

Foro caixa nova de estrategias empresariales

Cadena de actividades de la Pesca y de los productos derivados del Mar

Reflexiones sobre:

Diagnóstico estratégico

Factores clave

Estrategias

Actuaciones

Cadena de actividades de la Pesca
y de los productos derivados del Mar.



UNIVERSIDADE
DE VIGO



instituto de desarrollo

caixanova



ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DEL PROYECTO	2
1.1.	Antecedentes y objetivos del proyecto	2
1.2.	Trazabilidad y desarrollo de las mesas de trabajo	4
2.	SÍNTESIS DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA CADENA DE PESCA Y PRODUCTOS DERIVADOS DEL MAR	5
2.1.	Fortalezas y Debilidades	5
2.1.1.	Estrategias actuales y tendencias, sistema de dirección y cultura	5
2.1.2.	Mercados de venta y aprovisionamiento	6
2.1.3.	Productos/servicios	7
2.1.4.	Recursos: humanos, técnicos y financieros	8
2.2.	Oportunidades y Amenazas	8
2.2.1.	Mercados de venta, canales de distribución y clientes finales	8
2.2.2.	Mercados de aprovisionamiento, proveedores	9
2.2.3.	Competencia y productos sustitutos	9
2.2.4.	Situación económica general	10
2.2.5.	Tendencias socioculturales y tecnológicas	10
2.2.6.	Universo público	11
3.	PRIORIZACIÓN DE FACTORES CLAVE DE LA CADENA DE PESCA Y PRODUCTOS DERIVADOS DEL MAR	12
3.1.	Metodología de obtención de los Factores Clave	12
3.2.	Priorización de los Factores Clave de la Cadena de Pesca y Productos Derivados del Mar	13
4.	DISEÑO DE EJES ESTRATÉGICOS, ESTRATEGIAS Y ACTUACIONES FUNDAMENTALES DE LA CADENA DE PESCA Y PRODUCTOS DERIVADOS DEL MAR	17
4.1.	Metodología de obtención de Ejes Estratégicos y propuesta de Estrategias	17
4.2.	Definición de Ejes Estratégicos	17
4.3.	Propuesta y valoración de Estrategias prioritarias y algunas acciones de referencia para las actividades de la cadena	22
4.4.	Algunas orientaciones sobre actuaciones fundamentales para la Cadena de Pesca y Productos Derivados del Mar	24

EQUIPO TÉCNICO UNIVERSIDADE DE VIGO:

DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN

Jorge González Gurriarán
Director

Pedro Figueroa Dorrego
Coordinador

COLABORADORES UNIVERSIDADE DE VIGO

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

INSTITUTO DE DESARROLLO CAIXANOVA:

Carlos Palleiro Álvarez
María Jesús Corvo Román
David Orza Pérez

Patrocina:
fundación
caixanova

Edita:
Instituto de Desarrollo Caixanova

Realización:
Ecovigo Publicidad

Impresión:
Alfer Artes Gráficas

Dep. Legal: VG/ 174/04:

© Todos los derechos.



Editorial



Con la puesta en marcha del Foro Caixanova de Estrategias Empresariales, cuyo primer documento de trabajo ve ahora la luz a través de estas páginas, Caixanova ha querido dar un paso adelante en lo que entendemos es la atención a una demanda detectada en la realidad empresarial gallega, cumpliendo de este modo con uno de los objetivos que nos habíamos trazado con la creación del Instituto de Desarrollo de la Caja, como es realizar propuestas prácticas que ayuden a mejorar la competitividad de las empresas de nuestro entorno de actuación.

Adicionalmente, mediante el mismo, Caixanova ha querido también poner a disposición de las empresas y, en general, de todos los agentes económicos, sociales e institucionales interesados en el desarrollo de los sectores productivos más relevantes de Galicia, un lugar de encuentro y de intercambio de ideas y experiencias que, fomentando la creación de redes de conocimiento y de buenas prácticas de gestión, sirva de elemento catalizador del proceso de cambio estructural que, ininterrumpidamente, debe producirse en el ámbito empresarial para continuar avanzando en su modernización, potenciando, entre otras, la formación, la difusión de la innovación, la introducción de las nuevas tecnologías, la cooperación intra e inter sectorial, en el marco de una dinámica de aprendizaje colectivo.

A estos efectos, el Foro Caixanova de Estrategias Empresariales ha desarrollado una metodología e la que después de un intenso trabajo de campo para recoger toda la información disponible que resultase relevante y el subsiguiente análisis detallado y riguroso de la misma, se han mantenido una serie de reuniones con empresarios, cuadros directivos y expertos, suficientemente representativos de la mayor parte de las actividades que conforman la "cadena empresarial" objeto de estudio, en las que éstos, teniendo en cuenta la información previamente elaborada por el Equipo de Trabajo que coordina las actividades del Foro, han aportado su visión sobre la situación actual y la problemática detectada en la "cadena", para, a continuación, debatir, desde una óptica eminentemente práctica, sobre sus perspectivas de futuro, proponiendo, a modo de conclusión y recomendaciones, aquellas medidas que entienden deberían abordarse para potenciar la actuación de mercado y la mejora de la competitividad de las empresas que la forman.

En este informe de síntesis sobre la cadena de actividades de la pesca y productos derivados del mar, se han analizado desde las actividades consideradas principales de la misma, como la extracción pesquera y acuicultura, depuradoras, almacenes frigoríficos, elaboración y congelados, conservas de pescado, y comercio al por mayor y al por menor de productos del mar y sus derivados, hasta actividades de equipamiento y suministros complementarios, como fabricantes de envases y embalajes, productores e instaladores de bienes de equipo, etc., pasando por todo el resto de actividades de apoyo a los diferentes subgrupos que conforman esta cadena empresarial.

Con el presente documento, que es el primero de la serie de informes que, para dar a conocer las propuestas y recomendaciones del Foro, en entregas sucesivas publicará el Instituto de Desarrollo Caixanova, damos cumplimiento al compromiso asumido al efecto con todos los participantes en las mesas de expertos constituidas a través de aquél, siendo nuestro deseo que sirva como herramienta de trabajo práctica y útil para todas las empresas, instituciones y demás instancias de toma de decisión que, directa o indirectamente, desarrollen actividades incluidas dentro de esta cadena empresarial.

Quisiéramos agradecer la dedicación, el esfuerzo y las aportaciones de todos los participantes en las diferentes reuniones desarrolladas al hilo del análisis que aquí se presenta, resaltando de forma muy especial el trabajo desarrollado por el equipo de la Universidad de Vigo, dirigido por los profesores D. Jorge González Gurriarán y D. Pedro Figueroa Borrego.

Por los objetivos perseguidos, por la metodología empleada, por la profundidad de los enfoques, por la síntesis realizada para su mejor comprensión por los no expertos en la materia y, sobre todo, por las valiosas aportaciones efectuadas por los empresarios y cuadros directivos asistentes a las reuniones a las que fueron invitados, confiamos en que este documento se haya ganado un sitio en la mesa de trabajo de las instituciones y empresas encargadas de la toma de decisiones en los diversos ámbitos de actividad de la cadena empresarial analizada. Ellos son sus principales destinatarios, siendo la utilidad del mismo la principal recompensa que Caixanova y todos los que han colaborado en su elaboración esperan y desean obtener.



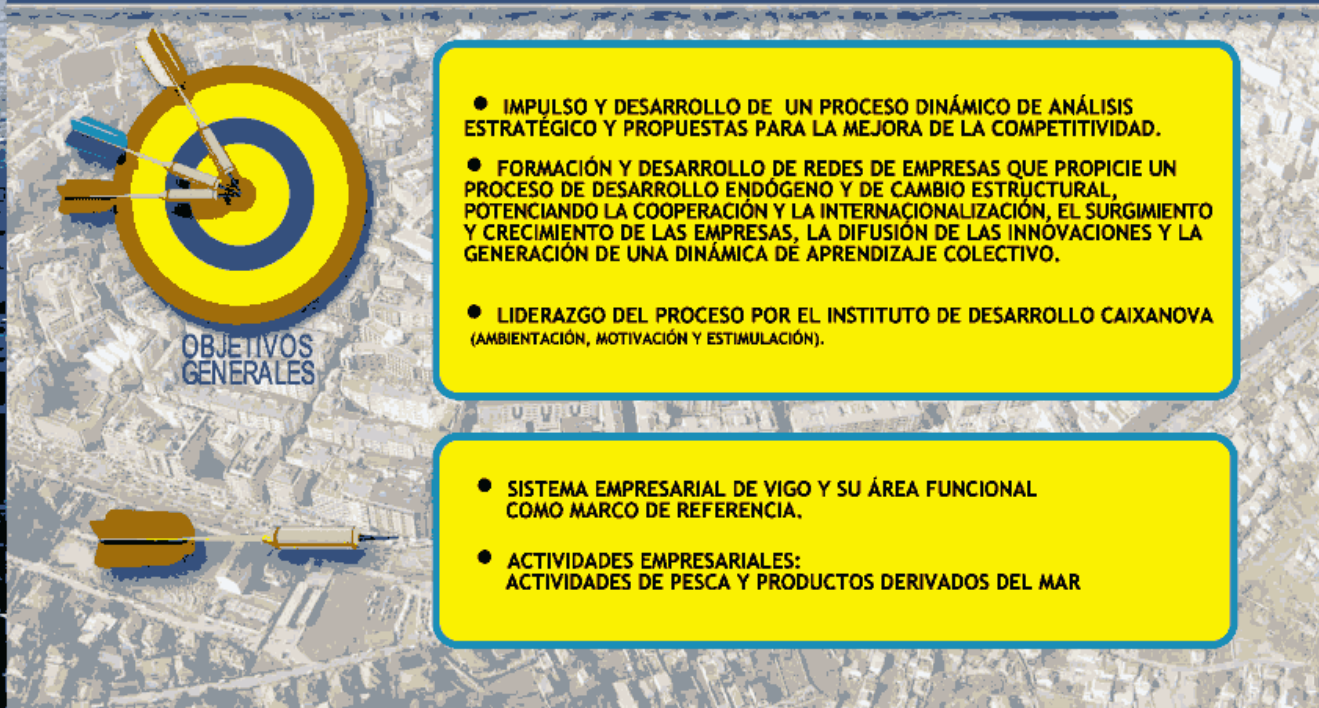
1.1 Antecedentes y objetivos del proyecto

Justificación



2

Objetivos Generales y Alcance



Estructura General de la Cadena



Estructura de actividades seleccionadas para las mesas de la cadena pesca y productos derivados del mar

ACTIVIDADES PRINCIPALES DE LA CADENA

Extracción de pescados y mariscos
 Acuicultura
 Almacenes frigoríficos
 Elaborados y congelados de productos derivados del mar
 Conservas de pescado y productos derivados del mar
 Comercio al mayor pescados y derivados
 Comercio al menor pescados y derivados



