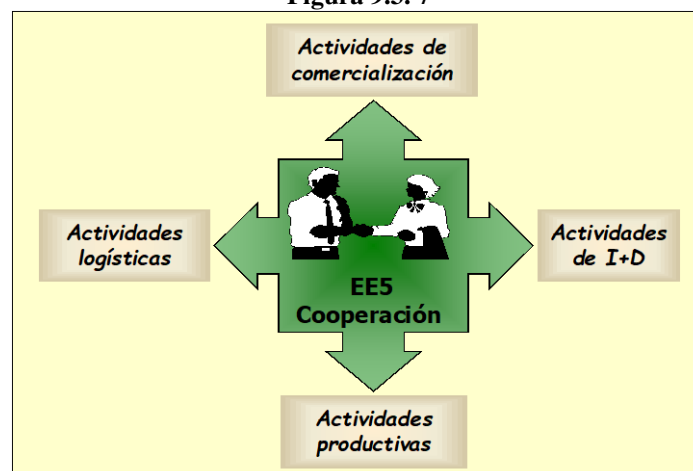
EE5.E1. Promover **actividades conjuntas en comercialización**, como la creación de **clubes o consorcios para acceder a los mercados exteriores, estudiar mercados de interés común, asistir a ferias, diseñar portales de Internet** (incluso con la posibilidad de tiendas virtuales),...

EE5.E2. Promover **actividades conjuntas en I+D** para la innovación por ejemplo en **nuevos envases o embalajes**.

EE5.E3. Estudiar posibles alternativas de **cooperación en actividades productivas para la especialización productiva**, estudiando la posibilidad de externalizar, compartir inversiones entre empresas,...

EE5.E4. Promover la cooperación en **actividades logísticas**, como transportar en común a clientes comunes, montar almacenes reguladores con negociación compartida,...

Figura 9.3. 7



Fuente: elaboración propia

EE6 Potenciación de las actividades de Marketing e Innovación de Productos, al objeto de mantener ventajas por diferenciación frente a la competencia. Las estrategias que desarrollan este eje son:

EE6.E1. Fomentar la **innovación en productos-mercados** a partir de la detección sistemática de nuevas necesidades u oportunidades, creando bases de datos dinámicas o promoviendo sistemas de información colectiva, fomentando el contacto con los centros de investigación,...

EE6.E2. Potenciar la presencia en **mercados internacionales**

EE6.E3. Desarrollar **nuevas actividades promocionales**, potenciando la imagen de marca de los fabricantes, nuevos embalajes como por ejemplo los pallet-box o los multipacks, o estudiando la posibilidad de implantar alguna marca ligada al origen gallego del tipo contraetiqueta comunitaria,...

EE6.E4. Buscar la **fidelización de clientes**, anticipando necesidades como la gestión a través del DUN 14 o el EAN 128, la gestión por categorías o el CRP (reaprovisionamiento continuo).

Figura 9.3. 8



Fuente: elaboración propia

Como **síntesis final integradora**, se presenta a continuación una **tabla de relaciones** entre los **Factores Críticos** identificados para esta Cadena y los **Ejes y estrategias propuestos**, a efectos de justificar adecuadamente la elección realizada:

Tabla 9.8
Resumen de relaciones entre Estrategias y Factores Críticos

| | EE1E1 | EE1E2 | EE2E1 | EE2E2 | EE2E3 | EE3E1 | EE3E2 | EE4E1 | EE4E2 | EE5E1 | EE5E2 | EE5E3 | EE5E4 | EE6E1 | EE6E2 | EE6E3 | EE6E4 |
|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| MV1 | | | | | | | | | | • | | | | • | • | • | • |
| MV2 | • | | | | | | | | | • | | | | • | • | • | • |
| MV3 | | | | | | | • | | | | • | • | | • | | | |
| MV4 | • | • | | | | | • | | | | • | | | • | | • | |
| MV5 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| MV6 | | | | | | | | | | | • | | | | • | • | • |
| MV7 | • | | | | | | | | | • | • | | | | | • | • |
| MV8 | | | | | | | | | | | | | | | | • | • |
| MV9 | • | | | | | | • | • | | | | | | • | • | • | • |
| MA1 | | | • | • | • | | | | | | | | | | | | |
| MA2 | | | • | • | • | | | | | | | | | | | | |
| MA3 | | | • | • | • | | | | | | | | | • | | | |
| MA4 | | | • | • | • | | | | | | | | | • | | | |
| MA5 | | | • | • | • | | | | | | | | | • | | | |
| RH1 | • | • | | | | • | • | • | • | | • | | | • | | | |
| RH2 | • | • | | | | • | • | • | • | | • | | | • | | | |
| RH3 | • | • | | | | • | • | • | • | | • | | | • | | | |
| RT1 | | | | | | • | • | | | | • | | | • | | | |
| RT2 | | | | | | • | • | | | | • | | | • | | | |
| RT3 | | | | | | • | • | | | | • | | | • | | | |
| RT4 | | | | | | • | • | | | | • | | | • | | | |
| RT5 | | | | | | • | • | | | | • | | | • | | | |
| REF1 | | | • | | | | | • | | | • | | | • | | | |
| REF2 | | | • | | | | | • | | | • | | | • | | | |
| REF3 | | | • | | | | | • | | | • | | | • | | | |
| SD1 | • | • | | | | | | • | • | | | | | | | | |
| SD2 | | | | • | | | • | • | • | | • | | | | | | |
| SD3 | • | • | | | | | • | • | • | | | | | | | • | • |
| SD4 | • | | • | • | • | | • | • | | • | • | • | • | | | | |
| SD5 | | • | | | | | | | | • | • | | | • | | | • |
| SD6 | | • | | • | | | | | | | | | | | • | | • |

- Relación directa
- Relación indirecta

ANEXOS

ANEXO I: TABLAS DE DATOS

En este primer anexo se incluyen tablas que recogen los datos numéricos, tanto de **cifras oficiales de la Cadena** recogidas de diversos organismos y asociaciones como **resultados** obtenidos a partir de la **encuesta**, que para una mejor comprensión no se incluyeron en algunas figuras incorporadas en el estudio, de modo que aquel lector que quiera conocer las cifras exactas pueda acudir a este anexo para comprobarlas.

CAPÍTULO 3

| PRODUCCIÓN Y DESTINOS DE LA PESCA EN EL MUNDO (MM TON) | | | | | | |
|---|--------------|---------------|---------------|---------------|--------------|--------------|
| | 1990 | 1992 | 1994 | 1996 | 1997 | 1998 |
| Acuicultura Continental | 8,17 | 9,39 | 12,11 | 15,61 | 17,13 | |
| Captura continental | 6,59 | 6,25 | 6,91 | 7,55 | 7,7 | |
| TOTAL PESCA CONTINENTAL | 14,76 | 15,64 | 19,02 | 23,16 | 24,83 | |
| Acuicultura marina | 4,96 | 6,13 | 8,67 | 10,78 | 11,14 | |
| Captura marina | 79,29 | 79,95 | 85,77 | 87,07 | 86,03 | |
| TOTAL PESCA MARINA | 84,25 | 86,08 | 94,44 | 97,85 | 97,17 | |
| Total Acuicultura | 13,13 | 15,52 | 20,78 | 26,39 | 28,27 | 29,9 |
| Total captura | 85,88 | 86,2 | 92,68 | 94,62 | 93,73 | 86,7 |
| TOTAL PRODUCCIÓN PESQUERA | 99,01 | 101,72 | 113,46 | 121,01 | 122 | 116,6 |
| % Consumo humano | 71,53% | 71,21% | 70,50% | 74,89% | 75,82% | |

Fuente: Informe FAO 1999

| Producción pesquera por países (MM TON) | | |
|--|-------------|-------------|
| PAIS | 1994 | 1998 |
| China | 20,7 | 38 |
| Perú | 11,6 | 4,4 |
| Chile | 7,8 | 3,6 |
| Japón | 7,4 | 5,9 |
| EEUU | 5,9 | 5,1 |
| India | 4,5 | 5,4 |
| Indonesia | 3,9 | 4,4 |
| Rusia | 3,8 | 4,5 |
| Resto Mundo | 44 | 45,3 |

Fuente: FAO 1999

| Análisis comparativo entre U.E, EE.UU y Japón (MM TON) | | | | | | |
|---|-------------|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|
| | U.E | | EE.UU | | JAPON | |
| | 1985 | 1994 | 1985 | 1994 | 1985 | 1994 |
| Producción | 6.005 | 9.498 | 2.000 | 2.200 | 17.000 | 31.500 |
| Consumo Aparente | 6.850 | 11.941 | 4.000 | 3.500 | 16.500 | 36.000 |
| Exportación | 677 | 878 | 100 | 900 | 700 | 500 |

Fuente: Eurostat 1997

| Algunas magnitudes fundamentales (MM ECU's) | | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|--------------------|
| Indicador | 1985 | 1990 | 1995 | 1998 (est.) |
| Consumo Aparente | 6.850 | 10.257 | 12.750 | 15.240 |
| Producción | 6.005 | 8.275 | 10.059 | 11.700 |
| Exportaciones | 677 | 702 | 833 | 960 |
| Importaciones | 1.522 | 2.684 | 3.524 | 4.500 |
| Balanza Comercial | -845 | -1.982 | -2.691 | -3.540 |
| Tasa de Cobertura (%) | 44 | 26 | 23 | 21 |
| Miles de empleos | 89,8 | 86,8 | 82 | 80 |

Fuente: Eurostat. Elaboración propia

| Producción mundial de mariscos congelados en 1997 | |
|--|----------------------------|
| PAIS | PRODUCCIÓN (MM TON) |
| China | 3,36 |
| Japón | 2,96 |
| Rusia | 1,95 |
| Corea | 1,03 |
| EEUU | 0,84 |
| Noruega | 0,81 |
| Argentina | 0,59 |
| Tailandia | 0,53 |
| España | 0,44 |
| Resto Mundo | 4,67 |
| TOTAL | 17,18 |

Fuente: FAO 2000

| Producción mundial de pescados congelados en 1997 | |
|--|----------------------------|
| PAIS | PRODUCCIÓN (MM TON) |
| China | 3,35 |
| Japón | 2,45 |
| Rusia | 2,02 |
| Noruega | 1,03 |
| EEUU | 0,96 |
| Corea | 0,92 |
| Tailandia | 0,43 |
| Argentina | 0,40 |
| España | 0,32 |
| Resto Mundo | 4,47 |
| TOTAL | 16,35 |

