

DESENVOLVEMENTO OPERATIVO DO MODELO DE POLÍTICA REXIONAL DE SERVICIOS A EMPRESAS, A LONGO PRAZO*

Xoán RODRÍGUEZ YUSTE
Consellería de Economía e Facenda

Discútese o deseño dunha rede de centros especializados para a canella da actividade de promoción do IGAPE —Instituto Galego de Promoción Económica— e a institucionalización da participación de empresas e sectores, deixando ó dinamismo do sector empresarial privado marca-lo ritmo de implantación. Os C.I.S. —Centros de Innovación e de Servicios— constituiríanse como entidades de dereito privado, pulados polo IGAPE e outros actores públicos e privados. Os C.S.S. —Centros Sectoriais de Servicios— constituiríanse como departamentos especializados do propio IGAPE (propóñense 6 css: confección textil, madeira e moble, pedra, alimentación, metal e maquinaria e por fin caucho e materias plásticas na primeira proposta de obxectivos a acadar a longo prazo). Os C.X.S. —Centros Xerais de Servicios— (de Deseño Industrial, de Comercialización, de Homologacións, Patentes e Ensaíos, de Impacto Ambiental, de Formación Superior, Centro de Excelencia). Os C.E.I. —Centros de Empresa e Innovación-, aproveitando os afinamentos da CE, como oficinas de detección de empresarios innovadores. Un programa mínimo de actuación a curto prazo empezaría por formación empresarial, innovación tecnolóxica, proxección internacional. Descríbense os liñamentos da política de fomento empresarial da Consellería de Economía.

1. Introducción

A longo prazo o modelo proposto debe de se configurar como unha rede de Centros especializados a través dos que o IGAPE canalice a súa actividade de promoción e nos que a participación das empresas e sectores económicos chegue a ter plasmación institucional.

Recoméndase actuar por fases de xeito que nos primeiros anos da súa implantación (2 ou 3 iniciais) as iniciativas xestiónanse directamente dende o IGAPE e despois desta experiencia, e formulado cun horizonte temporal máis longo (a partir do 5º ano de funcionamento) se proceda á institucionalización completa da política recomendada.

Convén insistir no feito de que o ritmo definitivo da implantación do modelo non depende tanto do pulo da Xunta de Galicia como da capacidade de reacción do sector empresarial privado.

* Conferencia dictada no curso de verán na EUEE-Universidade de Vigo, *Planeamento e promoción económica en Galicia*, Vigo, 6 ó 9 de Xullo de 1992.

2. Áreas Industriais Equipadas

Un dos problemas cos que se atopa o establecemento de empresas en Galicia é a carencia de solo debidamente equipado.

As autoridades rexionais xa elaboraron un Plan de Solo Empresarial en Galicia. Prevese a creación dun Parque Tecnolóxico en Vigo e outro en A Coruña que virían a sumarse ó establecido en Ourense. Xunto destas iniciativas, o Plan inclúe un amplo abano de Parques Ofimáticos, Parques Empresariais e Polígonos Industriais que virán a satisfacer a demanda de solo.

Nembargantes, convíñase introducir a política de solo dentro do Programa de Servicios, anque no seu desenvolvemento concreto e na súa xestión cada proxecto se concrete de xeito autónomo.

Neste senso, a localización con carácter prioritario do Parque Tecnolóxico de Ourense sobre outras alternativas vai esixir un apoio adicional de servicios pola banda do IGAPE a fin de acugular as carencias, sobre todo de soporte científico e investigador no entorno, coas que nace.

3. Centros de Innovación e de Servicios

Entre os criterios básicos que deben guiar a creación e funcionamento dos CIS, cabe destacar os seguintes:

- Modestia na formulación e progresividade nas súas actividades.
- Flexibilidade na súa definición e funcionamento.
- Impulso dos industriais e as súas agrupacións.
- Participación pública decrecente co tempo.
- Coordinación de actividades cos distintos axentes.
- Complementariedade coa oferta privada.

De acordo con estes criterios xerais, os Centros constituiríanse como entidades de dereito privado, e o seu accionariado podería estar composto nun primeiro intre, polo IGAPE, como órgano da Xunta de Galicia para o desenvolvemento da política de servicios ás empresas; as Deputacións, os Concellos interesados en cada caso, organizacións e asociacións empresariais de sector e zona, as Cámaras de Comercio, centros de servicios preexistentes (INORDE, INLUDES), entidades financeiras, consultores e servicios privados, etc.