ACTIVIDADES DE SUMINISTROS COMPLEMENTARIOS

Fabricantes envases, embalajes y estuches

ACTIVIDADES DE EQUIPAMIENTO

Fabricantes e instaladores de bienes equipo
 Instalaciones especiales

ACTIVIDADES DE APOYO

Apoyo general del sector
 Servicios financieros

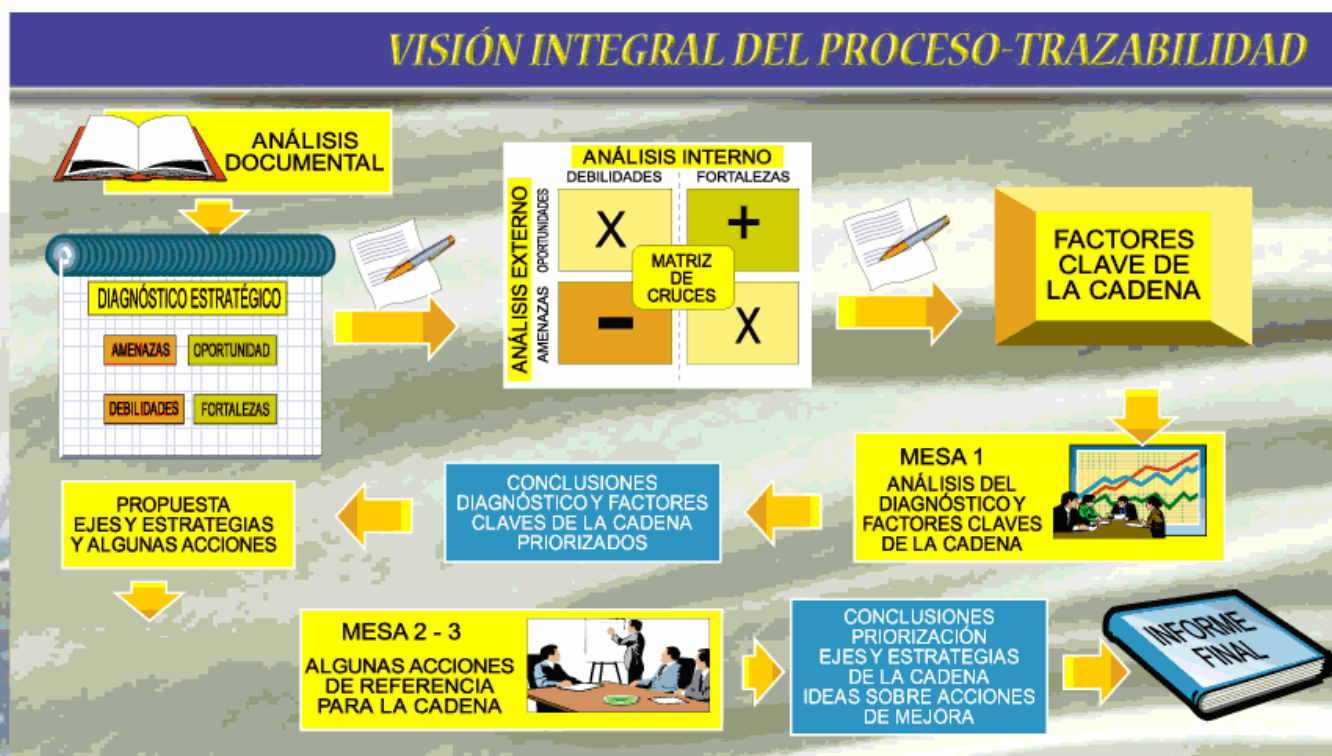


1.2. Trazabilidad y desarrollo de las mesas de trabajo

Una vez definidos los objetivos perseguidos y analizadas las diferentes actividades a incluir dentro de cada cadena empresarial, se realizó una selección de empresas que, por un lado, fuera lo suficientemente representativa del conjunto global de actividades, y, por otro, se constituyera como grupo de trabajo con un máximo número de componentes que permitiera, en el planning trazado, la posibilidad de que todos tuvieran tiempo material para realizar su exposición y aportaciones.

Tal y como se refleja en el cuadro siguiente, cada reunión ha ido precedida de un informe preparado por el equipo técnico y sus colaboradores, que se sometía al análisis de los invitados y se discutía, debatía y complementaba durante la reunión, a la que, posteriormente, ha seguido el correspondiente informe de conclusiones.

También se reflejan en este cuadro las dos fases claramente diferenciadas que han marcado las reuniones mantenidas: en una primera, el objetivo fundamental era la realización de un diagnóstico estratégico y la priorización de los denominados “factores clave”; y, la segunda, en la que los trabajos realizados se encaminaron hacia la priorización de las estrategias y la propuesta de actuaciones y orientaciones que se consideraba conveniente llevar a cabo, bajo la óptica de las empresas participantes.



2.1. Fortalezas y Debilidades

FORTALEZAS Y DEBILIDADES
de la Cadena de Pesca y
Productos Derivados del Mar



OPORTUNIDADES Y AMENAZAS
del entorno General y
Específico de la Cadena de Pesca
y Productos Derivados del Mar

- Estrategias Actuales y Tendencias, Sistemas de Dirección y Cultura.
- Mercado de Venta y Aprovisionamiento.
- Productos / Servicios
- Recursos Humanos, Técnicas y Económicos - Financieros

ENTORNO GENERAL

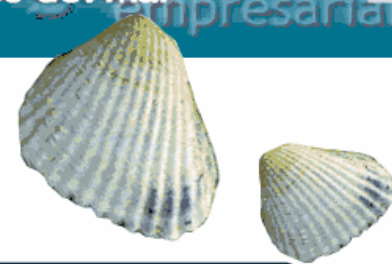
- Situación Económica General
- Tendencias Socioculturales y Tecnológicas
- Universo Público

ENTORNO ESPECÍFICO

- Mercado de Venta, Canales de Distribución y Clientes Finales
- Mercados de aprovisionamiento / Proveedores
- Competencia y Productos Sustitutivos

2.1. Fortalezas y Debilidades

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



DEBILIDADES	FORTALEZAS
D1. Cierta indefinición en las estructuras organizativas, en muchos casos no formalmente definidas, que dificulta las tareas de control y coordinación, debido básicamente al carácter familiar de las empresas de la cadena. D2. Escasos niveles de diferenciación actual en la industria transformadora de productos derivados del mar, incrementados por la escasa labor investigadora acerca de nuevos productos, preparaciones, presentaciones, etc. D3. Insuficiente orientación a planteamientos estratégicos de largo plazo, lo que puede dificultar la elección y desarrollo de estrategias competitivas adecuadas. D4. Escaso desarrollo de los sistemas de gestión medioambiental y control de residuos, a pesar de la presión de la sociedad, los consumidores, la legislación o los propios distribuidores. D5. Cierta inmovilismo en las estructuras organizativas y de propiedad de las empresas de la cadena, básicamente familiares y con accionariado de diferentes generaciones, especialmente en la industria conservera. D6. 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. D7. Insuficiente utilización de estrategias de marketing que permitan mejorar la imagen de marca y de los productos de las empresas de la cadena en general, especialmente tras la negativa repercusión del Prestige sobre la imagen y la calidad de los productos del mar. D8. Bajo desarrollo de estrategias de cooperación, a pesar de contar con un elevado número de empresas de todos los eslabones de la cadena, en temas de I+D, aspectos comerciales, etc. D9. Insuficiente predisposición de los empresarios a la subcontratación de actividades productivas, que permita una mayor especialización productiva en el "corazón del negocio" que aumente la flexibilidad y reduzca los costes. D10. Bajo grado de desarrollo de sistemas de información y comunicación basados en las nuevas tecnologías que aumenten el conocimiento de los consumidores finales sobre las características y calidad de los productos. D11. Limitada cultura empresarial hacia la internacionalización, especialmente en la industria transformadora, que dificulta el desarrollo de estrategias de crecimiento en nuevos mercados de las empresas de la cadena. D12. Insuficiente nivel de integración entre los distintos eslabones de la cadena principal, especialmente entre las actividades extractivas y las de transformación, y también con las cadenas laterales. D13. Desigual nivel de cooperación entre las distintas subcadenas, existiendo un cluster de empresas de acuicultura pero no de las actividades de pesca y transformación.	F1. Cultura empresarial orientada a los costes y la productividad, sin abandonar la preocupación por la calidad, en especial por la competencia internacional basada en costes reducidos de mano de obra y el poder negociador de la distribución. F2. 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. F3. Importante desarrollo de los sistemas de Dirección en la Cadena que favorece una mejor adaptación a los nuevos tiempos y condiciones del mercado. F4. Incipiente proceso de profesionalización de las empresas, que redundará en el medio plazo en mejoras en los sistemas de dirección y gestión empresarial en el conjunto de la cadena. F5. Peso de la pesca y actividades relacionadas en Vigo y en toda Galicia en general, un gran peso socioeconómico y una presencia vital en toda la costa, que le confiere un carácter estratégico muy relevante. F6. Concienciación sobre la necesidad de implantar modernos sistemas integrales de gestión (calidad, medioambiente o prevención de riesgos laborales). F7. Percepción de la importancia de la calidad de la materia prima y del producto terminado como factores competitivos de éxito que puede suponer claras ventajas diferenciadoras de los productos gallegos frente a la competencia externa. F8. Orientación estratégica a competir en diferenciación y en servicio acompañadas de una gama de productos amplia. Si bien las empresas son conscientes de que es imprescindible mantener precios razonables. F9. Consideración de la importancia estratégica de la cooperación en la Cadena a todos los niveles tanto con clientes, con proveedores o con competidores como medio de mejorar la eficiencia empresarial. F10. Potencial para incrementar el nivel de integración entre las actividades principales de la Cadena que, permita obtener importantísimas mejoras en todos los eslabones de la misma. F11. Mayor flexibilidad y capacidad para adaptarse a los cambios del entorno y las nuevas tendencias en los gustos de los consumidores derivados de la pequeña dimensión de las empresas. F12. Experiencias muy favorables de algunos grupos empresariales con un elevado grado de integración desde las actividades extractivas hasta la comercialización que pueden servir de modelo y fomentar actitudes similares entre otras empresas de la cadena. F13. Utilización de ciertas estrategias de diferenciación basadas en el diseño y el packaging, frente a otros competidores orientados a los costes. F14. Considerable desarrollo de sistemas de planificación a corto plazo, como presupuestos y planificación de la producción, que facilitan la gestión operativa. F15. Importante desarrollo en sistemas de organización y agrupación como asociaciones de productores de marisqueo, cofradías, etc.



2.1.2. Mercados de venta y aprovisionamiento

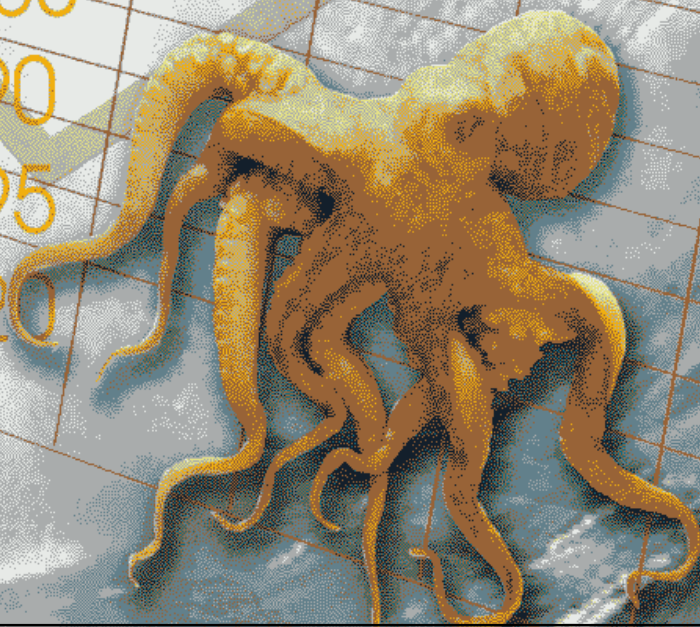
DEBILIDADES

- D14.** Incidencia de la estacionalidad de los aprovisionamientos de materia prima, imputable tanto a causas naturales como a causas legales relacionadas con la regulación de la explotación pesquera a través de los sistemas de "vedas" y "cuotas temporales".
- D15.** Percepción de una necesidad de deslocalización para buscar nuevas ventajas competitivas en coste de materia prima o en garantía de suministro de pescado, si bien, los movimientos de internacionalización de la producción son todavía muy escasos.
- D16.** Bajo peso en el total de compras de los suministros complementarios y baja utilización de servicios de apoyo como Marketing, Innovación o I+D, elementos de ayuda para la diferenciación frente a la competencia.
- D17.** 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.
- D18.** Fuerte dependencia en algunas actividades de materias primas procedentes de mercados de fuera de Galicia, que incrementan los costes logísticos y de transporte.
- D19.** 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.
- D20.** Muy baja presencia en mercados internacionales relativamente atractivos como América Latina o EE.UU./Canadá.
- D21.** Cierta estacionalidad de la demanda en las actividades de las conservas de pescado, principalmente, que supone un esfuerzo de stock en producto terminado y una mayor exigencia en cuanto a flexibilidad, polivalencia y respuesta rápida.
- D22.** Elevado poder negociador de algunos canales de distribución que imponen condiciones muy exigentes y desarrollan sus propias marcas blancas.
- D23.** Importancia del precio como factor clave en el proceso de compra por parte del consumidor final ante la falta de información y diferenciación de los productos.
- D24.** Problemática derivada del sistema de subastas con precios a la baja por la incidencia que supone en los márgenes de la actividad extractiva de pesca y marisqueo.