Fuente: FAO 2000

| Producción mundial preparados de pescado en 1997 | |
|---|----------------------------|
| PAIS | PRODUCCIÓN (MM TON) |
| Japón | 1,51 |
| EEUU | 0,42 |
| Tailandia | 0,27 |
| Rusia | 0,21 |
| Resto Mundo | 3,00 |
| TOTAL | 5,41 |

Fuente: FAO 2000

| Producción mundial preparados de marisco en 1997 | |
|---|----------------------------|
| PAIS | PRODUCCIÓN (MM TON) |
| Japón | 1,45 |
| Vietnam | 0,18 |
| Corea | 0,12 |
| Tailandia | 0,07 |
| Resto Mundo | 0,89 |
| TOTAL | 2,71 |

Fuente: FAO 2000

| Producción mundial de harinas y aceites de pescado (TON) | | |
|---|-------------------|-------------------|
| PAÍS | 1995 (TON) | 1997 (TON) |
| Perú | 387.000 | 343.000 |
| Chile | 320.000 | 196.000 |
| Dinamarca | 137.000 | 85.000 |
| Islandia | 88.000 | 127.000 |
| Noruega | 84.000 | 80.000 |

Fuente: IFOMA 1998

CAPÍTULO 4

| Consumo medio productos de la pesca por regiones | |
|---|-----------------------------------|
| REGIÓN | % S/ CONSUMO NACIONAL 1998 |
| Noreste | 12,2 |
| Levante | 11,1 |
| Andalucía | 12,2 |
| Centro Sur | 12,9 |
| Castilla -León | 13,2 |
| NOROESTE | 14,9 |
| Norte | 14 |
| Canarias | 9,6 |
| MEDIA NACIONAL | 12,6 |

Fuente: MAPA 1999

| Canales de distribución de productos de la pesca | | | |
|---|------------------|-----------------|------------------------|
| Producto | % Hogares | % Horeca | % Instituciones |
| TOTAL PROD.PESCA | 74,24 | 22,69 | 3,07 |
| Fresco | 80,04 | 18,26 | 4,19 |
| Congelados y preparados | 67,18 | 19,90 | 12,93 |
| Conservas y ahumados | 78,47 | 20,15 | 1,38 |
| Mariscos | 65,92 | 32,63 | 1,45 |

Fuente: MAPA 1999

| Canal del hogar para productos de la pesca | | |
|---|-------------|-------------|
| CANALES | 1993 | 1998 |
| Tienda tradicional | 49,51 | 51,95 |
| Supermercados | 31,12 | 28,29 |
| Hipermercados | 12,72 | 15,67 |
| Otros | 6,65 | 4,09 |

Fuente: MAPA 1999

| Canales | Tda. Tradic. | | Super. | | Hiper. | | Otros | |
|-----------------------------|---------------------|-------------|---------------|-------------|---------------|-------------|--------------|-------------|
| | 1993 | 1998 | 1993 | 1998 | 1993 | 1998 | 1993 | 1998 |
| Congelado | 38 | 41 | 41 | 36 | 12 | 17 | 9 | 6 |
| Mariscos | 42 | 56 | 29 | 26 | 12 | 13 | 17 | 5 |
| Conservas y ahumados | 18 | 12 | 52 | 51 | 23 | 31 | 7 | 6 |

Fuente: MAPA, Nielsen y Alimarket1999

| Estructura de compras por subactividades | | | |
|---|----------------------------|--------------------------------|---------------------------|
| Subactividades | Suministros básicos | Suministros complement. | Servicios de apoyo |
| Harinas de pescado | 71,6 | 20,22 | 8,18 |
| Ahumados | 96,41 | 3,59 | 0 |
| Congelados y precocinados | 85,05 | 11 | 3,95 |
| Conservas | 73,04 | 23,92 | 3,04 |

Fuente: elaboración propia

| Origen geográfico de las compras por subactividades | | | | |
|--|------------------|-------------------|-----------------|----------------|
| Zona geográfica | Conservas | Congelados | Ahumados | Harinas |
| Galicia | 0,69 | 0,26 | 0,38 | 0,67 |
| España | 0,24 | 0,5 | 0,36 | 0,33 |
| Unión Europea | 0,02 | 0,08 | 0,02 | 0 |
| EE.UU y Canadá | 0 | 0,01 | 0 | 0 |
| América Latina | 0,01 | 0,07 | 0 | 0 |
| África | 0,02 | 0,05 | 0 | 0 |
| Resto mundo | 0,01 | 0,04 | 0,25 | 0 |

Fuente: elaboración propia

| Conservas: procedencia suministros básicos | | |
|---|-------------------|----------------------|
| Producto | Fabricante | Intermediario |
| Procedencia anchoas | 69,17 | 30,83 |
| Procedencia bonito | 44,55 | 55,45 |
| Procedencia túnidos | 38,98 | 61,02 |
| Procedencia calamares | 34,55 | 65,45 |
| Procedencia pulpo | 51,82 | 48,18 |
| Procedencia mejillones | 72,22 | 27,78 |
| Procedencia sardinas | 31,18 | 68,82 |
| Procedencia otros mariscos | 78,00 | 22,00 |
| Procedencia otros pescados | 46,33 | 53,67 |

Fuente: elaboración propia

| Conservas: origen geográfico de suministros básicos | | | | | | | |
|--|----------------|---------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|--------------------|
| Productos | Galicia | España | Unión Europea | EE.UU y Canadá | América Latina | África | Resto mundo |
| Anchoas | | 80 | | | 20 | | |
| Bonito | 44,4 | 45,6 | | | | 10 | |
| Túnidos | 42,5 | 20 | 0,83 | 3,33 | 3,07 | 18,1 | 12,13 |
| Calamares | 54 | 13,5 | | | 22 | 5,5 | 5,4 |
| Pulpo | 86 | 1,5 | 5 | | | 7 | 0,5 |
| Mejillones | 100 | | | | | | |
| Sardinas | 58,24 | 29,35 | 12,41 | | | | |
| Otros mariscos | 89,3 | 0,71 | 8,21 | | 1,43 | | 0,36 |
| Otros pescados | 56,79 | 27,86 | 1,79 | | | 6,43 | 7,14 |

Fuente: elaboración propia

| Conservas: procedencia suministros complementarios | | |
|---|-------------------|----------------------|
| Productos | Fabricante | Intermediario |
| Procedencia aceite | 64,71 | 35,29 |
| Procedencia vinagre | 92,86 | 7,14 |
| Procedencia tomate | 70,00 | 30,00 |
| Procedencia especias | 77,78 | 22,22 |
| Procedencia esencias y condimentos | 75,00 | 25,00 |
| Procedencia otros aditivos | 100,00 | 0,00 |
| Procedencia envases metálicos | 93,75 | 6,25 |
| Procedencia estuches cartón | 93,75 | 6,25 |
| Procedencia cajas | 82,14 | 17,86 |
| Procedencia pallets | 100,00 | 0,00 |

Fuente: elaboración propia

| Conservas: origen geográfico de suministros complementarios | | | | |
|--|----------------|---------------|----------------------|-----------------------|
| Productos | Galicia | España | Unión Europea | EE.UU y Canadá |
| Aceite | 29,94 | 69,75 | 0,31 | |
| Vinagre | 61,43 | 38,57 | | |
| Tomate | 10 | 70 | 20 | |
| Especias | 22,78 | 77,22 | | |
| Esencias y condimentos | 41 | 59 | | |
| Envases metálicos | 77,68 | 22,32 | | |
| Estuches cartón | 88,09 | 1,39 | 8,83 | 1,68 |
| Cajas | 91,67 | 8,33 | | |
| Pallets | 85 | 15 | | |

Fuente: elaboración propia

| Conservas: procedencia servicios apoyo | | |
|---|-------------------|----------------------|
| Productos | Fabricante | Intermediario |
| Procedencia ases. contable | 100 | 0 |
| Procedencia ases I+D | 100 | 0 |
| Procedencia ases técnico- sanitario | 100 | 0 |
| Procedencia transporte | 100 | 0 |
| Procedencia mantenimiento y reparaciones | 75 | 25 |
| Procedencia medio ambiente | 100 | 0 |
| Procedencia calidad | 100 | 0 |

Fuente: elaboración propia

| Conservas: origen geográfico de los servicios de apoyo | | | | | | |
|---|----------------|---------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------|
| Productos | Galicia | España | Unión Europea | EE.UU y Canadá | América Latina | Resto mundo |
| Asest ^o contable | 91,7 | 8,33 | | | | |
| Asest ^o marketing | 50 | 50 | | | | |
| Asest ^o I+D | 100 | | | | | |
| Asest ^o técnico sanitario | 83,3 | 16,67 | | | | |
| Transportes | 91,9 | 6,67 | 0,83 | 0,17 | 0,67 | 0,42 |
| Mantenimiento y reparaciones | 97,8 | 2,22 | | | | |
| Medio ambiente | 63,3 | 36,67 | | | | |
| Calidad | 100 | | | | | |

Fuente: elaboración propia

| Ahumados: procedencia suministros básicos | | |
|--|-------------------|----------------------|
| Productos | Fabricante | Intermediario |
| Procedencia salmón | 0 | 100 |
| Procedencia bacalao | 20 | 80 |
| Procedencia bacalao salado | 100 | 0 |

Fuente: elaboración propia

| Ahumados: origen geográfico de suministros básicos | | | | |
|---|----------------|---------------|----------------------|--------------------|
| Productos | Galicia | España | Unión Europea | Resto mundo |
| Salmón | | | | 100 |
| Bacalao | 50 | 40 | 10 | |
| Bacalao salado | 25 | 25 | | 50 |

Fuente: elaboración propia

| Ahumados: procedencia suministros complementarios | | |
|--|-------------------|----------------------|
| Productos | Fabricante | Intermediario |
| Procedencia plástico | 100 | 0 |
| Procedencia cajas | 100 | 0 |

Fuente: elaboración propia

| Ahumados: origen geográfico de suministros complementarios | | |
|---|----------------|---------------|
| Productos | Galicia | España |
| Plásticos | 100 | 0 |
| Cajas | 0 | 100 |