3.1. Proposta de Centros Sectoriais de Servicios (CSS)

Inicialmente, o nacemento dos CSS propostos tería lugar como departamentos especializados dentro da estrutura do IGAPE que desempeñaría, de acordo coas características do modelo, o papel de matriz de todos eles.

Os CSS que se propoñen son:

- 1.— CSS do Textil-Confección.
- 2.— CSS da Madeira e Moble.
- 3.— CSS da Pedra Natural.
- 4.— CSS de Alimentación.
- 5.— CSS do Metal e Maquinaria.
- 6.— CSS do Caucho e Materias Plásticas.

As características de cada sector e os servicios que deberían proporcionarlos distintos CSS figuran no Capítulo V de QUASAR, S.A., páx. 475 e seguintes.

Os CSS propostos deben de se tomar como meramente indicativos, e acaso como *primeira proposta de obxectivos a acadar a longo prazo* a realizar dende o IGAPE ós núcleos empresariais máis dinámicos de cada sector.

Non vén aquí ó caso o sinala-la localización concreta de cada un deles xa que o atractivo da súa localización pode chegar a ser un elemento de negociación polo IGAPE cos grupos máis interesados. Polo demais, a existencia de dous grandes núcleos industriais en Galicia rematará por esixi-la duplicidade das instalacións menos sofisticadas, anque sempre sometidas a unha soa dirección.

3.2. Centros Xerais Propostos

Con carácter orientativo, pódese apunta-la conveniencia de crear CXS nas seguintes áreas:

3.2.1. Deseño industrial

Considérase de interese a existencia dun Centro encargado de realizar servicios de promoción, asesoramento e xestión de proxectos para PEMES, así como de formación técnica, tanto de deseñadores como do persoal das empresas.

O Centro de Deseño Industrial de Ferrol debe estar, na súa actuación, en permanente coordinación coa política impulsada dende o IGAPE.

3.2.2. Comercialización

É tamén unha das áreas empresariais nas que as empresas galegas mostran maiores debilidades, particularmente na súa vertente exterior. Neste senso, parece conveniente a existencia dun Centro Específico que leve a cabo a coordinación dos diversos programas de axudas ó respecto.

Considérase especialmente importante a promoción de estruturas e iniciativas comerciais de tipo interempresarial (consorcio ou outras). Trátase dunha área na que

sería desexable traballar en estreita colaboración co ICEX.

3.2.3. Homologacións, patentes e ensaios

O Instituto Tecnolóxico de Ferrol pode ser un punto de arranque dunha política que debe ampliarse a tódolos sectores de maior proxección da economía de Galicia.

3.2.4. Impacto ambiental

O propósito deste Centro sería contribuír á mellora na área ambiental das pequenas industrias, xestionando e desenvolvendo servizos de asesoramento e diagnóstico ó respecto.

Ademais, e na perspectiva da crecente importancia das auditorías ambientais para a participación das empresas en programas comunitarios, o Centro de Impacto Ambiental está chamado a xogar un papel moi relevante no deseño dun novo tecido empresarial e tecnolóxico rexional.

3.2.5. Formación superior

Máis que un centro de servizos como os anteriores, trátase de crea-lo que se coñece como un “Centro de Excelencia”, orientado á formación e reciclaxe de profesionais de élite nos distintos aspectos que configuran a estrutura interna das empresas.

Xaora, as Universidades de Galicia desempeñarán un papel fundamental no seu funcionamento, nembargantes, o Centro debe estar aberto á participación doutras iniciativas que actúan no eido da formación empresarial, así como de profesionais destacados. Neste senso, a dirección do Centro debería ser asumida por unha persoa allea á Universidade á fin de evita-la súa identificación con ela, coa carga valorativa que leva.