FORTALEZAS

- F16.** Importante desarrollo de la acuicultura, como alternativa para asegurar el abastecimiento de materias primas ante las crecientes dificultades de otras vías de aprovisionamiento.
- F17.** Elevado poder de negociación frente a proveedores en algunas de las actividades de la cadena, que pueden facilitar el desarrollo de acuerdos de cooperación.
- F18.** Proximidad a los principales mercados de aprovisionamiento para una gran parte de los productos de las empresas de la cadena, especialmente en el caso de la industria conservera.
- F19.** Importante presencia de la flota pesquera gallega en los caladeros internacionales, a través de la creación de numerosas sociedades mixtas con empresas locales que garanticen un mayor acceso a los recursos.
- F20.** Consideración generalizada de la calidad de los suministros procedentes del mercado gallego de aprovisionamientos.
- F21.** Relativo grado de 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.
- F22.** Crecimiento de nuevos canales de distribución modernos y canales especializados, con una progresiva tendencia a aumentar la presencia en hipermercados, o incluso en tiendas gourmet o tiendas descuento.
- F23.** Fuerte posicionamiento en los canales de distribución de hogares en general como el canal de supermercados (en crecimiento) o de hipermercados, en el que las empresas gallegas transformadoras de productos del mar tienen mayor presencia que la media española.
- F24.** Predominio en los mercados de mayor atractivo como son los mercados local-regional y nacional, que unida a la fidelidad de los clientes puede suponer un freno a la competencia externa.
- F25.** Creciente presencia en los mercados internacionales, sobre todo de la UE, como alternativa de crecimiento ante la saturación actual del mercado español.
- F26.** Existencia de una importante industria frigorífica y de transporte especializado que mantiene los productos en óptimas condiciones hasta el punto de venta.

073,10
13.595,83
8.635,90
22.438,95
5.995,20



2.1.3. Productos / servicios

DEBILIDADES

- D25.** Fuerte concentración de las ventas de cada actividad en un número muy reducido de productos como el atún o los calamares, a pesar de la amplitud de la gama de productos de las empresas de la Cadena.
- D26.** Carteras de productos desequilibradas, con un alto peso de productos en fase de madurez (o incluso declive) y muy baja presencia de productos en fase de crecimiento, síntoma del bajo nivel de innovación de productos en las empresas de la Cadena.
- D27.** Insuficiente desarrollo de actividades de innovación de productos, en lo referente al lanzamiento de nuevos, si bien existen mejoras en la presentación y diseño de los productos ya existentes.
- D28.** Excesiva similitud de productos o escaso grado de diferenciación, que favorece la aparición de guerras de precios como única estrategia de crecimiento posible al no percibirse elementos diferenciales entre los productos.
- D29.** Problemática de la gestión de los subproductos, considerada como un coste y no como un mercado alternativo de venta para las empresas de la Cadena, que pueden convertirse en fuente de ingresos y beneficios económicos y medioambientales.
- D30.** Insuficientes utilización del etiquetado y bajos niveles de control sanitario de los productos en fresco, especialmente en lonjas, plazas de abastos, etc.

FORTALEZAS

- F27.** Buena imagen, en general, de los productos pesqueros procedentes de Galicia lo que puede apoyar estrategias de diferenciación, si bien, los efectos del Prestige pueden haber modificado de alguna forma esa percepción.
- F28.** Gama de productos amplia que de algún modo supone una diferenciación clara frente a la competencia, fundamentalmente de terceros países.
- F29.** Favorable posicionamiento en la calidad de los productos frente a los procedentes de otros países, que le pueden otorgar a las empresas de la cadena en Galicia ventajas competitivas fundamentales si esa calidad es percibida por el consumidor final.
- F30.** Fuerte integración con la actividad extractiva que permite intuir la potenciación de actividades de cooperación para la generación de sinergias.
- F31.** Importante peso de los proveedores gallegos sobre el total lo que también incide en el potencial de generación de sinergias en la Cadena.
- F32.** Incipiente orientación a la innovación de procesos y productos, normalmente de modo incremental (esto, es paulatinamente se introducen cambios "pequeños") y no radical que podría suponer más riesgos y esfuerzos.
- F33.** Importancia de la existencia de la Denominación de Origen (D.O) Mejillón de Galicia, aprovechable para vincular la imagen general de los productos del mar gallegos a productos de calidad.

2.1.4. Recursos: humanos, técnicos y financieros.

DEBILIDADES	FORTALEZAS
D31. Importante peso del empleo eventual que reducen el rendimiento de ese personal, menos experto, menos motivado y menos implicado en la empresa que el personal propio. D32. Insuficiente nivel formativo en los niveles superiores de las empresas con muy baja presencia de titulados superiores en la dirección de las empresas que provoca frecuentes deficiencias de gestión, planificación y organización, por falta de conocimientos adecuados. D33. Necesidad de realizar un esfuerzo importante en aspectos de formación complementaria a todos los niveles, especialmente en sistemas de información, calidad o producción relacionados con el uso de nuevas tecnologías. D34. 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) D35. 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 detentan ventajas comparativas en los costes laborales. D36. Necesidad de realizar importantes inversiones en maquinaria y tecnología que mejore los niveles de eficiencia y productividad actuales, reduciendo los costes totales de fabricación y gestión. D37. 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 una gran intensidad competitiva.	F34. Incipiente percepción de que los recursos humanos son una inversión y no un coste, consideración necesaria para realizar una profunda modernización y profesionalización en la gestión de los recursos humanos. F35. Importantes niveles de experiencia y know-how respecto a las actividades vinculadas al mar en Galicia, que reducen el impacto de la falta de formación adecuada generalizada a todos los niveles empresariales. F36. Desarrollo de sistemas de trabajo en equipo, básicamente derivados de la implantación de sistemas de gestión de la calidad que redundan en una mejora del clima laboral, la productividad y la satisfacción de los recursos humanos. F37. Flexibilidad estructural derivada de un nivel de empleo fijo relativamente reducido y una reducida estructura organizativa en términos de niveles jerárquicos propios de empresas de pequeña dimensión, que facilita una rápida adaptación a los cambios del entorno. F38. Aceptable nivel de desarrollo tecnológico, comparable al de competidores de la UE, EEUU o el resto de España, y mejores que los de la competencia del resto del mundo. F39. Importantes inversiones realizadas en procesos flexibles y maquinaria polivalente y versátil que facilitan una respuesta más rápida a las necesidades y la posibilidad de mantener una gama de productos amplia.

2.2. Oportunidades y Amenazas

2.2.1. Mercados de venta, canales de distribución y clientes

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
A1. Importantes y frecuentes cambios en la distribución, derivados de procesos de fusiones, adquisiciones o alianzas que implica cada vez un mayor poder de compra de la distribución. A2. Consideración del precio como variable competitiva fundamental en los mercados poco desarrollados como el Este de Europa, África y Oriente Medio. A3. Presencia en el mercado de las marcas blancas, que hacen desaparecer marcas de fabricante o que pueden concentrar grandes volúmenes de negocio con el elevado riesgo que ello supone para las PYME. A4. Elevado grado de saturación en el mercado nacional, con una gran intensidad competitiva, especialmente entre empresas gallegas y nacionales que derivan en una fuerte presión sobre el mercado que hace bajar los precios.	O1. Tendencia a la fabricación (y a la demanda) de productos con mayor valor añadido como elemento diferenciador frente a la competencia internacional, más basada en estrategias de gama corta (especialización) y costes muy competitivos. O2. Acceso a nuevos mercados internacionales, en el contexto de la globalización económica y favorecido por la supresión de barreras al comercio internacional, fundamentalmente en los mercados de la UE y zonas de América. O3. Percepción de importantes posibilidades de crecimiento en los mercados nacionales y en el extranjero, y en menor medida, en el local-regional. O4. Incremento de la demanda de productos derivados del mar y tendencia a la sustitución en el consumo de productos derivados de la carne por productos pesqueros y sus derivados. O5. Existencia de grandes ferias y congresos de gran prestigio internacional como la World Fishing Exhibition y Conxemar, que actúan como impulsores y dinamizadores de la imagen y prestigio de los productos gallegos vinculados a la cadena del mar entre los consumidores finales de todo el mundo.

2.2.2. Mercados de aprovisionamiento, proveedores

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
A5. Importantes fluctuaciones de los precios de los productos de la pesca que dificultan enormemente la gestión de aprovisionamientos. A6. Dependencia de ciertos elementos externos y coyunturales como la climatología o las mareas rojas, que condicionan de forma significativa la cantidad de materia prima disponible, especialmente en la pesca de bajura y el marisqueo. A7. Limitaciones legales importantes para el abastecimiento de productos del mar como pueden ser las campañas de pesca, las vedas, reducción de cuotas de pesca (TAC),... A8. Consideración negativa sobre la evolución de la calidad y la abundancia de los recursos naturales para garantizar su abastecimiento futuro. A9. 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). A10. 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. A11. Situación de gran inestabilidad en la industria extractiva derivada de la dificultad de gestionar acuerdos (p.ej. Marruecos) para faenar en los diferentes caladeros y la búsqueda de otros alternativos, el establecimiento de cuotas extractivas por especies y los paros biológicos para evitar la sobreexplotación. A12. Problemas de desequilibrio ecológico por la sobreexplotación de recursos pesqueros que han llevado a una situación de riesgo de desaparición de algunas especies.	O6. Significativo desarrollo de actividades de acuicultura en Galicia y con un importante potencial de crecimiento futuro, que puede suponer una posible alternativa a los problemas actuales de disponibilidad de materia prima. O7. Inmejorables condiciones para el desarrollo de nuevos parques de cultivo y granjas marinas dedicadas a la producción acuícola de nuevas especies que permitan diversificar y ampliar la gama de productos cultivados. O8. Aprovechamiento de las excelentes condiciones climatológicas y orográficas de Galicia como las Rías para intensificar las actividades extractivas vinculadas con el marisqueo, tanto a pie como por medio de bateas. O9. Variedad de materias primas disponibles, que puede suponer una garantía de suministro alternativo en el futuro y aumenta las posibilidades para la innovación en nuevos productos. O10. Calidad de suministros en general, especialmente de materia prima, bienes de equipo y servicios de apoyo. O11. Presencia de un potente entramado de empresas de apoyo a las actividades principales de la Cadena que, sin duda, impulsan su competitividad (fabricantes de bienes de equipo, industria de servicios frigoríficos, transporte,...) O12. Inexistencia de cuotas y limitaciones productivas en las actividades de acuicultura a diferencia de lo que ocurre con las otras alternativas de la actividad extractiva.