Fuente: elaboración propia

| Congelados: procedencia suministros básicos | | |
|--|-------------------|----------------------|
| Productos | Fabricante | Intermediario |
| Procedencia merluza | 85,00 | 15,00 |
| Procedencia rape | 66,67 | 33,33 |
| Procedencia calamares | 94,44 | 5,56 |
| Procedencia langostinos | 100,00 | 0,00 |
| Procedencia gambas | 66,67 | 33,33 |
| Procedencia cigalas | 66,67 | 33,33 |
| Procedencia otros mariscos | 82,35 | 17,65 |
| Procedencia otros pescados | 81,25 | 18,75 |

Fuente: elaboración propia

| Congelados: origen geográfico de los suministros básicos | | | | | | | |
|---|----------------|---------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|--------------------|
| Productos | Galicia | España | Unión Europea | EE.UU y Canadá | América Latina | África | Resto mundo |
| Merluza | 26,36 | | 3,64 | | 45,45 | 24,6 | |
| Rape | 16,67 | 16,67 | 8,33 | 16,67 | | 41,7 | |
| Calamares | 20 | 10 | 6 | | 51 | | 13 |
| Langostinos | | | 14,29 | | 22,86 | 31,4 | 31,43 |
| Gambas | | 33,33 | 40 | | | | 26,67 |
| Cigalas | 20 | | 80 | | | | |
| Otros mariscos | 25,74 | 24,26 | 21,25 | 2,5 | 6,25 | 6,25 | 13,75 |
| Otros pescados | 32,73 | 13,64 | 0,91 | 0,91 | 31,82 | 9,09 | 10,91 |

Fuente: elaboración propia

| Congelados: procedencia suministros complementarios | | |
|--|-------------------|----------------------|
| Productos | Fabricante | Intermediario |
| Procedencia aceite | 50,00 | 50,00 |
| Procedencia pan rallado | 100,00 | 0,00 |
| Procedencia harina | 100,00 | 0,00 |
| Procedencia hortalizas y vegetales | 100,00 | 0,00 |
| Procedencia especias | 100,00 | 0,00 |
| Procedencia esencias y condimentos | 50,00 | 50,00 |
| Procedencia otros aditivos | 50,00 | 50,00 |
| Procedencia plástico | 83,33 | 16,67 |
| Procedencia estuches cartón | 100,00 | 0,00 |
| Procedencia cajas | 87,50 | 12,50 |
| Procedencia pallets | 60,00 | 40,00 |
| Procedencia otros complementos | 100,00 | 0,00 |

Fuente: elaboración propia

| Congelados: origen geográfico de suministros complementarios | | | |
|---|----------------|---------------|----------------------|
| Productos | Galicia | España | Unión Europea |
| Aceite | 50 | 50 | |
| Pan rallado | 100 | | |
| Harina | | 100 | |
| Hortalizas y vegetales | | 93,33 | 6,67 |
| Esencias y condimentos | | 100 | |
| Otros aditivos | | 100 | |
| Plástico | 44,29 | 55,71 | |
| Estuches cartón | 100 | | |
| Cajas | 50 | 50 | |
| Pallets | 60 | 40 | |

Fuente: elaboración propia

| Congelados: procedencia servicios apoyo | | |
|--|-------------------|----------------------|
| Productos | Fabricante | Intermediario |
| Procedencia asest ^o contable | 100,00 | 0,00 |
| Procedencia transporte | 83,33 | 16,67 |
| Procedencia serv. mantenimiento y reparaciones | 66,67 | 33,33 |

Fuente: elaboración propia

| Congelados: origen geográfico de servicios de apoyo | | | |
|--|----------------|---------------|----------------------|
| Productos | Galicia | España | Unión Europea |
| Asest ^o contable | | 100 | |
| Asest ^o I+D | | 100 | |
| Asest ^o técnico sanitario | | 100 | |
| Asest ^o información | | 100 | |
| Transportes | 82,5 | 13,75 | 3,75 |
| Mantenimiento y reparaciones | 60 | 40 | |
| Medio ambiente | | 100 | |

Fuente: elaboración propia

| Harinas: procedencia suministros básicos | | |
|---|-------------------|----------------------|
| Productos | Fabricante | Intermediario |
| Procedencia sub. túnidos frescos | 100 | 0 |
| Procedencia sub. túnidos cocidos | 75 | 25 |
| Procedencia sub. pelágicas frescos | 100 | 0 |
| Procedencia sub. pelágicas cocidos | 100 | 0 |
| Procedencia sub. cefalópodos frescos | 100 | 0 |
| Procedencia sub. mejillón | 100 | 0 |
| Procedencia otros sub. frescos | 100 | 0 |

Fuente: elaboración propia

| Harinas: origen geográfico suministros básicos | |
|---|----------------|
| Productos | Galicia |
| Sub. túnidos frescos | 100 |
| Sub. túnidos cocidos | 100 |
| Sub. pelágicas cocidos | 100 |
| Sub. cefalópodos frescos | 100 |
| Sub. mejillón | 100 |
| Otros sub. frescos | 100 |

Fuente: elaboración propia

| Harinas: procedencia suministros complementarios | | |
|---|-------------------|----------------------|
| Productos | Fabricante | Intermediario |
| Procedencia sacos papel | 100 | 0 |
| Procedencia otros complementos | 60 | 40 |

Fuente: elaboración propia

| Harinas: origen geográfico suministros complementarios | |
|---|---------------|
| Productos | España |
| Sacos papel | 100 |
| Otros complementos | 100 |

Fuente: elaboración propia

| Harinas: procedencia servicios apoyo | | |
|--|-------------------|----------------------|
| Productos | Fabricante | Intermediario |
| Procedencia serv. transporte | 0 | 100 |
| Procedencia serv. mantenimiento y reparaciones | 100 | 0 |

Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO 5

| Nº medio de trabajadores según posición jerárquica | | | | |
|---|--------------------|-------------------|-------------------|--------------------|
| Nivel | <30 años | De 30 a 45 | De 45 a 55 | >55 años |
| Directivos | 0,1475 | 1,4754 | 2,5574 | 0,7869 |
| Cuadros intermedios | 0,3607 | 4,541 | 1,5246 | 0,377 |
| Administrativos | 3,2295 | 5,6885 | 1,1639 | 0,7213 |
| Operarios | 17,0833 | 32,9333 | 18,2167 | 7,3 |

Fuente: elaboración propia

| Composición del gasto en 1998 | | |
|--------------------------------------|------------------------|---------------|
| | Empresa Gallega | Cadena |
| Consumos y otros gastos explotación | 82,1% | 88,5% |
| Gastos de personal | 12,4% | 7,5% |
| Amortizaciones | 2,7% | 1,3% |
| Gastos financieros | 1,5% | 2,0% |
| Impuestos | 1,3% | 0,7% |

Fuente: elaboración propia

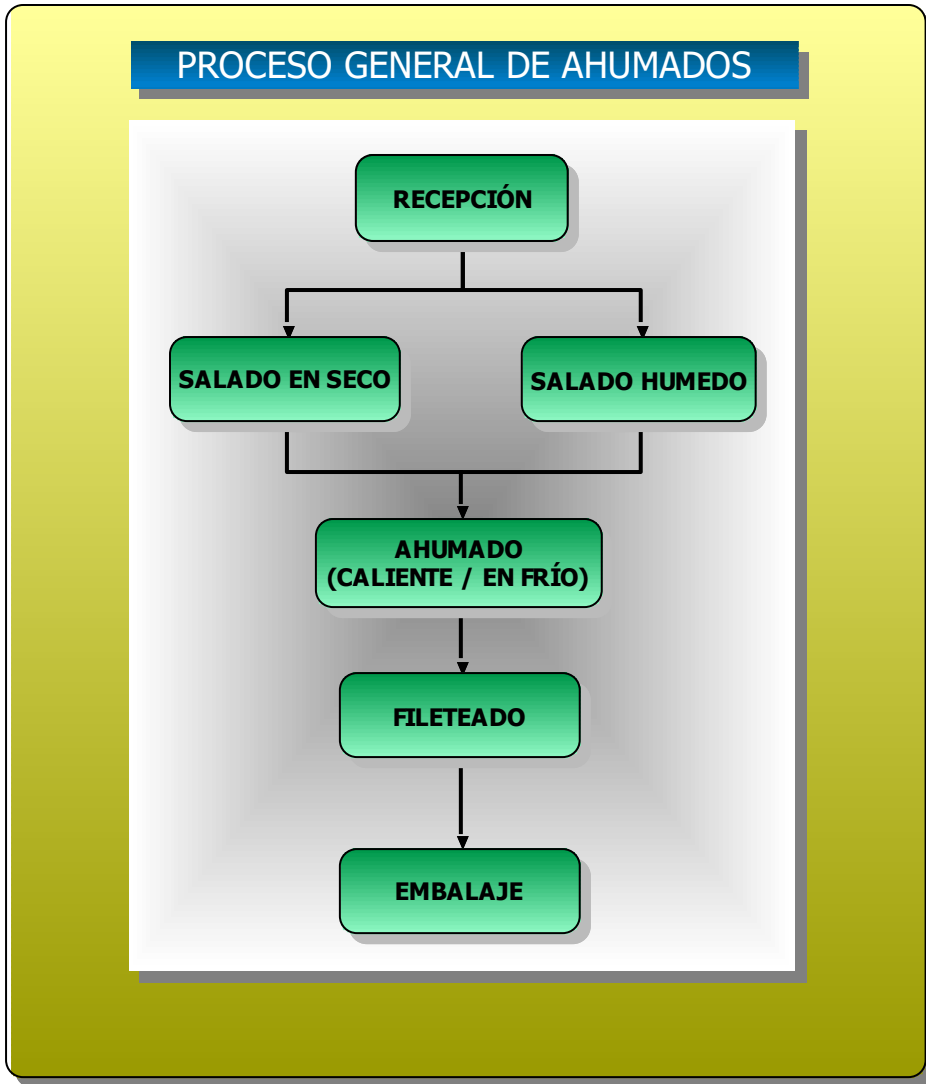
| Inversión y financiación en la Cadena y en las actividades en 1998 | | | | | |
|---|-----------------------|-----------------------------|-----------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| | Inversión Fijo | Inversión Circulante | Fondos Propios | Financiación Ajena L.P. | Financiación Circulante |
| Cadena | 33,21% | 66,79% | 35,64% | 12,66% | 51,70% |
| Congelados y precocinados | 28,49% | 71,51% | 27,47% | 12,53% | 60,00% |
| Harinas de pescado | 46,15% | 53,85% | 64,21% | 3,32% | 32,47% |
| Conservas y ahumados | 35,20% | 64,80% | 38,32% | 13,95% | 47,73% |