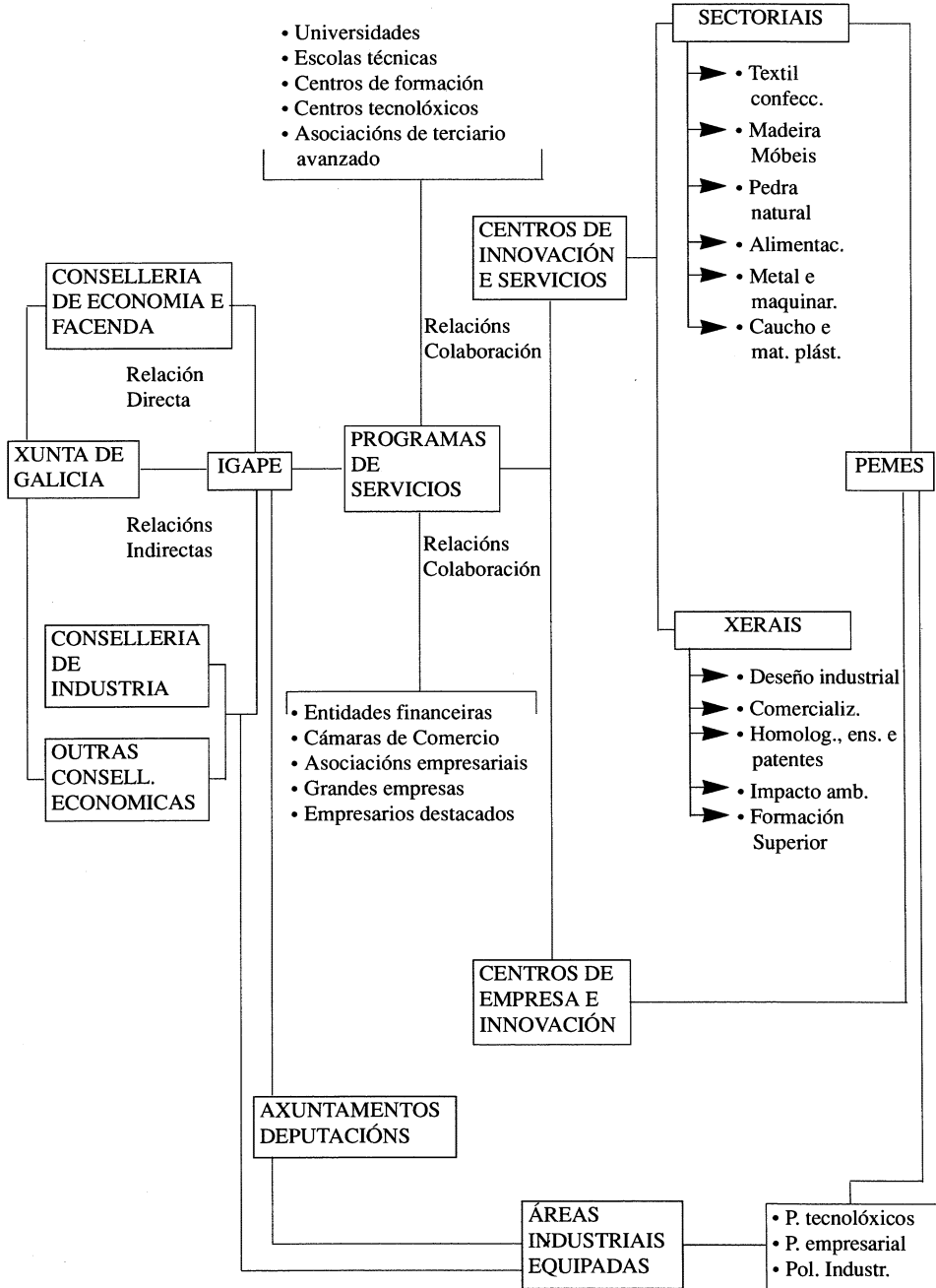
4. Centros de Empresa e Innovación

O apoio ofrecido pola Comunidade Europea para a creación de CEI debe ser aproveitado polo IGAPE como un primeiro instrumento de aproximación ós sectores económicos e detección do grupo de empresarios innovadores dispostos a participar e apoiar a política a desenvolver polo Instituto.

Asemade, o funcionamento dos CEI facilitará a concreción do programa de servizos, particularmente as iniciativas de carácter xeral.

A localización do primeiro CEI en Galicia debería de establecer como instrumento de apoio ó Parque Tecnolóxico de Ourense á fin de axudar a tratar de satisfacer as carencias derivadas do seu emprazamento e, en concreto, da ausencia dun entorno empresarial dinámico.

Esquema 1. Modelo de política de servizos ás empresas



5. *Programa Mínimo de Actuación a Curto Prazo*

De acordo cos criterios anteriores propónse comezar actuando nas seguintes áreas:

- Formación empresarial.
- Innovación tecnolóxica.
- Proxección internacional.

Esquema 2. Programa mínimo de actuacións do IGAPE a curto prazo.