2.2.3. Competencia y productos sustitutivos

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
A13. Fuerte competencia, especialmente entre las empresas gallegas y nacionales que derivan en una fuerte presión sobre el mercado que hace bajar los precios. A14. Incremento de la competencia procedente fundamentalmente de países en desarrollo, presentan una gran ventaja competitiva en costes, sobre todo de mano de obra. A15. Concentración de la competencia internacional en grandes grupos empresariales más o menos integrados y con capacidad para generar ventajas importantes en costes. A16. Fuerte incremento de actividades de I+D en los competidores provenientes de países desarrollados. A17. Previsible incremento de la competencia procedente de los mercados asiáticos en la actividad conservera fundamentalmente como Filipinas, Tailandia o Indonesia, debido al importante recorte arancelario aprobado por la UE para las importaciones de estos países. A18. Bajos niveles de productividad comparados con los obtenidos en otras zonas marisqueras como Irlanda, por ejemplo.	O13. Escasa incidencia de productos sustitutivos relevantes (como los platos combinados o la comida a domicilio) que puedan competir con los de la Cadena. O14. Mayores facilidades de acceso a los mercados de aprovisionamiento y menores costes logísticos que la mayoría de los competidores procedentes de mercados exteriores. O15. Mejores condiciones para competir en base a la calidad frente a una competencia procedente de los mercados del Este de Europa y Asia más centrados en ofrecer productos a menores precios. O16. Mayores niveles de avance tecnológico con respecto a los competidores de países del Este de Europa que permiten reducir las ventajas que estos competidores tienen en costes de mano de obra para poder competir en base al precio o al menos no quedar muy descolocados comparativamente en relación calidad/precio. O17. Cierta grado de competencia dentro de la propia cadena entre los comercializadores de pescado fresco y la industria transformadora, especialmente la conservera.

2.2.4. Situación económica general

AMENAZAS

- A19. Negativa evolución de los índices de precios al consumo (IPC) en toda la U.E, especialmente, por el diferencial de España con respecto a la U.E.
- A20. Período de inestabilidad y cierta recesión en el ciclo de la economía mundial, que reduce la capacidad de inversión de las empresas y la capacidad de gasto de las familias.
- A21. Incidencia negativa de los costes, especialmente los laborales, que agrava la débil capacidad financiera de las pequeñas empresas de carácter familiar, mayoritarias en estas actividades.
- A22. Previsible reducción de los fondos estructurales destinados al I.F.O.P. y otros instrumentos de ayuda de la UE a partir del año 2006.

OPORTUNIDADES

- O18. Proceso de internacionalización y globalización de la economía en general y de las empresas en particular, con un aumento considerable de negocio internacional tanto de importación como de exportación.
- O19. Favorable evolución de los tipos de interés en los últimos años con posibilidad de futuros recortes en la U.E, que disminuyen los costes financieros de las empresas.
- O20. Implantación del euro en la Unión Monetaria Europea, que eliminará los riesgos financieros derivados de los tipos de cambio, entre otros, favoreciendo el intercambio comercial entre los países miembros y asociados a la U.E y posibilitando una mayor presencia de empresas gallegas en dichos mercados.
- O21. Regionalización de la economía mundial, con impulso de lo local que contrarresta los posibles aspectos negativos de la globalización (uniformidad).
- O22. Importancia económica de la cadena de pesca y productos derivados del mar en Vigo y su área funcional, siendo la segunda cadena más relevante de la zona en valor añadido bruto (V.A.B).

2.2.5. Tendencias socioculturales y tecnológicas

AMENAZAS

- A23. Excesiva atomización industrial que limita el acceso a nuevos mercados, los procesos de internacionalización y a la financiación.
- A24. Problemas sociales y económicos derivados de la reconversión de la flota y el desguace de un importante número de buques.
- A25. Falta de adecuación del nivel formativo de la población en general a los requerimientos de las empresas.
- A26. Insuficiente cultura empresarial en Galicia, con una cultura individualista y con escasa disposición al desarrollo de estrategias de cooperación.
- A27. Insuficiente sensibilización y concienciación por parte de las empresas de la importancia de un aprovechamiento racional de los recursos naturales y la necesidad de reducir el impacto industrial sobre el ecosistema.
- A28. Insuficiente aprovechamiento del potencial existente en Universidades y Centros Tecnológicos por parte de las empresas para el desarrollo de proyectos de investigación aplicados a problemas concretos de las actividades de la Cadena.
- A29. Excesiva dependencia socioeconómica de las actividades relacionadas con el mar en algunas zonas de la Comunidad (Cangas, Costa da Morte, Burela,...).

OPORTUNIDADES

- O23. La localización geográfica de Galicia con acceso privilegiado a determinadas especies marinas (sardina, mejillón o bonito por ejemplo)
- O24. Tradición pesquera en toda la Comunidad, que supone una amplia experiencia y know-how de gran valor para todo el contexto empresarial, social y administrativo de las empresas de la Cadena.
- O25. Consideración de la sensibilidad social hacia la calidad como un factor positivo, que favorece las estrategias de diferenciación basadas en la calidad de los productos seguidas por las empresas gallegas de la Cadena.
- O26. Cultura de demanda de productos del mar, basada en una cultura de la salud y la estética que promueve el consumo de productos saludables de alto valor nutritivo y bajo nivel de grasas.
- O27. Presencia de emigrantes gallegos en el mundo que favorecen la comunicación de la imagen de los productos de Galicia en el exterior.
- O28. Desarrollo tecnológico en equipamiento e instalaciones de pesca, muy relacionados con la actividad de extracción y su industria auxiliar (construcción naval, redes, pertrechos de barcos, sistemas de pesaje,...).
- O29. Existencia de nuevas técnicas para la conservación de los alimentos (IQF, al vacío, tratamientos térmicos, tratamientos químicos, aditivos,...) y su instalación en buques de altura, mejorando la eficiencia en el proceso de aprovisionamiento.
- O30. Desarrollo de nuevos proyectos en base a las nuevas tecnologías que mejoran la eficiencia del proceso de aprovisionamiento como puede ser la creación de una lonja virtual para la primera venta de productos del mar.

2.2.6. Universo público

AMENAZAS

- A30. Incidencia negativa de normativa fiscal, especialmente en cuestiones relacionadas las transmisiones patrimoniales y la sucesión.
- A31. Percepción negativa sobre la legislación en materia laboral, que afectan negativamente a las actividades de la cadena, intensivas en mano de obra.
- A32. Impacto negativo de los acuerdos adoptados con terceros países, facilitando el acceso de empresas de esos mercados internacionales.
- A33. Problemática derivada de las carencias de suelo industrial adecuado en Galicia y a precios competitivos que impiden o dificultan el crecimiento de las empresas extractivas y transformadoras vinculadas a la pesca.
- A34. Presencia de algunas de las empresas dentro de núcleos urbanos, con lo que ello implica de repercusiones sociales y medioambientales que dañan seriamente su imagen.
- A35. Deficiente control por parte de los organismos competentes de la U.E. en el cumplimiento de contingentes y cuotas a la producción de acuerdo con la Política Pesquera Común (PPC).
- A36. Desajuste entre las enseñanzas regladas de ámbito universitario y las necesidades de las empresas.
- A37. Percepción desfavorable sobre 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.
- A38. Deficientes infraestructuras de transporte de mercancías por ferrocarril tanto internamente entre distintos puntos de Galicia como de enlace con la meseta y el Norte de Portugal.

OPORTUNIDADES

- O31. Favorable valoración de la normativa técnico-sanitaria en la medida en que supone una defensa y una diferenciación frente a la competencia de terceros países con mejores costes.
- O32. Apoyos institucionales a nivel local-regional y autonómico a la Cadena en múltiples ámbitos de actuación, derivados del interés estratégico que estas actividades tienen en Galicia.
- O33. Desarrollo desde las instituciones públicas regionales, del estado central y de la Unión Europea de programas de mejora de actividades empresariales en el ámbito rural, como las iniciativas comunitarias Leader+ o Proder (I y II)
- O34. Implantación de la nueva formación profesional con algunos estudios centrados fundamentalmente en las actividades de la Cadena.
- O35. Oferta universitaria (Lic. en Ciencias del Mar) y de postgrado (Magister Anfaco) variada en algunas cuestiones relacionadas con la Cadena, tanto desde la perspectiva de la extracción como de la transformación.
- O36. Existencia de un elevado número de centros tecnológicos y de investigación relativos a la actividad pesquera en Galicia, que actúen como impulsores de la actividad de I+D e innovación en las empresas (Anfaco-Cecopesca, CETMAR, Instituto Investigaciones Marinas,...).
- O37. Significativo desarrollo de infraestructuras de telecomunicaciones como herramienta competitiva para las empresas.
- O38. Importancia de la existencia de un importante número de puertos para las tareas de carga y descarga de productos derivados del mar, especialmente, el puerto de Vigo, actualmente el puerto con más movimientos en lo que se refiere a productos derivados de la pesca en España.
- O39. Extensa red de cofradías y lonjas como puntos de primera venta de los productos obtenidos en la actividad extractiva, organizados de forma bastante eficiente y coordinada, que facilitan el acceso a la materia prima de la industria transformadora.

35.642Tm

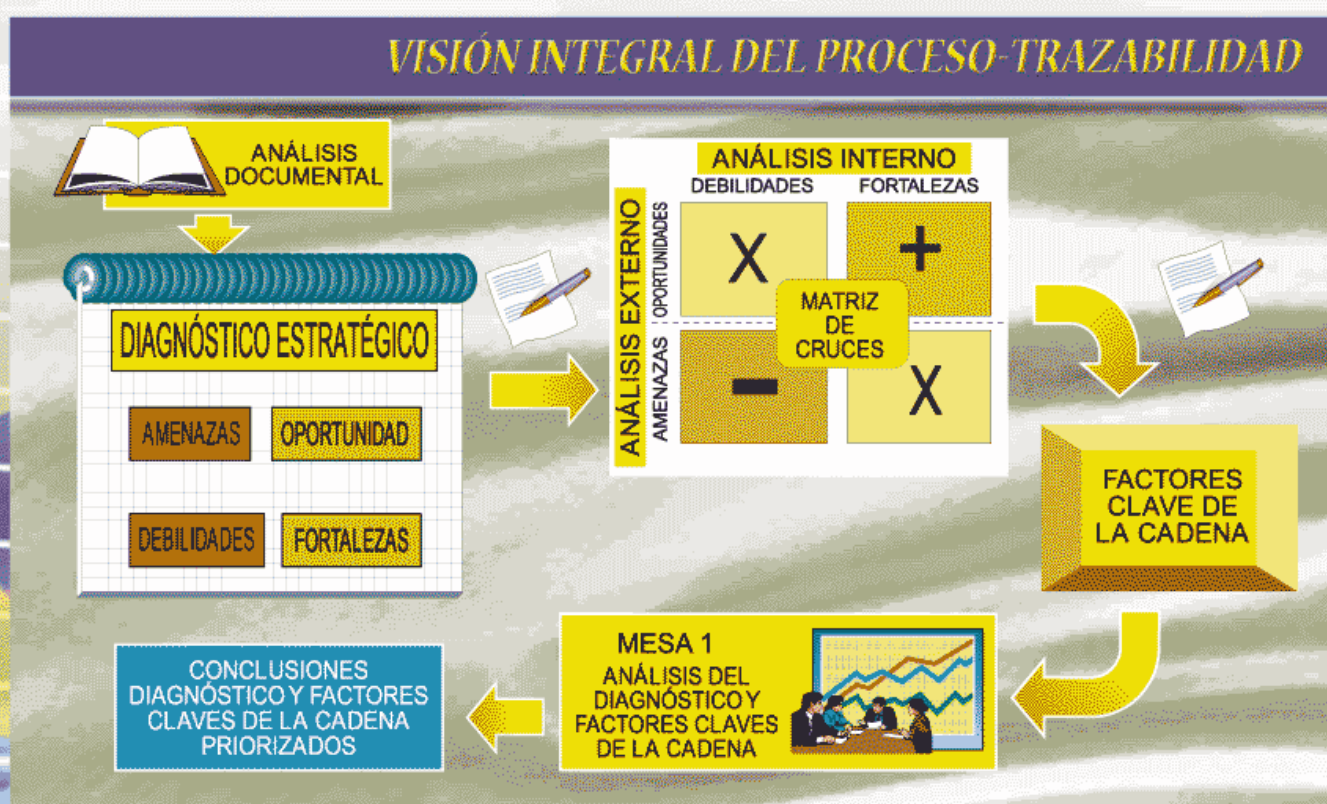
898.894 Tm

22.056 Tm

3.1. Metodología de obtención de los Factores Clave

En la síntesis del diagnóstico se han incluido 77 aspectos relacionados con el entorno de estas actividades (39 oportunidades y 38 amenazas) y 76 aspectos relacionados con el ámbito interno de las empresas de la cadena (39 fortalezas y 37 debilidades). Teniendo como objetivo del proceso la definición, determinación y priorización de unas estrategias, surge como paso intermedio necesario entre diagnóstico y estrategia, la definición de los denominados “factores clave”, que vienen a conjugar, con la debida ordenación temática, las interrelaciones existentes entre el análisis interno y el análisis externo del diagnóstico.