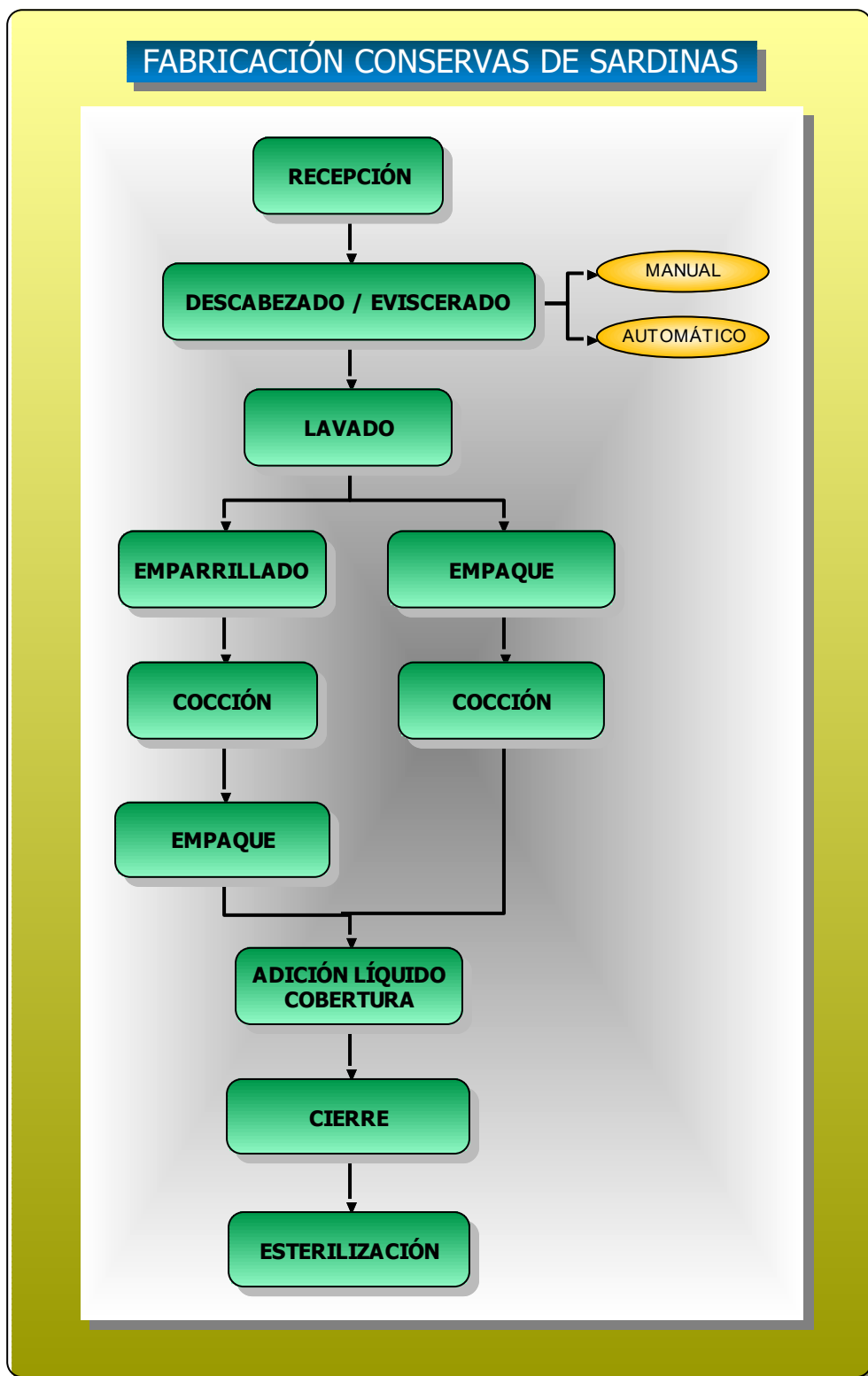
Fuente: elaboración propia

| Composición del gasto en 1998 por actividades | | | | |
|--|------------------------|----------------------------------|---------------------------|-----------------------------|
| | Cadena del Mar. | Congelados y Precocinados | Harinas de pescado | Conservas y Ahumados |
| Consumos y otros gastos explotación | 327.227 | 154.116 | 23.817 | 149.294 |
| Gastos de personal | 27.621 | 12.600 | 2.433 | 12.587 |
| Amortizaciones | 4.959 | 2.331 | 489 | 2.139 |
| Gastos financieros | 7.476 | 2.731 | 299 | 4.446 |
| Impuestos | 2.671 | 822 | 576 | 1.273 |

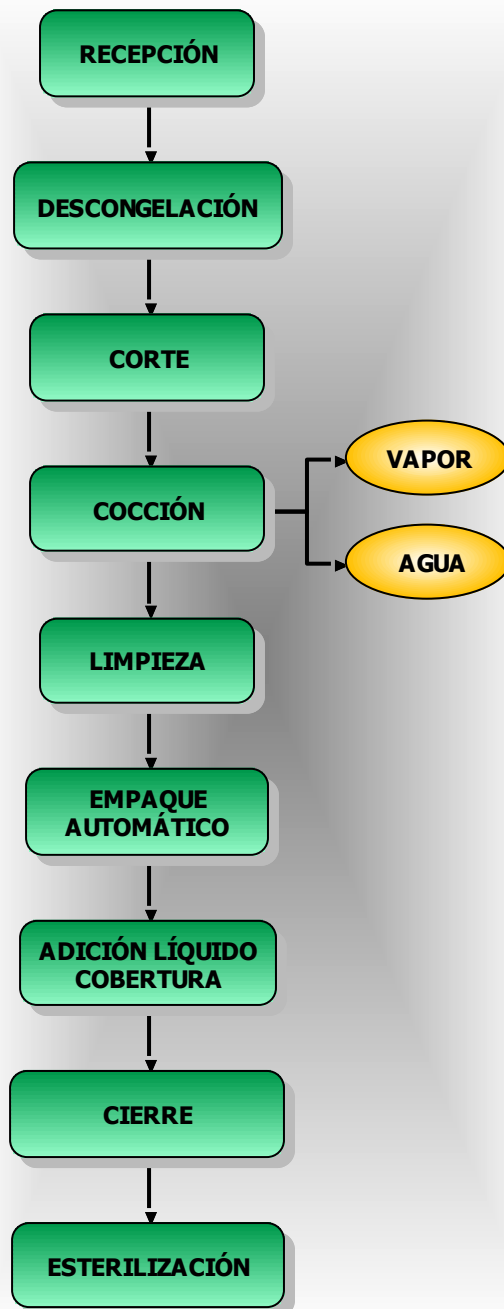
Fuente: elaboración propia

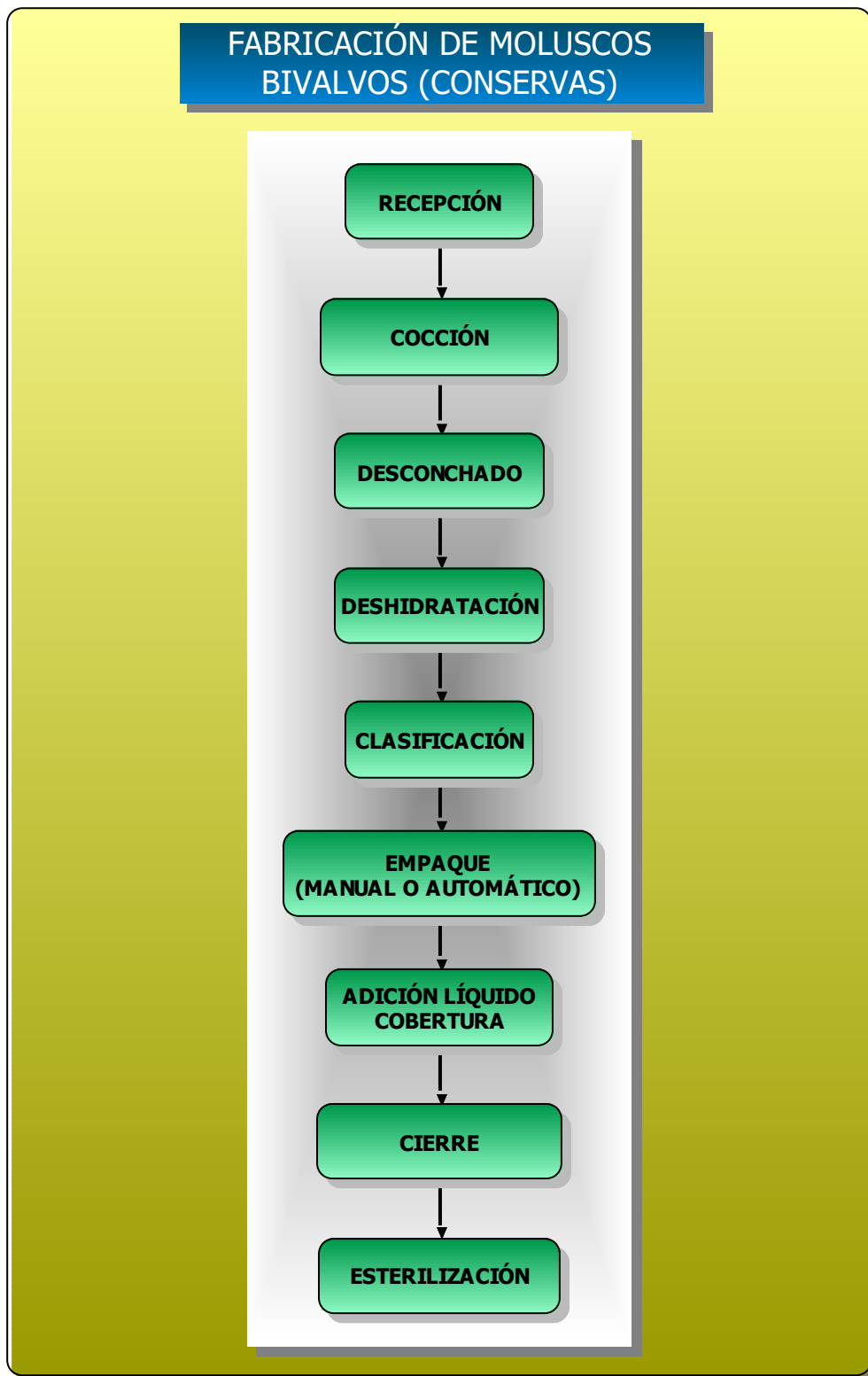
***ANEXO II: DIAGRAMAS DE FLUJOS DE
PROCESOS***