PROGRAMA	SUBPROGRAMA	OBXECTIVOS	MEDIOS	PARTICIPANTES	ENTIDADES COLABORADORAS
Formación Empresarial	Formación Técnica e de Organización	Mellora da formación xerencial	Cursos monográficos especializados	Directores e xerentes de empresas	Universidades Escolas Técnicas Centros de Formación Empresarial
	Prácticas de xóvenes titulados en empresas	Inserción profesional Relación Formación/empresa	Convenios IGAPE/Empresas	Estudantes últimos Cursos recién titulados	Empresas punteiras
	Plan Rexional Calidade	• Mellora da calidade dos produtos • Mellora da información intrasectorial	Plan Convencional de calidade Cooperación Gran-PEME en mellora de calidade	Sectores Tradicionais madeira, pedra conservas Empresa Auxiliares e contratantes	Empresas destacadas Centros Tecnolóxicos Entidade Financeira Empresas Universidade Centros Tecnolóxicos
Innovación Tecnolóxica	Apoio a sectores	Mostrar o interese da innovación tecnolóxica ás empresas	Apoio a programas en marcha: Textil, conservas de peixe Apoio Técnico a sectores concretos: madeira	Agrupacións de empresas	Empresas Entidades financeiras
	Información		Medios de difusión		
Proxección Internacional	Programs doutros organismos. ICEX	Aproveitamento dos programas	Comunicación Información Financiamento	Empresas interesadas	
	Programas sectoriais	Proxección ITERN. Galicia	Financiamento Iniciativas sectoriais	Agrupación sectoriais	Entidades Financ. ICEX
	Información e asesoramento		Medios de difusión		

5.1. Formación Empresarial

A actuación neste eido debe ter carácter preferencial. A formación empresarial é a condición necesaria para o pleno desenvolvemento dunha política de fomento a partir da oferta pública de servizos a empresas. Neste senso cóntase na rexión coa posibilidade que ofrece a infraestrutura universitaria, en primeiro termo, e coa presenza de profesionais cualificados nas grandes empresas que operan na rexión.

O programa de actuación inicial neste ámbito deberá incorporar dúas actividades básicas:

- 1.— Formación en técnicas de xestión e organización de empresas.
- 2.— Plan rexional de calidade.

5.1.1.— Formación en xestión e organización de empresas:

A disponibilidad de técnicos debidamente cualificados é unha das carencias máis sentidas polo empresariado rexional. Neste eido a actuación do IGAPE pode tomar tres direccións, compatibles entre si:

- a) Establecer acordos de cooperación con outras institucións e centros.
- b) Impulsar prácticas en empresas de xóves titulados.
- c) Crear un grupo de asesores expertos.
 - a) Establecer acordos de cooperación cos centros universitarios, Cámaras de Comercio, institucións financeiras e centros de formación empresarial privados que operan na Rexión e fóra dela, co obxecto de fixar un programa de formación práctico e operativo baseado en cursos, conferencias, etc. que contribúan a aumenta-lo nivel profesional dos empresarios de Galicia.

Anque iniciativas deste tipo xa se poñen en práctica na actualidade, o papel do IGAPE reforzaría as xa en marcha e asumiría a responsabilidade en tres aspectos: *Primeiro*, determina-lo programa concreto de formación *Segundo*, financiar parcialmente o programa; e *Terceiro*, avalia-los resultados.

A experiencia debe de ser tomada como referencia á hora de decidi-lo establecemento do Centro Xeral de Formación Superior.

- b) Impulsa-las prácticas en empresas de xóves titulados universitarios, de xeito que se facilite a súa mellor inserción posterior no sistema productivo e aumente a cualificación profesional nas empresas.

O xeito de actuación do IGAPE neste campo debe de se-la de acordos individualizados, conforme a criterios xerais de actuación, con empresas punteiras en sectores consolidados en Galicia. Prefírese esta iniciativa a outras como a de becas no estranxeiro, polo risco desta ó fomento indirecto da emigración dos profesionais preparados con fondos públicos rexionais.

- c) Creación dun grupo de expertos en temas empresariais que asesoren ás empresas galegas que soliciten a axuda do IGAPE. Este grupo de expertos sería por outra banda o primeiro chanzo de avaliación de proxectos fincados no IGAPE e os poderes públicos en xeral.

A composición deste grupo de expertos debería incluír persoas de alto prestixio empresarial e universitario da rexión, anque, se isto suscitara algún receo, debería de se acudir a expertos procedentes de fóra. Neste senso a colaboración institucional con outras Axencias de Desenvolvemento Rexional, con institucións estatais ou con iniciativas tales como o Colexio libre de Eméritos poden ser pouco custosas e eficaces.