Figura 1:



Fuente: elaboración propia

12. 523,82
2. 983,05
138. 493,15
25. 617,03
234. 819,12
5. 367,77
116. 479,13
552. 302,07
34. 789,54

3.2. Priorización de los Factores Clave de la Cadena de Pesca y Productos Derivados del Mar

Figura 2:



13

Una vez finalizada la ronda de intervenciones y el posterior debate sobre los aspectos tratados, los asistentes procedieron a priorizar los 36 Factores Clave identificados para la Cadena de Pesca y Productos Derivados del Mar, teniendo que valorarlos en un escala de 5 (más prioritario) a 1 (menos prioritario).

La priorización de los Factores Clave se realizó a partir del cálculo de la media simple obtenida de las respuestas de los asistentes a la mesa de trabajo. La priorización final obtenida se recoge en la Tabla 2, en la cual aparecen ordenados por orden de mayor a menor importancia los 36 Factores Clave. En general, se observa una gran prioridad otorgada a la mayor parte de los mismos, ya que 17 de los factores obtuvieron una valoración superior a 3 (máximo de 5), siendo la valoración media del conjunto de todos los factores clave.

Estos valores son indicativos de la representatividad de esos Factores Clave en los problemas de los sectores tratados en el diagnóstico estratégico, por tanto, como la base para el posterior diseño.



Tabla 2:
Factores Clave de la Cadena priorizados (1)

5= más prioritario
1= menos prioritario

CÓDIGO FC	FACTOR CLAVE	VALOR
FCP 13.	Importancia de las estrategias de deslocalización internacional de parte de las actividades extractivas (pesca de altura, entre otras) y, en su caso, de primeras fases de la transformación (limpieza, evisceración, primera cocción, entre otras), para asegurarse el aprovisionamiento de suministros básicos.	4,18
FCP 23.	Necesidad de diseñar estrategias de crecimiento basadas tanto en nuevos productos como en nuevos mercados, especialmente internacionales, ante la saturación del mercado nacional y la dinámica de los mercados en general.	4,18
FCP 24.	Importancia de la formación y profesionalización en los niveles directivos de las empresas de la Cadena, con tendencia a la profesionalización de la gestión.	4,18
FCP 3.	Internacionalización de las ventas y nuevos competidores procedentes de mercados internacionales, con especial incidencia en costes.	4,09
FCP 20.	Importancia de las estrategias de marketing para la potenciación de la imagen de marca y la calidad de los productos gallegos como elementos diferenciadores.	3,91
FCP 25.	Deficiencias formativas de los recursos humanos en el ámbito operativo, principalmente en el manejo de nuevas tecnologías (maquinaria, paneles digitales de control, tecnologías de información y comunicación).	3,91
FCP 1.	Presencia en la distribución moderna, con la generalización en el uso de marcas blancas por parte de la gran distribución.	3,82
FCP 7.	Importancia del desarrollo de estrategias de diferenciación de productos y comunicación en los mercados en base a calidad, incorporando diseño y packaging en los productos gallegos como forma de diferenciarse de la competencia procedente de países del Este de Europa y Asia.	3,82
FCP 17.	Problemática derivada del insuficiente grado de planificación estratégica en la mayoría de las actividades de la Cadena principal (plan estratégico, plan operativo anual, planes funcionales, entre otros), especialmente en las empresas de reducida dimensión.	3,82
FCP 26.	Intensidad de mano de obra en algunas actividades de la Cadena que supone una desventaja con respecto a competidores de otras zonas con unos costes laborales inferiores.	3,82
FCP 33.	Importancia de la trazabilidad respecto a origen, control sanitario y seguridad, entre otros, en el mercado de alimentación en general, exigiendo productos debidamente etiquetados.	3,82
FCP 36.	Incidencia de las infraestructuras de transporte en la optimización del proceso de aprovisionamiento (puertos y equipamientos portuarios, transporte por ferrocarril, transporte por carretera).	3,82
FCP 9.	Dificultades en la disponibilidad de materia prima en términos de cantidad, plazo y coste, con especial incidencia en las actividades de transformación (stock de materias primas, estacionalidad, complejidad logística, accesibilidad a caladeros, cuotas pesqueras, entre otros).	3,73
FCP 21.	Insuficiente nivel de integración y escaso desarrollo de estrategias de cooperación entre las actividades extractivas y las transformadoras.	3,73
FCP 29.	Disponibilidad de recursos financieros y capacidad de endeudamiento de las empresas de la Cadena, en general.	3,64
FCP 11.	Potencial para un mayor desarrollo de la acuicultura en Galicia que favorezca el aprovechamiento de nuevas especies y su aplicación en sucesivas transformaciones (semi-conservas, conservas, platos precocinados, entre otros).	3,59
FCP 30.	Incidencia de las políticas de la UE en la regulación y control de la actividad de la Cadena en general (PPC)	3,55
FCP 34.	Apoyos institucionales a la Cadena de pesca y productos derivados del mar por su carácter estratégico y la importancia socioeconómica que tiene en Galicia.	3,45
FCP 35.	Existencia de un relevante potencial de I+D aplicable a la Cadena en Galicia (Centro de Investigaciones Marinas, Centro de Control de Calidad del Medio Marino, Instituto de Investigaciones Marinas, Instituto Español de Oceanografía, Facultad de Ciencias del Mar-Universidad de Vigo e Institutos Universitarios, Centro de Cultivos Marinos, Centro de Experimentación en Acuicultura, laboratorio Anfac-Cecopesca, entre otros).	3,45

Tabla 2:
Factores Clave de la Cadena priorizados (continuación)

5= más prioritario
1= menos prioritario

CÓDIGO FC	FACTOR CLAVE	VALOR
FCP 27.	Problemática de disponibilidad de recursos humanos en general para trabajar en el ámbito operativo (horarios, temporalidad, pesca de altura, internacionalización, etc.)	3,36
FCP 14.	Importante peso de las actividades de la Cadena en Vigo y su área de influencia y, en general, en toda Galicia.	3,27
FCP 19.	Problemática de la gestión medioambiental y tratamiento de residuos en las actividades de la Cadena e impacto negativo sobre la imagen social de las empresas.	3,18
FCP 28.	Esfuerzo de modernización tecnológica en las actividades extractivas y transformadoras y necesidad de acompañarlo con cambios en el ámbito organizativo, tanto a nivel de recursos humanos como de procesos.	3,18
FCP 16.	Importante desarrollo del sistema productivo de Vigo y su área funcional, con potencial para el desarrollo de estrategias de cooperación con otras actividades empresariales (otras actividades de alimentación, comercio y distribución, logística-transporte, turismo y ocio, entre otras).	3,09
FCP 18.	Cierta sensibilidad hacia la implantación de sistemas de gestión calidad y prevención de riesgos laborales en las empresas de la Cadena.	3,09
FCP 5.	Fuerte concentración de las ventas en muy pocos productos de las empresas transformadoras en general, (atún en conservas, calamares en precocinados,...).	3,00
FCP 22.	Relevancia de la cooperación entre empresas transformadoras de la Cadena, especialmente en la subcontratación de la producción que facilitaría una mayor eficiencia a través de la especialización flexible (en productos, en procesos, etc.).	3,00
FCP 32.	Falta de coordinación entre las diversas asociaciones empresariales existentes (armadores, asociaciones de fabricantes, cofradías, etc.), con escasa visión de conjunto de la Cadena como elemento de presión ante las diversas instancias decisoras.	2,91
FCP 6.	Amplia gama de variantes de cada producto ofertada por las empresas transformadoras en general, que pueden reducir el riesgo de dependencia.	2,82
FCP 8.	Escaso aprovechamiento comercial de los subproductos y práctica inexistencia de un mercado organizado en torno a los mismos.	2,82
FCP 10.	Problemática de la calidad y tamaños de las materias primas y la complementariedad entre la demanda de la industria transformadora (conservas, congelados, platos precocinados) y la demanda de productos en fresco (pescados, mariscos y otros).	2,82
FCP 15.	Desarrollo relevante de algunas actividades de suministros complementarios (envases metálicos, envases de cartón y litografía, entre otros), equipamiento (maquinaria y procesos específicos, construcción naval entre otros) y servicios de apoyo a la Cadena en Galicia (almacenaje, frigoríficos, consignatarios, entre otros).	2,73
FCP 31.	Insuficiente coordinación entre las diversas administraciones públicas con competencia en materia de pesca y productos derivados del mar (Unión Europea, Ministerios, Xunta), con insuficiente presencia de las instancias regionales en los órganos decidores.	2,64
FCP 2.	Existencia de una importante red de puntos de venta (lonjas, mercados de abastos, etc.) para la comercialización de productos en fresco.	2,45
FCP 4.	Fuerte presencia de las empresas de la Cadena en el mercado local-regional-nacional, que puede facilitar estrategias de fidelización de clientes.	2,36
FCP 12.	Problemática de la comercialización en fresco derivado del sistema de subasta.	2,27



En la **Figura 3** se ilustran los **Factores Clave** cuya **valoración resultó por encima de la media** del conjunto de los 36 Factores Clave.

En general, se observa cierta preocupación por los factores relativos al **mercado de venta y aspectos de innovación y marketing**, tales como la necesidad de diseñar estrategias de crecimiento basadas en nuevos productos y nuevos mercados, la inter-nacionalización de las ventas, la importancia del desarrollo de estrategias de marketing para la potenciación de la imagen de marca y el desarrollo de estrategias de diferenciación de productos y comunicación en los mercados o la presencia en la distribución moderna, con la generalización de marcas blancas (FCP 23; FCP 3; FCP 20; FCP 7; FCP 1, respectivamente).