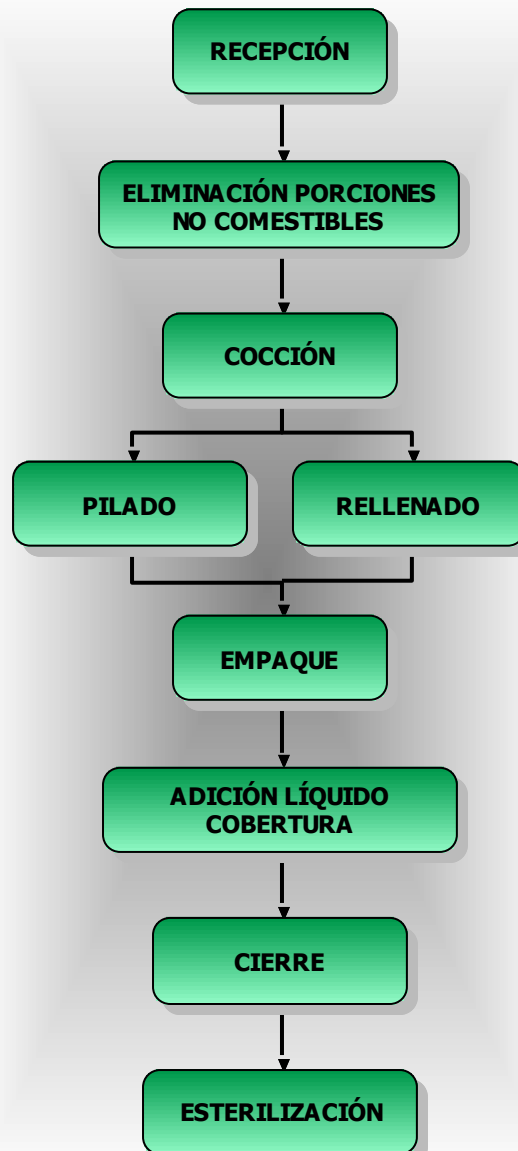


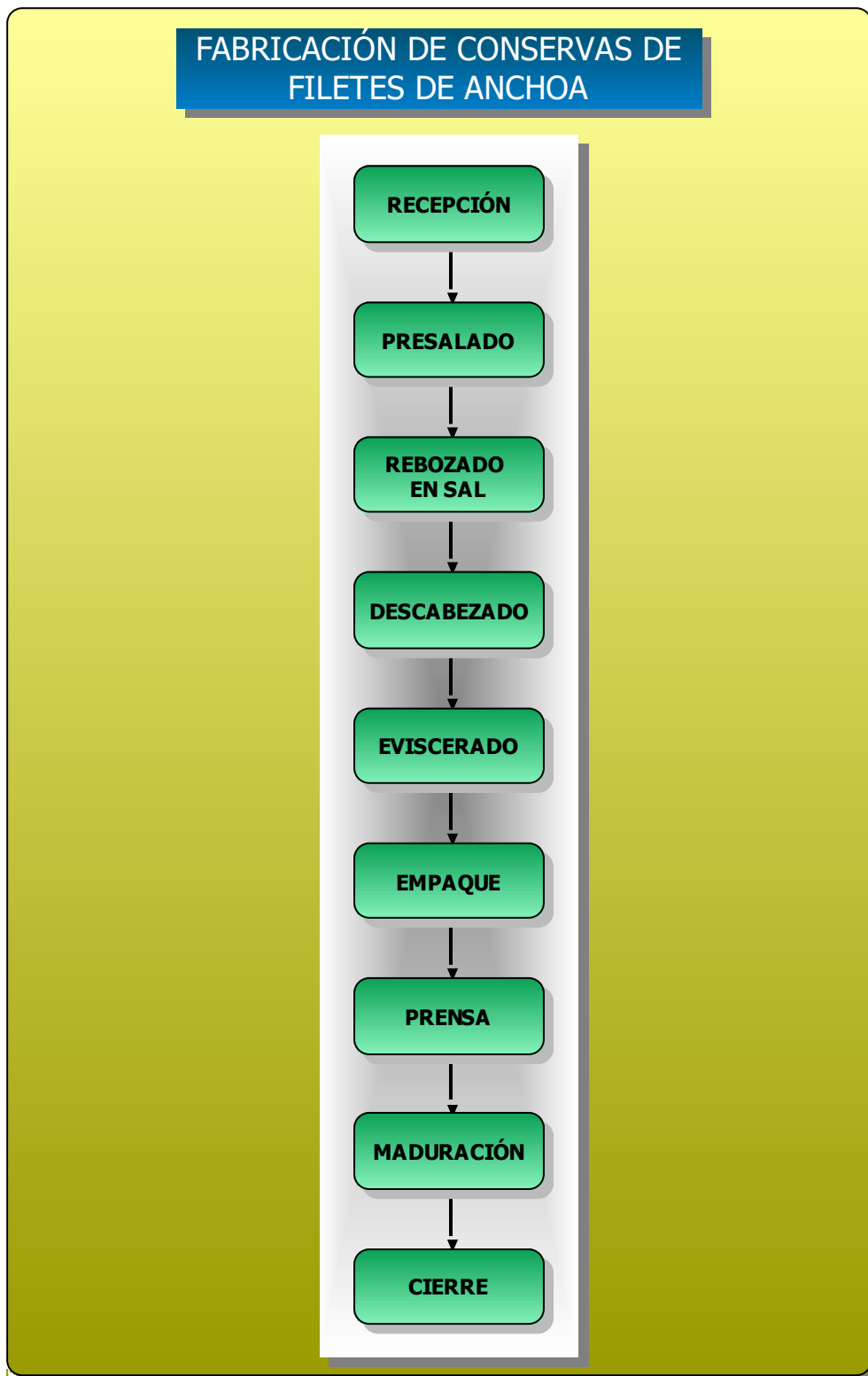
FABRICACIÓN CONSERVAS DE TÚNIDOS





FABRICACIÓN DE CONSERVAS DE MOLUSCOS CEFALÓPODOS

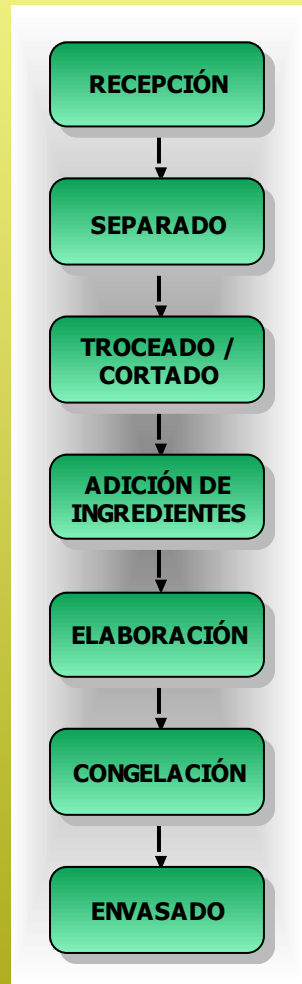


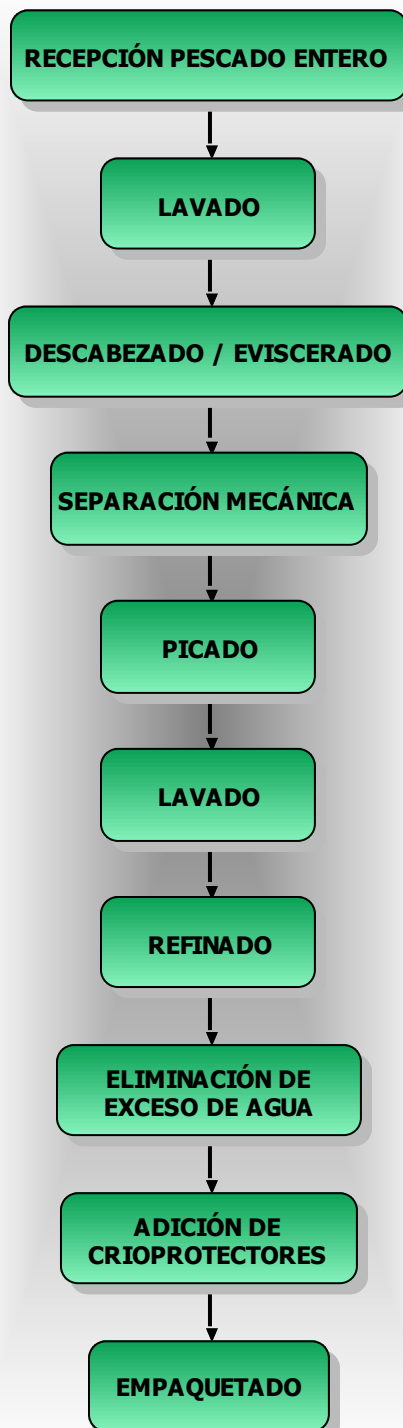


FABRICACIÓN DE ANCHOA EN SALAZÓN



PROCESO GENERAL DE ELABORACIÓN DE CONGELADOS



**EJEMPLO DE PROCESO DE ELABORACIÓN DE UN
PREPARADO A BASE DE PESCADO: SURIMI**

Anexo VI: Referencias bibliográficas

El objetivo de este trabajo es dar una visión de la situación de **la cadena de la transformación de los productos del mar**, orientada hacia un público entre los que se encuentran los **empresarios** del sector. Este hecho va a condicionar la forma de exponer la bibliografía, al igual que las referencias utilizadas. En consecuencia, se han recopilado aquellos libros, revistas, monografías y trabajos que tenían interés fundamentalmente en el sector de la transformación de productos del mar o bien eran referencias utilizadas para la elaboración de los modelos de trabajo o las técnicas de análisis utilizadas. En el caso de las revistas específicas del sector se cambia la forma de citarlas por diferentes motivos. La mayoría de dichas revistas fueron utilizadas para gran parte del trabajo. Además, cada referencia, o bien se hace para aspectos muy puntuales o, las mas de las veces, se hace sobre aspectos que se difuminan a lo largo de todo el texto, pero que ayudan a empaparse de los problemas y de la mentalidad del empresario del sector facilitando, de esta forma, el análisis y apareciendo reflejado en la base de muchas de las propuestas.