En liña con isto último, o IGAPE debe impulsa-la creación de Centros de Empresas e Innovación nos centros industriais máis dinámicos da Rexión, que actuarían como os seus interlocutores privilexiados.

5.1.2.— Plan Rexional de Calidade

Un elemento fundamental para o sostemento dunha economía baseada principalmente na pequena e mediana empresa é a calidade.

Anque é un concepto pouco preciso, a calidade débete de se incorporar ó resultado do proceso de produción, a mercancía ou o servizo, ó proceso mesmo e tamén ó sistema de transmisión e procesamento da información tanto interna á empresa como externa.

Na súa formulación inicial, o plan de calidade debería de se centrar en dúas áreas:

A) Os produtos de orixe natural (madeira, conservas de pescado e pedra, por exemplo).

B) A información entre grandes empresas e empresas auxiliares e subcontratantes.

A) En relación coa primeira área, actuacións sobre sectores transformadores de recursos naturais, a Rexión conta con grupos de empresas e destacados empresarios absolutamente concienciados sobre a importancia do tema, que servirían de apoio a experiencias piloto a implementar nos seus establecementos, seguindo o esquema convencional de implantación dun Plan de Calidade. É dicir:

1.— Organización dos medios.

- 2.— Establecemento do Sistema de Xestión da Calidade.
- 3.— Xestión da Calidade.
- 4.— Creación de Unidades de Calidade.

B) En relación coa segunda, impulsa-la cooperación entre as grandes empresas e as pequenas e medianas. Esta colaboración debe resultar interesante para as grandes empresas asegurándose a subministración cos requerimentos de calidade debidamente satisfeitos, redundando nunha maior vertebración da industria rexional e, ó mesmo tempo, resultar un atractivo á localización, ou polo menos ó fornecemento dende Galicia, para outras empresas demandantes dos mesmos inputs intermedios.

A forma concreta desta colaboración non pode ser establecida de antemán, debendo se-las empresas quen determinen os modos concretos, servindo o IGAPE de vehículo de comunicación nos primeiros momentos, e posteriormente de aglutinador das iniciativas en forma de programas concretos co seu apoio técnico e financeiro.

Trátase, en definitiva, de transferir ós subministradores aqueles compoñentes dos programas de calidade establecidos nas grandes empresas que afortalen a súa relación cos abastadores sobre uns compromisos de mellora continua da calidade dos produtos intermedios.

Xaora, os requisitos previos a esta iniciativa son: a identificación de grandes empresas que teñan establecido un programa de calidade, e a selección, entre elas, das máis axeitadas para iniciar-lo programa proposto.

Como no referente á promoción de prácticas en empresas, a selección das empresas débese de se realizar sobre criterios de incidencia rexional da actividade do sector no que opere, das súas posibilidades de futuro, e, neste caso, polo efecto de arrastre que a actividade das empresas a seleccionar pode producir sobre o conxunto económico rexional.

5.2. Innovación Tecnolóxica

As primeiras actuacións do IGAPE no ámbito da innovación tecnolóxica deben de ter un certo grao de efecto demostración. Por isto é recomendable, antes que iniciar programas de innovación novos, afinca-los xa formulados en sectores concretos.

Nesta dirección hai que sinalar que un sector dunha gran importancia económica para Galicia como é o das conservas de pescado está sendo sometido a un forte proceso de innovación tecnolóxica nestes momentos, o que ofrece un primeiro campo de actuación ó IGAPE.

Igualmente, aunque máis demorado en canto á súa posta en marcha, dentro do sector textil-confección existe un núcleo de empresas, as de meirande proxección exterior, con iniciativas de innovación tecnolóxica. Ámbolos dous sectores son, sen

dúbida, os que poderían resultar máis axeitados para a intervención do IGAPE, intervención que hai que interpretar antes como de selección de iniciativas entre as formuladas pola iniciativa empresarial que coma proposta autónoma.

Outro sector con ampla incidencia económica e social no que a intervención do IGAPE tería unha boa acollida anque con impacto inicial máis económico ca tecnolóxico, é o sector da madeira. A falla de dimensión dos serradeiros tradicionais impídelles acometer melloras mínimas pero imprescindibles, como pode se-lo equipo de afiado de serras, o que aumenta os gastos de explotación ó ter que ser realizadas estas operacións ás veces fóra da rexión (en Portugal). O IGAPE podería establecer un primeiro centro de apoio técnico a esta actividade coa perspectiva de ir creando, a medio prazo, o Centro Sectorial de Servicios e un Centro Tecnolóxico da Madeira instrumento básico dunha política forestal para a rexión.