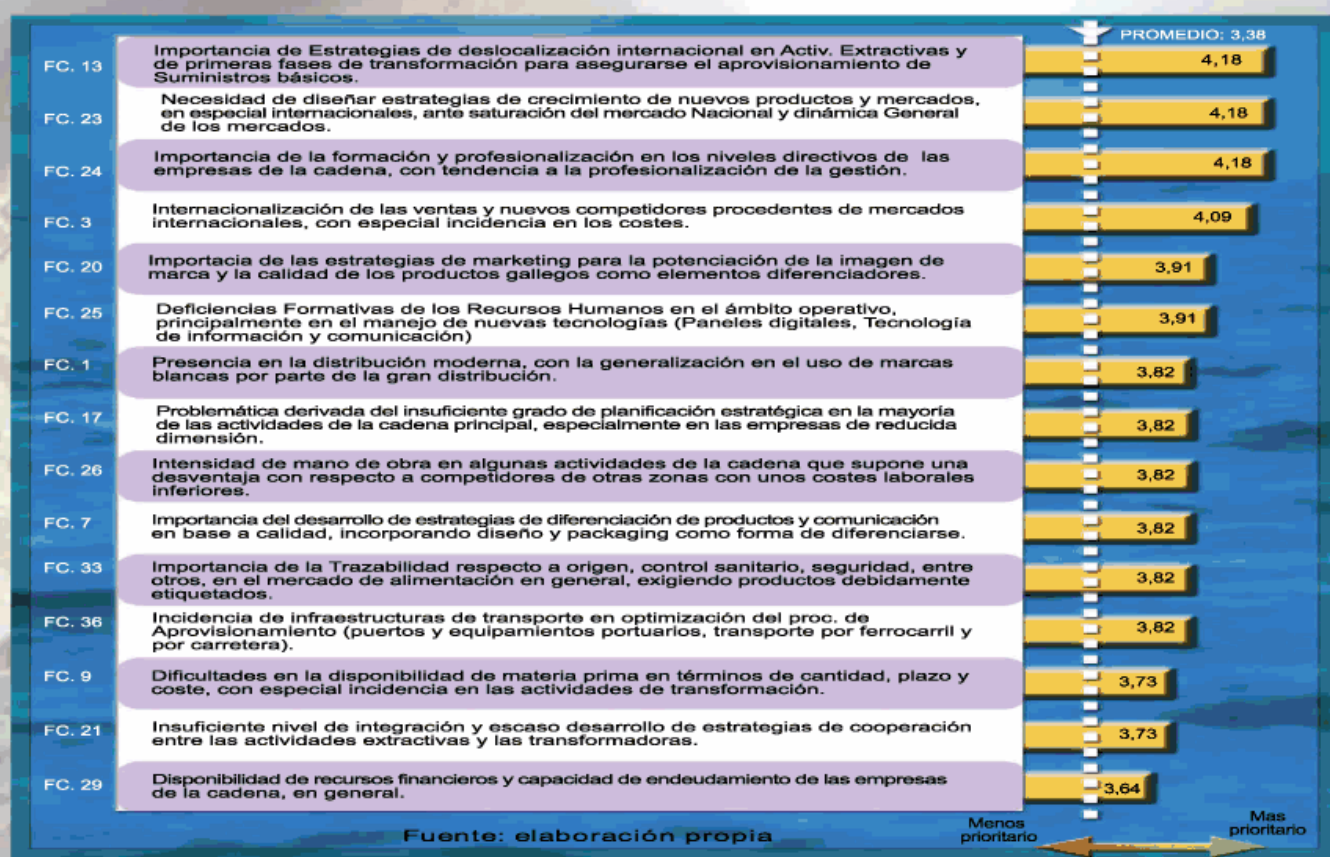
Otro gran bloque de Factores Clave considerados como más prioritarios son los relativos a **recursos humanos en general**. Destacan, entre otros, la importancia de la formación y profesionalización en los niveles directivos, las deficiencias formativas de los recursos humanos en el ámbito operativo, con especial incidencia en la utilización de nuevas tecnologías y la intensidad de mano de obra en algunas actividades de la cadena (FPC 24; FCP 25; FCP 26, respectivamente).

También destaca un tercer bloque relativo a **aspectos del universo público**, como son la incidencia de las infraestructuras de transporte en la optimización del proceso de aprovisionamiento, la importancia de la trazabilidad respecto a origen de las materias primas, la incidencia de las políticas de la U.E. en la regulación y control de la actividad, la existencia de un relevante potencial de I+D aplicable a la cadena en Galicia y los apoyos institucionales a la cadena (FCP 36; FCP 33; FCP 30; FCP 35; FCP 34, respectivamente).

Asimismo, la valoración realizada priorizó, entre los más relevantes, diversos Factores Clave relativos a los **suministros básicos**. Entre otros, destacaron la importancia de las estrategias de deslocalización de parte de las actividades extractivas y, en su caso, de primeras fases de la transformación, las dificultades en la disponibilidad de materia prima y el potencial para un mayor desarrollo de la acuicultura en Galicia (FCP 13; FCP 9 y FCP 11, respectivamente).

Entre los más relevantes, también figura otra agrupación de Factores Clave relativos a la **cooperación**. Entre ellos, destacan el insuficiente nivel de integración y el escaso desarrollo de estrategias de cooperación entre actividades extractivas y transformadoras y otros Factores Clave relacionados con la cooperación, como por ejemplo, el potencial para la aplicación de productos de acuicultura en sucesivas transformaciones o el aprovechamiento de los centros de I+D aplicables a la cadena (FCP 21; FCP 11 y FCP 35, respectivamente).

Figura 3. Factores Clave Priorizados con una valoración superior a la media del conjunto



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

En la **Figura 4** se representa de forma resumida el **proceso** para el **diseño de Ejes Estratégicos** y la **propuesta de Estrategias**. Así, a partir de un proceso de análisis inicial se realizó una **síntesis del Diagnóstico Estratégico** para el conjunto de la Cadena. Esta síntesis sirvió de base para **identificar los Factores Clave del Diagnóstico**. El debate y la **priorización de los Factores Clave**, realizados en la primera sesión de la mesa, permitió una **agrupación de los mismos en torno a unas grandes áreas temáticas** que se incluyeron en el informe final de dicha mesa.

Posteriormente, teniendo en cuenta los resultados de la primera mesa, el equipo técnico diseñó unos **Ejes Estratégicos** que agrupan temáticamente las **propuestas de Estrategias** para la **mejora de la competitividad de las empresas gallegas de la Cadena de Pesca y Productos Derivados del Mar**. Adicionalmente, para cada Estrategia se incluyen **algunas acciones a título de ejemplo** para clarificar el sentido de la misma.



4.2. Definición de Ejes Estratégicos

A continuación ilustramos los **6 Ejes Estratégicos** para el conjunto de empresas de la Cadena de Pesca y Productos Derivados del Mar, que agrupan el conjunto de las **33 estrategias propuestas**.

Principales temas tratados en la Sesión



A continuación, se comenta brevemente el contenido y la justificación de cada uno de los Ejes Estratégicos diseñados, y las estrategias directamente asociadas a cada uno de ellos.

EE1. COOPERACIÓN.

En cualquier tipo de actividad y, en particular, en la Cadena de Pesca y Productos Derivados del Mar, conformada en gran medida por pequeñas y medianas empresas de carácter familiar que coexisten con algunos grupos de dimensión relevante, contar con una orientación estratégica decidida hacia la cooperación, en su sentido más amplio, permite al conjunto de la cadena mejorar su posición competitiva en numerosos aspectos clave como pueden ser, entre otros: el acceso a las materias primas, superar las limitaciones productivas por falta de capacidad o instalaciones, acceder a nuevos mercados (especialmente internacionales), realizar innovaciones en productos, procesos, de carácter organizativo y comercial y acceder a nuevos recursos financieros.

- | | |
|---------|--|
| EE1.E1 | Cooperación entre la actividad extractiva y la industria transformadora de la cadena principal que aumente el grado de integración. |
| EE1.E2 | Proceso de reestructuración (redimensionamiento empresarial, especialización,...) entre las empresas transformadoras de la cadena (industria conservera, industria de preparados,...). |
| EE1.E3 | Cooperación entre empresas transformadoras de la cadena para subcontratar la producción e incrementar la especialización productiva. |
| EE1.E4 | Desarrollo de acuerdos de cooperación con la actividad distribuidora para adecuar los productos a las demandas de los consumidores finales. |
| EE1.E5 | Acuerdos de cooperación con empresas de las cadenas laterales y de apoyo que incrementen la eficiencia global de la cadena. |
| EE1.E6 | Potenciar la cooperación entre las empresas de la cadena y los distintos niveles de las Administraciones Públicas, Instituciones y entidades para optimizar la presencia en los foros que propicien la defensa de los intereses empresariales. |
| EE1.E7 | Cooperación con las Administraciones Públicas para facilitar el proceso de cambio en las actividades extractivas, potenciando el adecuado dimensionamiento empresarial y la gestión sostenible de los recursos. |
| EE1.E8 | Compromiso y cooperación de las Administraciones Públicas (especialmente las autonómicas y locales) para apoyar de forma decidida el desarrollo y crecimiento integral de la cadena. |
| EE1.E9 | Mejorar y coordinar los servicios de orientación, presentación y gestión de ayudas, promoviendo su difusión entre las empresas. |
| EE1.E10 | Mejora de las infraestructuras, equipamientos y servicios con especial incidencia en la logística y el transporte. |



EE2. FORMACIÓN Y PROFESIONALIZACIÓN.

En la actualidad, con los niveles de competitividad existentes (basados fundamentalmente en intangibles) y el incremento en las exigencias y demandas de los consumidores, es imprescindible contar con unos recursos humanos con adecuada formación, cualificación profesional y capacidad de aprendizaje permanente. Si se quiere garantizar un nivel de eficiencia y productividad óptimas y ser competitivos es necesario el desarrollo del capital humano en toda la cadena.

- EE2.E1 Profesionalización y adecuada formación continua en el ámbito directivo y de gestión de las empresas, especialmente en el caso de las pequeñas empresas de carácter familiar. Especial referencia a la orientación al mercado.
- EE2.E2 Potenciación de un sistema conjunto de formación de los recursos humanos a nivel operativo, especialmente en el manejo de nuevas tecnologías.
- EE2.E3 Formación y sensibilización de los recursos humanos en sistemas avanzados de gestión (calidad, medioambiente y prevención de riesgos laborales).
- EE2.E4 Potenciar un mayor acercamiento de las empresas a los centros de formación, especialmente a los centros oficiales (Universidad, FP...), favoreciendo la adaptación de las enseñanzas a las necesidades de las empresas y la integración de personal cualificado, aprovechando la experiencia del ámbito privado.

EE3. SISTEMAS DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Este Eje Estratégico está, en gran medida, directamente vinculado con el que se refiere a la formación y profesionalización en las empresas de la cadena. Es necesario fomentar un importante cambio de mentalidad y cultura empresarial, potenciando la profesionalización con orientación al mercado. Es de vital importancia realizar una sistemática y rigurosa planificación a medio y largo plazo, fijando estrategias y objetivos que permitan a las empresas mejorar su posición competitiva en un entorno cada vez más turbulento y dinámico, a través de una actitud proactiva en el mercado.

- EE3. E1 Fomentar el empleo de herramientas de dirección y gestión estratégica, facilitando una actitud proactiva y sistemática.
- EE3.E2 Modernización de los sistemas de dirección y gestión estratégica adecuándolos a las nuevas tecnologías.
- EE3.E3 Fomentar la implantación y difusión de sistemas de gestión avanzados en las empresas de menor dimensión.
- EE3.E4 Facilitar el empleo de herramientas de gestión de recursos humanos en las empresas y la adaptación de las estructuras organizativas a las estrategias empresariales.

EE4. MARKETING E IMAGEN DE MARCA.

El aumento de la competitividad y la aceleración del proceso de globalización hace necesario poner en marcha importantes campañas de marketing e información sobre los productos, que los den a conocer y favorezcan la diferenciación de la competencia. Para ello, primeramente es necesario identificar y definir cuales son las características y atributos de los productos/servicios (precio, calidad, diseño, atención al cliente,...) que se deben potenciar para conseguir entre los consumidores una adecuada imagen de marca y prestigio que permita gozar de ventajas competitivas duraderas.

EE4.E1 Investigación de mercados como herramienta para detectar y analizar las condiciones y necesidades de los distribuidores y de los consumidores finales.

EE4.E2 Estrategias de marketing orientadas al consumidor final para diferenciar los productos gallegos como productos de calidad frente a otros competidores.

EE4.E3 Potenciar la imagen de las marcas gallegas de los productos relacionados con el mar.

EE4.E4 Potenciar la variedad de productos, acabados y formatos, orientado a la demanda de distribuidores y consumidores finales.

calidad
precio

5 7 7 3 5
8 5 3 9 5 5

3%

variedad de productos

ATENCIÓN CLIENTES

EE5. INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES.

El efecto de la globalización de la economía facilita la aparición de empresas procedentes de mercados internacionales que contribuyen a incrementar los niveles de competencia. Pero, por otro lado, abre nuevas puertas para acceder a mercados potencialmente interesantes. Por lo que a la Cadena de Pesca y Productos Derivados del Mar respecta, la internacionalización de las actividades no sólo se refiere a la búsqueda de nuevos mercados de venta para sus productos, sino también a la necesidad de contar con nuevas zonas donde poder aprovisionarse de materias primas. Además, las empresas de la cadena, con un importante peso de las actividades intensivas en mano de obra en la primera fase de la transformación, pueden realizar nuevas inversiones y desarrollar nuevas plantas en terceros países.

EE5.E1 Cooperación con empresas de terceros países para crear sociedades mixtas y garantizar el acceso a la materia prima.