Consecuentemente nos encontrábamos con la dificultad de tener que ir citando uno a uno, cientos de artículos de revistas especializadas, lo que haría interminable esta bibliografía, además de que agotaría al lector, sin añadir más valor.

Por todos estos motivos optamos por exponer la bibliografía dividida en tres partes, de forma que facilite su uso y a la vez sirva de referencia para los interesados en el sector, y para aquellos que quieran analizar con mas profundidad los modelos teóricos de los que se hizo uso.

- ⇒ La primera recoge las publicaciones realizadas por instituciones, bien por que den una información general de la cadena, datos básicos o datos complementarios de ésta, o bien por que estén adaptadas al entorno gallego. Algunas de ellas tienen una cierta periodicidad, y serán citadas como *varios números*, salvo que únicamente se utilice uno de ellos.
- ⇒ La segunda contiene las revistas especializadas de las cuales se han consultado una serie de números, y/o aquellas otras que sería difícil indicar exactamente en que parte concreta se hace uso de cada uno de estos ejemplares.

- ⇒ La tercera contiene la bibliografía de autores, bien relacionados con aspectos del estudio en sí, aspectos cuantitativos o de análisis estratégico, bien autores que ayudan a dar una mejora metodológica en el enfoque que se hizo en el estudio, y en consecuencia se encuentran, generalmente, entre los más importantes en los estudios de cadenas empresariales y estrategia orientada a estas cadenas.

Publicaciones de instituciones

ASOCIACIÓN NACIONAL DE FABRICANTES DE CONSERVAS DE PESCADOS Y MARISCOS (2000) "*Estudio de la demanda de tecnología y de investigación en la industria de transformación de productos del mar*", ANFACO, Vigo.

ASOCIACIÓN NACIONAL DE FABRICANTES DE CONSERVAS DE PESCADOS Y MARISCOS (1995) "*Foro internacional de la conservación de productos de la pesca de Galicia en el horizonte del siglo XXI*", ANFACO, Vigo.

ASOCIACIÓN NACIONAL DE FABRICANTES DE CONSERVAS DE PESCADOS Y MARISCOS (1999) "*Foro internacional de la conservación de productos de la pesca de Galicia. Tradición y modernidad*", ANFACO, Vigo.

ASOCIACIÓN PARA A ECONOMÍA SOCIAL (1995) *Ordenación bioeconómica do marisqueo*. Cooperativa de editores galegos. Vigo

BANCO BILBAO VIZCAYA (1997) "*Renta Nacional de España y su distribución provincial 1993. Avance 1994-1995*". Fundación BBV, Bilbao.

BOLETIM INFORMATIVO ITAL. Inst. Tecnol. Alim. ITAL. (Brasil)

BOLETÍN ECONÓMICO. Banco de España, Madrid,

CÁMARA OFICIAL DE COMERCIO, INDUSTRIA Y NAVEGACIÓN DE VIGO. (Varios años). *Importaciones- exportaciones realizadas por la aduana de Vigo*. Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Vigo, Vigo.

CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y CONTROL DE LA CALIDAD (varios años). Instituto Nacional del Consumo, Madrid (España)

CONFEDERACIÓN DE EMPRESARIOS DE GALICIA. (1999). *I Encuentro Galicia-Norte de Portugal*. Confederación de Empresarios de Galicia.

CONSEJO ECONÓMICO Y SOCIAL "Memorias 1994 y 1995", Madrid.

EUROSTAT. (Varios años) *Panorama de l'Industrie Communautaire*. Comisión Europea.

FONDO DE FORMACIÓN (1997) "*Estudio socioeconómico del sector pesquero*", Proyecto Albatros.

FONDO DE FORMACIÓN, (1999) "*Estudio del sector transformador de productos del mar*", Proyecto Áncora.

FONDO DE REGULACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE PRODUCTOS DE LA PESCA Y LOS CULTIVOS MARINOS (varios años) *Cuadernos del FROM*. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. Madrid

FONDO MONETARIO INTERNACIONAL (1998). *Perspectivas de la Economía Mundial - La turbulencia financiera y la Economía Mundial*. Fondo Monetario Internacional, Washington.

FONDO MONETARIO INTERNACIONAL (Varios años) "*Perspectivas de la economía mundial*", Washington.

FOOD AND AGRICULTURAL ORGANIZATION (Varios años) *Estadísticas de productos de pesca*. Organización de las Naciones Unidas para la agricultura y la alimentación. Roma

FOOD AND AGRICULTURAL ORGANIZATION (Varios años) *Documentation*. Organización de las Naciones Unidas para la agricultura y la alimentación. Roma

FUNDACIÓN CAIXA GALICIA. (Varios años) *Informe de coxuntura da economía galega*. Fundación Caixa Galicia, A Coruña.

FUNDACIÓN PARA EL FONDO DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS SOCIALES (1997) *"Economía de las CCAA, Galicia 1996"*, Papeles De Economía Española: Fundación FIES, Madrid,

FUNDACIÓN PARA EL FONDO DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS SOCIALES. (1998) *Los retos de la Unión Monetaria.* Fundación Fies, Madrid.

FUNDACIÓN PARA EL FONDO DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS SOCIALES. (1997) Monográfico sobre *"Pesca: Un nuevo Horizonte"*, Papeles de Economía Española, nº 71, Fundación de las cajas de Ahorro Confederadas para la Investigación Económica y Social, en especial las ponencias de: Samuel Juarez Casado, Manuel Varela Lafuente et al., Miguel S. Peña Sanz, Carlos Iglesias Malvido, Fernando González Laxe y Antonio Ruiz Molina

INFORMES TÉCNICOS DEL INSTITUTO DE INVESTIGACIONES PESQUERAS. Instituto de Investigaciones Pesqueras Barcelona (España)

INSTITUTO DE COMERCIO EXTERIOR (VARIOS AÑOS) Anuario de Comercio exterior. Banco Pastor. A Coruña

INSTITUTO DE ESTUDIOS ECONÓMICOS DE GALICIA, FUNDACIÓN PEDRO BARRIÉ DE LA MAZA. (1996). *Síntesis económica de Galicia.* I.E.E.G. Fundación Pedro Barrié de la Maza, A Coruña.

INSTITUTO GALEGO DE ESTATÍSTICA. (Varios años) *Anuario Estatístico. Galicia-Norte de Portugal.* Instituto Galego de Estatística, Santiago de Compostela.

INSTITUTO GALEGO DE ESTATÍSTICA: (Varios años) *"Galicia en cifras"*. Consellería de Economía e Facenda, Santiago, XUNTA DE GALICIA.

INSTITUTO GALEGO DE PROMOCIÓN ECONÓMICA. (1997-1998). *Líneas de ayuda del IGAPE.* Xunta de Galicia, Consellería de Economía e Facenda, A Coruña.

INSTITUTO GALEGO DE PROMOCIÓN ECONÓMICA. (1998). *Galicia, guía de oportunidades de buenos negocios*. Xunta de Galicia, A Coruña.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA: (1996) *"Encuesta industrial de empresas: 1994"*. Madrid.

MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN (1992) *"Estudio sobre la posición competitiva del sector de alimentación y bebidas en España. Sector de fabricación de conservas de pescado y otros productos marinos"*.

MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN (1999) *"Panel de consumo alimentario"*. Secretaría técnica. Madrid

MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN "(1999) *La alimentación en España en 1998"*. Secretaría técnica. Madrid

MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN, (Varios años) *"La agricultura la pesca y la alimentación en España en el año"*, Secretaría general técnica. Madrid

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA. (1997) *Convergencia vs. divergencia en las regiones europeas*. ICE, Madrid.

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA. (1998) *Radiografía de la empresa exportadora*. ICE, Madrid.

MINISTERIO DE INDUSTRIA Y ENERGÍA. (1994) *"Iniciativa PYME de desarrollo industrial 1994-1999"*, IMPI-MINER, Madrid.

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS (1996) *"Estudio económico y social mundial 1996: tendencias y políticas en la economía mundial"*. ONU, Nueva York.

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE COMERCIO. (1996-1998). *Informe Anual de la Organización Mundial del Comercio*. Organización Mundial de Comercio.

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE COMERCIO. (1997). *Examen de las políticas comerciales Unión Europea*. Organización Mundial de Comercio.

ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO (1996) "*La Compétitivité industrielle*", OCDE , París.

ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO (1997) "*La compétitivité industrielle: comparaison internationale de l'environnement des entreprises*", OCDE, París.

SERVICIOS AVANZADOS CONSORCIO ZONA FRANCA DE VIGO. (1997-1998). *Ardán / Galicia 10.000 empresas*. Consorcio Zona Franca de Vigo, Vigo.

SUBDIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DEL SECTOR EXTERIOR. (1996) *Dilemas actuales de la política económica internacional*. ICE, Madrid.

SUBDIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DEL SECTOR EXTERIOR. (1996) *Situación actual y perspectivas de la convergencia europea*. ICE, Madrid.

XUNTA DE GALICIA (1994) "*Plan Intersectorial de Competitividad: Cadena de la Pesca*", Consellería de Industria y Comercio. Santiago de Compostela

XUNTA DE GALICIA (1995) "*Tabla Input-Output pesca-conserva gallega, 1995*". Santiago de Compostela

XUNTA DE GALICIA (1999) "*Estrategia gallega de innovación*", Consellería de Industria y Comercio, Dirección Xeral de Programas Industriais e Infraestructuras tecnológicas. Santiago de Compostela

XUNTA DE GALICIA "*Plan de Desarrollo Regional PDR 1994-1999*". Xunta de Galicia. Santiago de Compostela.

XUNTA DE GALICIA (1995) *Programa operativo de Galicia, 1994-1999 : FEDER* . Xunta de Galicia, Santiago de Compostela.

XUNTA DE GALICIA (1996) *Galicia. Consellería de Pesca, Marisqueo y Acuicultura. Gestión de los recursos pesqueros*. Xunta de Galicia, Santiago de Compostela.

XUNTA DE GALICIA: (1993) *"Taboa input-output e contabilidades rexional, ano 1990"*. Consellería de Economía e Facenda, Santiago de Compostela.

Revistas especializadas

ACTA ALIMENTARIA i. Budapest (Hungría) Akademia Kiado

ALFORJA, Elsevier Información Profesional, SA, Bilbao

ALIMARKET BOLETIN Madrid (España) Public.Profe,S.A

ALIMARKET especialmente los números monográficos sobre Conservas, Congelados, Precocinados y Ahumados. Public. Profe, S.A- Madrid (España)

ALIMENTACION Y NUTRICION. FAO Roma (Italia)

ALIMENTACION, EQUIPOS Y TECNOLOGIA. Editorial Acción, S.A. Madrid

ALIMENTALEX. PASA SID-Alimentaria Madrid (España)

ALIMENTARIA. Alimentaria Madrid (España)

ALIMENTECH Food Research Development Centre, Quebec (Canada)

ALIMENTOS. Sociedad Chilena de Tecnología Alimentaria. Santiago de Chile (Chile)

ANUARIO DE LA DISTRIBUCIÓN". Distribución Anual SL, Madrid

ARAL PLUS . Tecnipublicaciones S.A. Madrid (España)

ARAL Tecnipublicaciones, MAdrid.

BOLETIN DEL CENTRO NACIONAL DE ALIMENTACION Y NUTRICION Madrid (España).

CANADIAN JOURNAL OF AGRICULTURAL ECONOMICS/REVUE CANADIENNE D'ECONOMIE RURALE. Can.Agric.Econom.Farm Manag.Soc. Ottawa (Canadá)

CONSERVE E DERIVATI AGRUMARI Palermo (Italia)

CONSUM. Consum Sociedad Cooperativa Española Valencia (España)

CONSUMER. Consum Sociedad Cooperativa Bilbao (España)

CUADERNOS DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACION. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. Madrid (España)

DISTRIBUCIÓN QUINCENAL Distribución Anual SL, Madrid

ENFOQUES PARA GESTIÓN', Ediciones PMP, Bilbao,

EUROPA AZUL Europa Azul S.L. Guipúzcoa

FOOD AND BIOPRODUCTS PROCESSING. Institution of Chemical Engineers Oxon (UK)

FOOD AUSTRALIA. Counc .Austr. Food Tecn. Ass. Inc. Sydney (Australia)

FOOD ENGINEERING. Food Eng. Intern. Radnor ,PA (USA)

FOOD MANUFACTURE. Morgan – Grampian, Londres (UK)

FOOD QUALITY AND PREFERENCE . Elsevier Applied Science, Oxford (UK)

FOOD RESEARCH INTERNATIONAL. Can.Inst.Food Sci.Techn (Canadá).

FOOD REVIEWS INTERNATIONAL. Marcel Dekker Inc. New York (USA).

FOOD SCIENCE AND TECHNOLOGY INTERNATIONAL/CIENCIA Y TECNOLOGIA DE ALIMENTOS INTERNACIONAL, Chapman & Hall, New York(USA)

FOOD TECHNOLOGY. Institute of Food Technologists Chicago,ILL (USA)

FOOD TECHNOLOGY IN NEW ZEALAND. Trade Publications Ltd. Auckland (New Zealand)

FOOD TRADE REVIEW. Food Trade Press Ltd Kent (UK).

INDUSTRIA CONSERVE. Staz.Sper.Ind.Cons.Alim. Parma (Italia)

INDUSTRIA CONSERVERA, ANFACO, Vigo

INDUSTRIA PESQUERAS. Servicios de Industrias Pesqueras S.A, VIGO

INDUSTRIA Y COMERCIO DE LA ALIMENTACION (ICA) Madrid (España)

INDUSTRIE ALIMENTARI. Chiriotti Editori. Pinerolo (Italia)

INDUSTRIES ALIMENTAIRES ET AGRICOLES. Association des Chimistes, París
(Francia)

*INFORMACION CONSERVERA. REVISTA TECNICA DE LA INDUSTRIA
CONSERVERA.* Valencia

INFORMACION DEL CONSUMO . Inst. Nac. Consumo, Madrid (España)

ITALIAN JOURNAL OF FOOD SCIENCE. Chiriotti Editori, Pinerolo (Italia)

JOURNAL OF FOOD PROCESS ENGINEERING Food & Nutrition Press Inc.
Trumbull,CT (USA)

JOURNAL OF FOOD SCIENCE. Inst. Food Technol Chicago,ILL (USA).

JOURNAL OF FOOD SCIENCE & TECHNOLOGY. Central Food Technol. Res. Inst.
Mysore (India)

JOURNAL OF THE SCIENCE OF FOOD AND AGRICULTURE. John Wiley and Sons
Limited, Sussex (UK)

NUTRITION AND FOOD SCIENCE . Forbe Publications Ltd. Londres (UK)

POLISH JOURNAL OF FOOD AND NUTRITION SCIENCES. Division of Food
Sciences, Tuwima (Polonia)

PRODUCTOS DEL MAR , Madrid

REVISTA CHILENA DE NUTRICION. Soc. Chilena Nutr.Bromat.Toxicol. Santiago de Chile (Chile)

REVUE DE LA CONSERVE. ALIMENTATION MODERNE. Comp. Fr. Inform. Entr. París (Francia)

RIA. REVUE DE L'INDUSTRIE AGRO-ALIMENTAIRE. Groupe France Agricole, París(Francia)

SCIENCES DES ALIMENTS. Lavoisier Abonnements París (Francia)

TECNOLOGIA ALIMENTARIA Buenos Aires (Argentina)

TECNOLOGIA DE ALIMENTOS. Ciencia y Tecnología S.A. Mexico (Mexico)

Publicaciones de autor

ALCAIDE J., CUADRADO, J.R. et al.: (1991) "Las economías regionales en la España de los 90". Economistas Libros, Colegio de Economistas de Madrid, Madrid,

ÁLVAREZ, J.C, FERNÁNDEZ-JARDÓN, C.M., GÓMEZ, F. (1996) "Factores de competitividad intrínseca y resultados de la empresa gallega"., *Galicia en Clave Económica*, nº 1, , pp. 99-112.

ÁLVAREZ, J.C, GARCÍA, E. , FERNÁNDEZ-JARDÓN, C.M., FIGUEROA, P. Y OTROS (1996) "*Informe estratégico de la empresa gallega*", Consorcio de la Zona Franca de Vigo.

ANDERSON, T. (1984) "*An introduction to multivariate statistical analysis*", Wiley & Sons, New York,

AXELROD, R. (1986). *La evolución de la cooperación*. Alianza Editorial, S.A., Madrid.

BAIN, J.S. (1963). *Organización Industrial*, Omega, México.

BAJONA, C. (1999). *Specific factors, learning and the Dynamics of trade*. I.E.E. Fundación Pedro Barrié de la Maza, A Coruña.

BERZOSA, C.; Et Al. (1994). *La economía mundial en los 90. Tendencias y Desafíos*. Icaria, Barcelona.

BRADLEY, F. (1991). *International marketing strategy*. Prentice Hall, Cambridge.

BUENO, E. (1996). *Curso básico de economía de la empresa: un enfoque de organización*. Ediciones Pirámide, S.A., Madrid.

BUENO, E. (1996). *Organización de empresas: estructura, procesos y modelos*. Pirámide, Madrid.

- BUENO, E.** "Aspectos estratégicos y organizativos de la Empresa en la nueva competencia europea", Congreso AECA, Salamanca, Septiembre de 1997
- BUENO, E.; MORCILLO, P.** (1997). *Dirección estratégica por competencias básicas distintivas: propuesta de un modelo*. Inst. Univ. Admon. Empresas. Univ. Autónoma Madrid, Madrid.
- CABANELAS, J.** (1997) "Dirección de Empresas. Bases en un entorno abierto y dinámico". Pirámide, Madrid.
- CABANELAS, J. , GONZÁLEZ GURRIARÁN, J. Y SAEZ DE VITERI, D.** (1997-1998) "Actividades empresariales de Galicia: diagnóstico y estudio económico-financiero", Consorcio de la Zona Franca de Vigo, Vigo,
- CABANELAS, J. , GONZÁLEZ GURRIARÁN, J. y SAEZ DE VITERI, D.:** (1996) "Actividades empresariales de Galicia: un enfoque económico y financiero", Consorcio de la Zona Franca de Vigo, Vigo.
- CANAVOS G.C.** (1987) "Probabilidad y estadística", Mc Graw-Hill.
- CANTWELL, J.A.** (1988). *Technological Innovation and Multinational Corporations*, Basil Blackwell, Oxford.
- CLEVELANDS, W.S.**"Dynamic graphics for statistics", Wadsworth Books, 1988
- COLLADO, J. ET AL.** (1992) "Efecto del Mercado Único sobre los sectores productivos españoles", Instituto de Estudios Económicos, Madrid.
- CONOVER W.J., LEE, W.** (1980) "Practical nonparametric statistics", Wiley & Sons, New York.
- COOPER, R.A., WEEKES, A.J.,** (1983) "Data models and statistical analysis", Philip Allan, Oxford.
- CORCOLES, C.; CADARSO, M^o A, DE JUAN, J.** (1998). *La economía gallega a partir de las tablas Input-Output 1990*. IGAPE, A Coruña.

-
- COSTA CAMPI, M.T.; CALLEJON M.** (1992) *"La cooperación entre empresas: una nueva estrategia competitiva"*, MICYT.
- COSTA, M.T.** (1993) *EXCEL. "Cooperación entre empresas y sistemas productivos locales"*. MINER-IMPI, Madrid.
- CRISTETO, B. SÁNCHEZ , J.** (1994) *"Comercio Exterior de Galicia 1993"*, Dirección Territorial de Comercio de Galicia, La Coruña.
- CRISTETO, B. SÁNCHEZ , J.** (1995) *"Comercio Exterior de Galicia 1994"*, Dirección Territorial de Comercio de Galicia, La Coruña.
- DIZ, D. VARELA, C.** (1996). *Galicia, oportunidades de buenos negocios*. IGAPE, A Coruña.
- DRUCKER, P. F.** (1993), *Administración para el futuro. La década de los noventa y más allá*. Editorial Parramón, Barcelona.
- DRUCKER, P.F.** (1994). *The age of discontinuity*. Transaction Publishers, U.S.A.
- ESPINA, A.** (1995) *"Hacia una estrategia española de competitividad"*, Fundación Argentaria, Madrid.
- FERNÁNDEZ DE CÓRDOBA, G.; KEHOE, T.** (1999). *Capital flows and real exchange rate fluctuations following Spain's entry into the European Community*. I.E.E. Fundación Pedro Barrié de la Maza, A Coruña.
- FERNÁNDEZ-JARDÓN, C. M.; CANEDA, A.** (1997). *Dificultades de la internacionalización de la empresa gallega: Una tipología*. XI Reunión ASEPELT-España, Bilbao.
- FERNANDEZ-JARDON, C.M.** (1996) *"Los métodos cuantitativos como herramienta de mejora"*, *Alta Dirección*, nº 185.