EE5.E2 Deslocalización de plantas productivas en terceros países para desempeñar las tareas más intensivas en mano de obra, con un menor coste laboral.

EE5.E3 Potenciar estrategias de crecimiento en los mercados de venta internacionales, aprovechando la experiencia de las empresas más dinámicas.

EE5.E4 Ayudas e iniciativas públicas para incentivar la internacionalización de las empresas gallegas.

EE6. INNOVACIÓN.

La innovación y la búsqueda de nuevos elementos, cualidades y funciones que permitan a las empresas de la cadena ser más competitivas, es otro de los ejes sobre los que construir el futuro de esas empresas. El aprovechamiento de nuevas especies y productos, la mejora de procesos, la utilización de nuevos formatos de presentación, packaging y diseño y la presencia en nuevos mercados de venta y de aprovisionamiento son las áreas tradicionales con las que se relaciona la innovación. Pero además, también es importante realizar estudios y detectar posibilidades de mejora e innovación en otros campos como puedan ser la forma de dirigir los negocios, novedades en las estructuras organizativas y recursos humanos, nuevas formas de relacionarse con el entorno general y específico, nuevas fórmulas de cooperación con proveedores, distribuidores e incluso competidores, entre otros.

- EE6.E1 Potenciar el desarrollo de empresas con productos que incorporen un mayor valor añadido en Galicia.
- EE6.E2 Implantación de sistemas de información que garanticen la trazabilidad y procedencia del producto desde su extracción hasta el punto de venta, favoreciendo el desarrollo de una mayor seguridad alimentaria.
- EE6.E3 Innovación continua de productos tanto en contenido como en presentación, con una mayor presencia de diseño y packaging.
- EE6.E4 Modernización y automatización de los procesos productivos con la incorporación de nuevas tecnologías.
- EE6.E5 Organización de visitas a empresas que fomenten una imagen social de preocupación por el medioambiente y la seguridad alimentaria.
- EE6.E6 Establecer acuerdos de cooperación para implantar un sistema de vigilancia tecnológica y obtención de información continua para detectar los cambios y tendencias del mercado.
- EE6.E7 Potenciar el acercamiento de las empresas a centros de investigación y centros tecnológicos existentes en todo el territorio gallego relacionados con las actividades de la cadena.

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

Innovación continua

NUEVAS TECNOLOGÍAS

3 9 3 7 2 5
7 3 2 1 3

MÁRKETING

INFORMACIÓN

INVESTIGACIÓN



4.3. Propuesta y valoración de estrategias prioritarias y algunas acciones de referencia para las actividades de la cadena.

Una vez finalizada la ronda de intervenciones y el debate entre los asistentes sobre los Ejes Estratégicos y las Estrategias propuestas, se procedió a **matizar y complementar algunas de las Estrategias, realizando posteriormente su priorización.**

Dicha **priorización** se hizo en función de la **importancia que tuvieran las Estrategias** en la competitividad de las empresas de la Cadena de Pesca y Productos Derivados del Mar. Los asistentes debían **valorar las 33 Estrategias en una escala de entre 5 (más prioritario) y 1 (menos prioritario).** El **resultado final** de dicha priorización se obtuvo a partir del cálculo de la **media simple** resultante de las respuestas de los miembros presentes en la mesa de trabajo.

La **Tabla 3** recoge el **resultado final de la priorización**, en la cual aparecen ordenados, **por orden de mayor a menor importancia**, las 33 Estrategias.

En conjunto, se percibe un **elevado grado de acuerdo** con las estrategias propuestas, ya que la **valoración media** de todas las estrategias es de **3,72** (sobre un máximo de 5), el cual se puede considerar como especialmente positivo.

Asimismo, es destacable que existan **4 estrategias** que obtuvieran un **valor promedio superior a 4,40**, lo cual las convierte en **muy prioritarias** e importantes, además de **otras 4** cuya **valoración es también mayor o igual a 4.**

Tabla 3: Priorización de Estrategias

5= más prioritario
1= menos prioritario

CÓDIGO	ESTRATEGIA	PRIORIDAD
EE4.E3	Potenciar la imagen de las marcas gallegas de los productos relacionados con el mar.	4,71
EE1.E2	Proceso de reestructuración (redimensionamiento empresarial, especialización,...) entre las empresas transformadoras de la cadena, (industria conservera, industria de preparados, ...)	4,43
EE5.E1	Cooperación con empresas de terceros países para crear sociedades mixtas y garantizar el acceso a la materia prima.	4,43
EE6.E2	Implantación de sistemas de información que garanticen la trazabilidad y procedencia del producto desde su extracción hasta el punto de venta, favoreciendo el desarrollo de una mayor seguridad alimentaria	4,43
EE5.E2	Deslocalización de plantas productivas en terceros países para desempeñar las tareas más intensivas en mano de obra, con un menor coste laboral.	4,29
EE5.E3	Potenciar estrategias de crecimiento en los mercados de venta internacionales, aprovechando la experiencia de las empresas más dinámicas.	4,14
EE6.E4	Modernización y automatización de los procesos productivos con la incorporación de nuevas tecnologías	4,14
EE2.E1	Profesionalización y adecuada formación continua en el ámbito directivo y de gestión de las empresas, especialmente en el caso de las pequeñas empresas de carácter familiar. Especial referencia a la orientación al mercado.	4,00
EE1.E4	Desarrollo de acuerdos de cooperación con la actividad distribuidora para adecuar los productos a las demandas de los consumidores finales.	3,86
EE2.E3	Formación y sensibilización de los RR.HH en sistemas avanzados de gestión (Calidad, Medioambiente y Prev. Riesgos Laborales).	3,86
EE3.E3	Fomentar la implantación y difusión de sistemas de gestión avanzados en las empresas de menor dimensión.	3,86
EE4.E1	Investigación de mercados como herramienta para detectar y analizar las condiciones y necesidades de los distribuidores y de los consumidores finales.	3,86
EE4.E2	Estrategias de marketing orientadas al consumidor final para diferenciar los productos gallegos como productos de calidad frente a otros competidores.	3,86
EE4.E4	Potenciar la variedad de productos, acabados y formatos, orientado a la demanda de distribuidores y consumidores finales.	3,86
EE5.E4	Ayudas e iniciativas públicas para incentivar la internacionalización de las empresas gallegas.	3,86
EE6.E7	Potenciar el acercamiento de las empresas a centros de investigación y tecnológicos existentes en todo el territorio gallego relacionados con las actividades de la cadena.	3,86

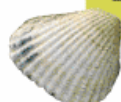
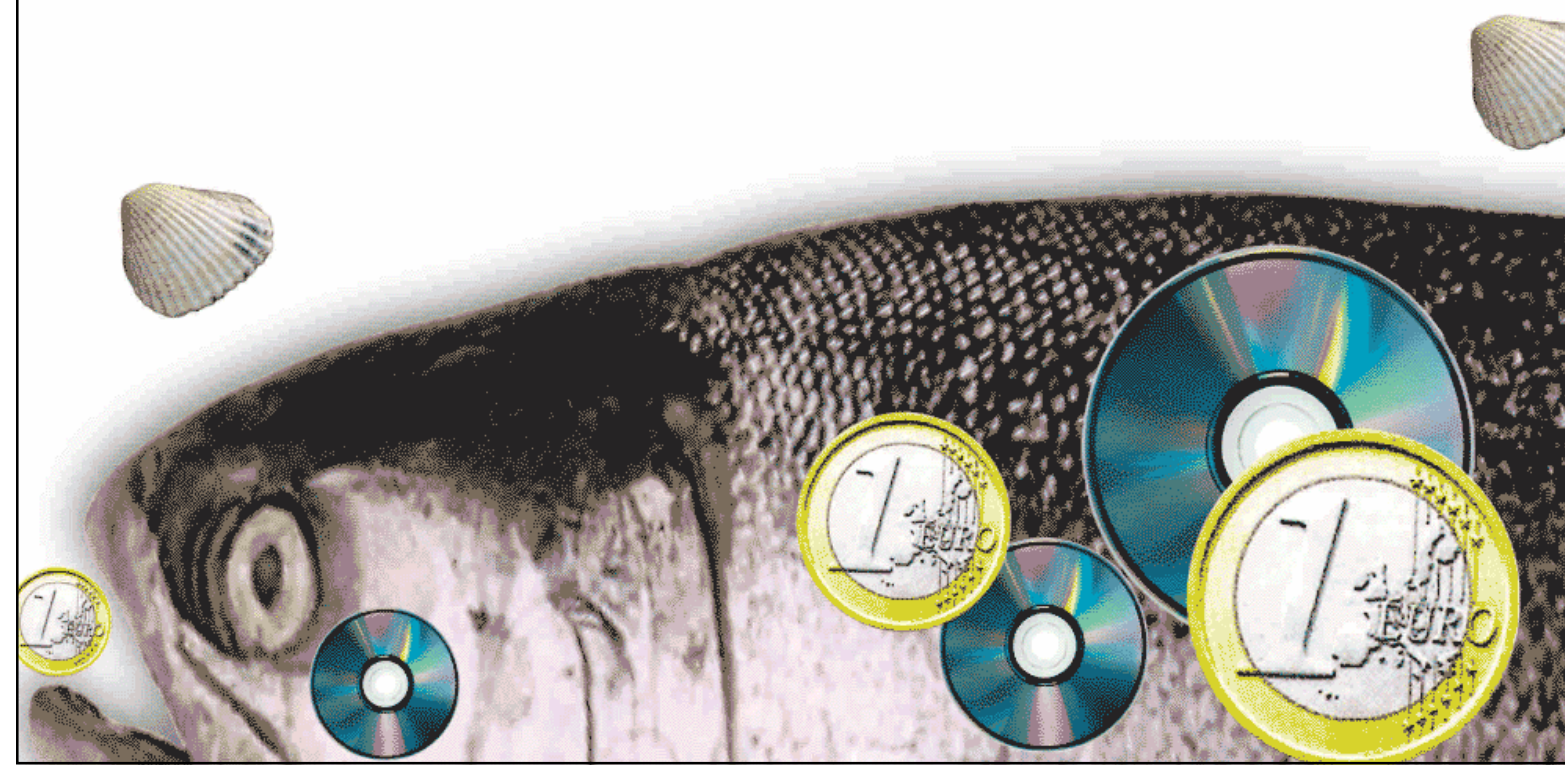


Tabla 3: Priorización de Estrategias

5= más prioritario
1= menos prioritario

CÓDIGO	ESTRATEGIA	PRIORIDAD
EE2.E2	Potenciación de un sistema conjunto de formación de los RR.HH a nivel operativo, especialmente en el manejo de nuevas tecnologías.	3,71
EE6.E1	Potenciar el desarrollo de empresas con productos que incorporen un mayor valor añadido en Galicia.	3,71
EE2.E4	Potenciar un mayor acercamiento de las empresas a los centros de formación, especialmente a los centros oficiales (universidad, FP...), favoreciendo la adaptación de las enseñanzas a las necesidades de las empresas y la integración de personal cualificado, aprovechando la experiencia del ámbito privado	3,57
EE3.E1	Fomentar el empleo de herramientas de dirección y gestión estratégica, facilitando una actitud proactiva y sistémica.	3,57
EE3.E2	Modernización de los sistemas de dirección y gestión estratégica adecuándolos a las nuevas tecnologías.	3,57
EE3.E4	Facilitar el empleo de herramientas de gestión de RR.HH en las empresas y la adaptación de las estructuras organizativas a las estrategias empresariales.	3,57
EE6.E3	Innovación continua de productos tanto en contenido como en presentación, con una mayor presencia de diseño y packaging.	3,57
EE6.E6	Establecer acuerdos de cooperación para implantar un sistema de vigilancia tecnológica y obtención de información continua para detectar los cambios y tendencias del mercado.	3,57
EE1.E5	Acuerdos de cooperación con empresas de las cadenas laterales y de apoyo que incrementen la eficiencia global de la cadena.	3,43
EE1.E6	Potenciar la cooperación entre las empresas de la cadena y los distintos niveles de las AA.PP, instituciones y entidades para optimizar la presencia en los foros que propicien la defensa de los intereses empresariales.	3,43
EE1.E7	Cooperación con las AA.PP para facilitar el proceso de cambio en las actividades extractivas, potenciando el adecuado dimensionamiento empresarial y la gestión sostenible de los recursos.	3,29
EE1.E8	Compromiso y cooperación de las AA.PP (especialmente las autonómicas y locales) para apoyar de forma decidida el desarrollo y crecimiento integral de la cadena.	3,29
EE1.E1	Cooperación entre la actividad extractiva y la industria transformadora de la cadena principal que aumente el grado de integración	3,14
EE1.E3	Cooperación entre empresas transformadoras de la cadena para subcontratar la producción e incrementar la especialización productiva.	3,14
EE6.E5	Organización de visitas a empresas que fomenten una imagen social de preocupación por el medioambiente y la seguridad alimentaria.	3,14
EE1.E9	Mejorar y coordinar los servicios de orientación, presentación y gestión de ayudas, promoviendo su difusión entre las empresas.	3,00
EE1.E10	Mejora de las infraestructuras, equipamientos y servicios con especial incidencia en la logística y el transporte.	2,86