FIGUEROA, P. (1996) *“Un modelo para el análisis de la configuración estructural de la empresa gallega: consideración del factor humano”*, Tesis Doctoral, Santiago.

FIGUEROA, P.; FERNÁNDEZ-JARDÓN, C. M.; (1997). *Entornos competitivos: su caracterización y tipología en el contexto empresarial de Galicia*. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, V.1, pp. 61-74, Santiago.

FIGUEROA, P.; FERNÁNDEZ-JARDÓN, C. M.; (1998). *Configuración estructural y resultados en un contexto de pequeña y mediana empresa: su aplicación a la realidad gallega*. VIII Congreso Nacional ACEDE, Las Palmas de Gran Canaria.

FIGUEROA, P.; FERNÁNDEZ-JARDÓN, C. M.; (1998). *Cultura empresarial y resultados en la empresa gallega*. Congreso AEDEM, Las Palmas de Gran Canaria.

FLURY, B. , RIEDWIL H. (1988) *“Multivariate statistics: a practical approach”*, Chapman & Hall, Londres.

GALINDO, M. A. (1996). *Política económica española*. Universitas, S.A., Madrid.

GONZÁLEZ ÁLVAREZ, M.A. (1997). *Datos de la Industria Europea*. Revista AITIM, nº 189.

GONZÁLEZ GURRIARÁN, J (1987). *Los incentivos regionales como factores de localización empresarial. El caso de Galicia*. Universidad de Santiago, Revista Economía y Empresa Nº 17-18.

GONZÁLEZ GURRIARÁN, J (1991). *Diagnóstico estratégico y documento de síntesis del plan estratégico del INORDE*. Diputación Provincial de Ourense, Ourense.

- GONZÁLEZ GURRIARÁN, J** (1995). *El sistema empresarial como objetivo relevante de desarrollo local. Instrumentos de apoyo*. IV Xornadas Galegas sobre Economía das Corporacións Locais.
- GONZÁLEZ GURRIARÁN, J.** (1986). *Política y Programas de Desarrollo Regional en la CEE. Referencia a Galicia*. I Congreso de Economistas y de Economía de Galicia. Colegio de Economistas de La Coruña.
- GONZÁLEZ GURRIARÁN, J.** (1987). *La Planificación Económica en Galicia: El Programa de Desarrollo Regional 1986-1990*. Cámara Comercio de A Coruña, Orientación, nº 181.
- GONZÁLEZ GURRIARÁN, J. et al.** (1995). *El IGAPE en el contexto del sistema productivo de Galicia*. IGAPE, Santiago de Compostela.
- GONZÁLEZ GURRIARÁN, J.; CABANELAS, J.; ESTÉVEZ, G.** (1993). *Notas sobre la planificación estratégica y sus fases más significativas*. Escola Universitaria de Estudios Empresariais, Vigo.
- GONZÁLEZ GURRIARÁN, J.; ESTÉVEZ, G.** (1996). *Casos prácticos de planificación estratégica y estructuración organizativa*. Escola Universitaria Estudios Empresariais de Vigo, Vigo.
- GONZÁLEZ LAXE F.** (1984) *La perspectiva de los cultivos marinos*. Ministerio e agricultura, Pesca y Alimentación. Secretaría general de Pesca marítima. Madrid.
- GONZÁLEZ LAXE F.** (1994) *La competencia y la complementariedad de la acuicultura en el concierto europeo y español*. Curso de verano.. La acuicultura: una visión interdisciplinar. Laredo. Universidad de Cantabria
- GONZÁLEZ LAXE F.** (1999) *Economía de la Pesca. Challenges, advantages and development of extensive aquaculture*. Papeles de trabajo Nº 26 Instituto de estudios económicos Fundación Pedro Barrié de la Maza. A Coruña.

GONZÁLEZ LAXE F. (1999) *Economía de la Pesca. Los desafíos estratégicos de la acuicultura marina en España. Productividad, competitividad y regulación.* Papeles de trabajo Nº 25 Instituto de estudios económicos Fundación Pedro Barrié de la Maza. A Coruña.

GONZÁLEZ LAXE F. , DE LLANO, G. Y DE LLANO, P. (1999) *Análisis económico del sistema portuario gallego.* Instituto de estudios económicos Fundación Pedro Barrié de la Maza. Coruña.

GONZALEZ LAXE, F. Y MACAU I NADAL, J. (1996) *Fortalezas y debilidades de la Europa azul.* Fundación Caixa Galicia. A Coruña.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. (1998). *Competing for the future.* Harvard Business School Press, Boston,

HOOD, N. Y YOUNG, S. (1983). *Multinational Investment Strategic in the British Isles: a Study of MNEs in the Assisted Areas and in the Republic of Ireland,* HMSO, London.

JARILLO, J.C.; MARTÍNEZ, J.E. (1991), *Estrategia internacional. Más allá de la exportación.* McGraw-Hill.

JOHANSON J. Y WIEDERSHEIN-PAUL, F. (1975). *The Internationalisation of the Firm: Four Swedish Cases.* *Journal of Management Studies*, 12, octubre, pp.305-322.

KINDLEBERGER, C.P. (1969). *American Business Abroad: Six Lectures on Direct Investment.* Yale University Press, New Haven.

KOTLER, PH, CAMARA, D., GRANDE, I. (1992). *Dirección de Marketing.* PRENTICE HALL, Madrid.

LÓPEZ CAPONT, F. (2000). *El desarrollo industrial pesquero en el siglo XVIII.* Fundación Pedro Barrié De La Maza, A Coruña

LÓPEZ CAPONT, F. Situación actual y perspectivas futuras de las harinas y aceites de pescado (I) y (II). Publicados en Industrias Pesqueras.

-
- MAKRIDAKIS, S.G.** (1993). *Pronósticos. estrategia y planificación para el siglo XXI*. Ediciones Diaz De Santos, S.A., Madrid
- MARSHALL, A.** (1963) "*Principios de Economía*", Aguilar,
- OTERO, M.C; RODRIGUEZ COMESAÑA, L. RODRIGUEZ LAPONTE, R.** (1998) *Canales de distribución del pescado en España* Actas Congreso AEDEM . Las Palmas de Gran Canaria.
- PARDELLAS X.X. Y POLANCO, E.** (1987) *A acuicultura en Galicia*. Xerais Universitaria. Santiago de Compostela.
- PASCALE, R.T.; ATHOS, A. G.** (1996). *The art of japanese management*. Penguin Books, England.
- PETERAF, M.A.** (1993). *The Cornerstones of Competitive Advantage. A Resource-based view*. Strategic Management Journal, Vol.14, pp.179-191.
- PORTER, M.E.** (1998). *Competitive advantage : creating and sustaining superior performance* . The Free Press. New York.
- PORTER, M.E.** (1998). *The competitive advantage of nations: with a new introduction*. Macmillan. London.
- RODRIGUEZ COMESAÑA, L.; OTERO, M.C; RODRIGUEZ LAPONTE, R.** (1998) *Tendencias en la Comercialización del Pescado fresco* Actas Congreso IDEGA . Santiago de Compostela.
- SAEZ DE VITERI, D. y CABANELAS, J.** (1997) "*Cooperar para competir con éxito*", Pirámide, Madrid.
- SALAS, V.** (1989). *Acuerdos de cooperación entre empresas: bases teóricas*. Economía industrial, Nº 266, pp. 47-60.
- SINCLAIR, M.H.** (1989) *Marine Populations. An Essay on Population Regulation and Speciation*. Washington Sea Grant Programmm. Univ. Washington Press, Seatle.

SOLVING MANAGEMENT CONSULTANT (1994) *Rupturas estratégicas en el sector alimentario'*, Estudio, Septiembre.

STRATEGOR (1995), *Estrategia, estructura, decisión, identidad. Política general de la empresa.* Masson, S.A., Barcelona.

SUAREZ, C.; FERNANDEZ-JARDÓN, C.; COSTAS, M.A. (1998). *Aplicación de las tecnologías de la información en las empresas de la mancomunidad de Vigo.* Proyecto Pegaso, Vigo.

TENA, J, SÁNCHEZ , J. (1996) "*Comercio Exterior de Galicia 1995*", Dirección Territorial de Comercio de Galicia, La Coruña.

TOFFLER, A. *The third wave.* Bantam Books, London.

TROMPENAARS, F.; HAMPDEN-TURNER, CH. (1997). *Riding the waves of culture.* Nicholas Brealey Publishing, London.

TUKEY et al. (1977) "*Exploratory data analysis*", F. Irwin, New York.

VARELA LAFUENTE, M ET AL. (1997) *Impacto en el sector pesquero de las nuevas tendencias comerciales.* Fundación Caixa Galicia, Santiago.

VARELA LAFUENTE, M. GARZA, D. E IGLESIAS, C. (1996) "Gestión de pesquerías basada en derechos de pesca. El caso español en materia de regulación pesquera". *Información comercial española* Nº 755 pp 139-156.

VARELA LAFUENTE, M. SURÍS, J., GARZA, D. e IGLESIAS, C. (1995) "Regulación, conflictividad y perspectivas de la pesca en Galicia." *Revista española de Economía Agraria* Nº 174 pp 135-164

VARELA SUANZES-CARPEGNA, D. (1998)" *Informe sobre la industria de conservas de productos de la pesca y la acuicultura en la U.E* " Documentos de Sesión, Comisión de Pesca , Parlamento Europeo, 21 de Abril de 1998,

VÁZQUEZ BARQUERO, A.; GONZÁLEZ GURRIARÁN, J. Et al.(1990). *Vigo y su área de influencia: Diagnóstico y prospectiva socioeconómica*. C.E.P., Vigo.

VAZQUEZ, G. ET AL. (1996) *El sector pesquero español en la Unión europea*. Fundación Alonso Martín Escudero. Ediciones Mundi-Prensa, Madrid.