De forma gráfica, la **Figura 6** recoge las valoraciones de las 16 estrategias consideradas como más prioritarias según la opinión de los asistentes, así como la valoración media de las 33 estrategias presentadas. En general, se percibe un **reparto bastante equilibrado** en la presencia de estrategias de prácticamente todos los **Ejes Estratégicos**, ya que aparecen entre 2 y 4 estrategias, **excepto** en el caso del Eje de los **sistemas de dirección y gestión estratégica**, que únicamente presenta una estrategia entre las prioritarias. Los ejes de **Marketing e imagen de marca** y de **Internacionalización de las actividades** (4 estrategias cada una) son los que tienen un mayor peso entre las estrategias prioritarias. Por su parte, las estrategias de **Innovación** (3 estrategias prioritarias) y las estrategias de **Formación y profesionalización** de los recursos humanos y las relativas a la **Cooperación** (2 estrategias cada una) también tienen un peso significativo.

Figura 6. Principales Estrategias PRIORIZADAS

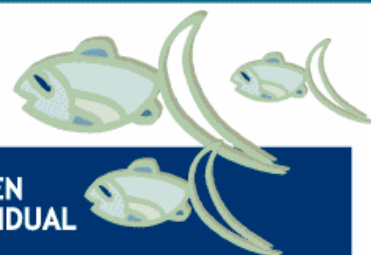


Escala 1-5

Fuente: elaboración propia

4.4 Algunas orientaciones sobre actuaciones fundamentales para la Cadena de Pesca y Productos Derivados del Mar

Tras el análisis de las conclusiones sobre los Ejes Estratégicos y las **Estrategias prioritizadas** se debatieron y plantearon algunas ideas sobre **actuaciones a desarrollar por las empresas a título individual, desde las empresas de forma conjunta y desde las Instituciones y Administraciones Públicas**, realizándose las siguientes propuestas de actuaciones algunas de los cuales se reflejan prioritizadas en función del consenso de las presentes, en los cuadros siguientes.



ALGUNAS PROPUESTAS DE ACTUACIONES QUE DEBEN SER IMPULSADAS DESDE LAS EMPRESAS A TÍTULO INDIVIDUAL

Potenciar la **implantación de sistemas de gestión de la calidad y programas de control en toda la cadena para garantizar la trazabilidad y seguridad alimentaria** de los productos tal como lo exige el mercado.

Aplicar el **enfoque de sistemas para realizar un análisis estratégico individual de las empresas de la cadena**, evaluando la organización, el entorno, el posicionamiento, etc. para elaborar su propio plan estratégico y definir las acciones a desarrollar, evitando el trabajo y la toma de decisiones por impulsos e improvisados.

Análisis de las necesidades formativas en todos los niveles de las empresas para adaptar y desarrollar de planes de formación específicos en función de dichas necesidades que mejoren la eficacia y eficiencia de los recursos humanos.

Fomentar la **especialización productiva para optimizar los procesos internos**, externalizando las actividades más estandarizadas y reservándose aquellas que aportan un valor añadido al producto y con más incidencia en el mercado como temas sanitarios, diseño y packaging, etc.

Desarrollo de **programas de formación entre los niveles directivos a nivel estratégico y de planificación**, especialmente en las empresas de menor dimensión, que faciliten el tránsito de una estructura de empresa familiar a una estructura profesionalizada.

Desarrollar **planes de internacionalización para diversificar las actividades extractivas y de acceso a la materia prima hacia nuevos caladeros y países**, mediante acuerdos de cooperación con otras empresas interesadas en esos mercados objetivos o a través de sociedades mixtas.

Fomentar una **cultura de calidad entre los recursos humanos de las empresas como base para la obtención de certificaciones ISO** con el objetivo de conseguir la calidad total o la excelencia empresarial.

Fomentar la **internacionalización de los mercados de venta**, buscando nuevos mercados alternativos a los tradicionales y productos adecuados a sus necesidades, desarrollando acuerdos de cooperación con empresas ya localizadas en dichos mercados.

Fomentar una **cultura de innovación y diseño en todos los ámbitos de las empresas**.

Promover **acuerdos concretos de cooperación con empresas de gran distribución para apoyar a las marcas blancas como oferta complementaria** y no excluyente de los productos de los fabricantes.

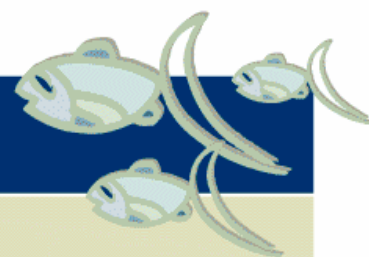
Modernización tecnológica de los medios de producción y el equipamiento que mejoren la productividad y favorezcan la innovación de productos.

...





ALGUNAS ACTUACIONES QUE DEBEN SER IMPULSADAS DESDE LAS EMPRESAS DE FORMA CONJUNTA



Potenciar el **desarrollo de acuerdos de cooperación**, como por ejemplo, una **central de compras** para reducir **costes** y **optimizar el aprovisionamiento** de materias primas y consumibles, servicios logísticos, equipamiento,...

Promover el **desarrollo de mesas y foros de debate** entre empresas de toda la cadena (**extractivas, transformadoras, comercializadoras, de equipamiento, actividades de suministros complementarios y servicios de apoyo**) para detectar y aprovechar al máximo oportunidades y necesidades comunes.

Favorecer la **participación conjunta de varias empresas gallegas en proyectos de cooperación** para acometer el **proceso de deslocalización y creación de nuevas plantas transformadoras en terceros países**.

Promover la **formalización de un Cluster del conjunto de las actividades relacionadas con el mar en Galicia** para mejorar la defensa de los intereses generales de la cadena y tener representación en la toma de decisiones en el ámbito político.

Potenciar una **mayor cooperación entre la industria extractiva, (especialmente la flota de gran altura) y las actividades transformadoras** para garantizar la trazabilidad de todas las materias primas utilizadas en el proceso de transformación, creando un sello o distintivo que diferencie al producto que cumpla con los requisitos de seguridad alimentaria.

Desarrollo de **acuerdos de cooperación con empresas de distribución** que permita un intercambio de información sobre las demandas y necesidades del consumidor final.

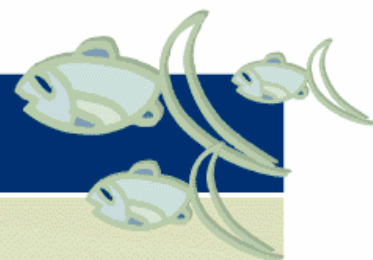
Potenciación de la imagen de marca de los productos gallegos relacionados con el mar, incidiendo en su carácter autóctono.

Desarrollar **iniciativas de marketing y promoción para facilitar la asistencia conjunta a ferias en mercados internacionales** alternativos con interés para las empresas de la cadena.

...



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



Promover el **proceso de redimensionamiento empresarial mediante** la creación de **ayudas específicas que incentiven el proceso de reestructuración** (y en su caso, cambio de actividad), por ejemplo en la flota de bajura, en las conserveras de menor dimensión y otras empresas de dimensión inviable o estudios sobre la atomización de la cadena en Galicia.

Incentivar mediante ayudas públicas la realización de programas de formación específicos para los recursos humanos de la cadena en aspectos como los sistemas de calidad, la internacionalización de los mercados.

Promover la **realización de acuerdos con centros de investigación y tecnológicos** (Centro de Investigaciones Mariñas, Anfac-Cecopesca, Instituto Oceanográfico, Universidades, Cetmar,...) para la mejora de los procesos productivos y los productos sobre la base de las necesidades reales de las empresas.

Apoyar desde las Administraciones Públicas los procesos de internacionalización mediante la celebración de misiones/foros, sistemas de avales y líneas de financiación, acuerdos con terceros países para garantizar el acceso a materias primas, entre otros.

Mejora de las instalaciones, infraestructuras y servicios de apoyo existentes en los parques empresariales y, especialmente, en los puertos gallegos, creando un marco de actuación adecuado que facilite y mejore la competitividad global de la cadena.

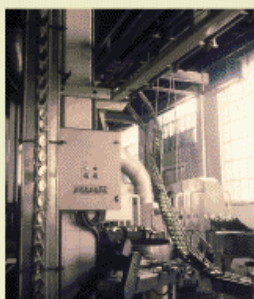
Desarrollo de una **estrategia de marketing para potenciar la imagen de los productos gallegos como productos de calidad** tanto en los mercados nacionales como en mercados exteriores interesantes.

Promover una **mayor coordinación entre los distintos niveles de las Administraciones Públicas y las empresas** para una mejor defensa de los intereses de Galicia en el ámbito de las actividades de la cadena, centralizando en la medida de lo posible las competencias en temas como las ayudas públicas y otros aspectos relevantes para el conjunto de la cadena.

Puesta en marcha de **líneas específicas de apoyo a las organizaciones empresariales proactivas** que influyan en el dinamismo del sector de manera eficaz y eficiente, restringiendo otras ayudas que fomentan un exceso de capacidad productiva poco eficiente.

Facilitar la **exportación de nuestro saber hacer en temas relacionados con la explotación de recursos marinos/acuicultura a otros países** con recursos naturales, favoreciendo así la formación profesional en zonas de interés para la industria gallega instalada en estos países.

...





Agradecimientos:

Dado que una gran parte del trabajo de campo que fundamenta esta publicación está basado en la publicación “Visión Estratégica del Sistema Empresarial de Vigo”, y, éste, a su vez, toma en consideración múltiples aportaciones y valoraciones realizadas por empresas incluidas en la cadena de actividades de la pesca y productos derivados del mar, sirva la presente para expresar nuestro agradecimiento a todas ellas.

Pero de manera especial, quisiéramos en este número, destacar y agradecer a los representantes de las empresas abajo relacionadas, su esfuerzo, su profesionalidad, su dedicación y sus muy valiosas aportaciones en las reuniones mantenidas. Muchas gracias a los directivos de

Alcampo, S.A
Anfaco - Cecopesca
Conservas Antonio Alonso, SA
Crown Cork de España, SA
Fandicosta, SA
Hnos Fernández Ibáñez, Consign. Pesca, SL
Ibérica de Congelados, SA
Pescapuerta, SA
Pescanova SA / Insuiña SA
S.A. Eduardo Vieira
Tacore, SL

Foro caixanova de estrategias empresariales

Estamos preparados para inventar el futuro

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

EL ESTUDIO.

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

LA DIFUSIÓN DEL CONOCIMIENTO.

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

LA PROMOCIÓN EMPRESARIAL.

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

EL FOMENTO DEL EMPLEO.

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

instituto de desarrollo
caixanova





Inventemos el futuro juntos

instituto de desarrollo
caixanova 