Compartindo o apartado de formación, recoméndase a difusión do coñecemento das *tecnoloxías*, non por medio de cursos e seminarios de carácter xeral senón a través de actos divulgativos monográficos sobre tecnoloxías concretas que se consideren de interese (control numérico, CAD/CAM, láser, etc.)

Tralo desenvolvemento dun programa de formación poderíanse deseñar e poñer en práctica medidas de fomento á súa introducción, sempre tendo en conta dous límites á súa implementación:

a) *Financeiros*. A cifra presupostada debe de ser suficiente para “animar” a introducción da tecnoloxía avanzada, sen que deban formularse obxectivos máis cobizosos de xeneralización de uso. Trátase de demostra-la necesidade e rendibilidade do anovamento tecnolóxico, debendo se-las empresas as que a acometan dentro da súa estratexia de competitividade. O papel das iniciativas públicas debe de ser limitado e máis con carácter de fomento e difusión das alternativas existentes ca de apoio financeiro á renovación e instalación de tecnoloxía.

b) *Temporais*. O programa de incentivos de introducción de tecnoloxías avanzadas debe de ter claro o seu comezo e a súa finalización por varios motivos: seriedade nas súas formulacións; eficacia na súa xestión; control do emprego dos recursos; etc.

5.3. *Proxección internacional*

A proxección internacional da economía galega é unha condición necesaria para a súa estabilidade futura. A creación do Mercado Unico Europeo vén presionar aínda por riba para que esta apertura ó exterior deba de se producir canto antes. De aí que unha das tarefas que de xeito inmediato debe acomete-lo IGAPE sexa contribuír á presenza das empresas de Galicia fóra do seu mercado rexional.

Neste senso o labor do IGAPE debe ter dúas liñas de actuación fundamentais:

Primeira, facilita-la participación das empresas galegas nos programas xa im-

pulsados por outros organismos como o ICEX ou as Cámaras de Comercio, no ámbito español ou os encontros Europartenariat e outros programas específicos para as pequenas e medianas empresas desenvolvidos pola Comunidade Europea, que por problemas de coñecemento ou por inaxeitados ás características das empresas da rexión non son debidamente aproveitados.

Segunda, apoia-las iniciativas en marcha das empresas e sectores exportadores, sobre todo aqueles que mellor poidan contribuír a indentificar á rexión: madeira, moble, conservas de pescado, pedra natural.

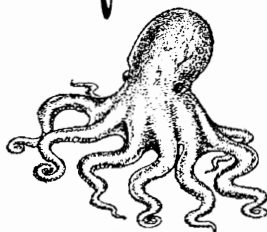
Xaora, a proxección internacional é un obxectivo permanente e, por conseguinte, debe de estar respaldado por unha axeitada información e asesoramento sobre as características dos diferentes mercados internacionais e nunha información profesional específica nas empresas, debéndose abordar este punto no programa de formación empresarial suxerido.

SUMMARY This article discusses the design of a network of specialized centres to channel the promotion of IGAPE —Galician Institute of Economic Promotion— and the institutionalization of the participation of enterprises and sectors, letting the dynamism of the private sector mark the rhythm of implantation. The C.I.S. —Innovation and Service Centres— would be established as private law entities, promoted by IGAPE and other public and private agents. The C.S.S. —Sectorial Service Centres— would be established as specialized departments of IGAPE (six C.S.S. are proposed: textile industry, wood and furniture, stone, food, metal and machinery, and finally rubber and plastic materials, as the first proposal of long-term objectives). The C.X.S. would be General Service Centers (of Industrial Design, Marketing, Homologation, Patents and Trials, Environmental Impact, Higher Education, and Centre of Excellence). The C.E.I. —Enterprise and Innovation Centres— would be created as offices for the detection of innovative businessmen, with the help of the E.E.C. organisms. A minimum programme of short-term action would start with managerial training, technological innovation, and international diffusion. The policies of enterprise promotion of the Galician Department of Finance are described.

COS MARISCOS TAMÉN HAI QUE SER LEGAL



Centolo
Tamaño Mínimo Legal: 12 cm.



Polbo
Peso Mínimo Legal: 750 grs.



Nécora
Tamaño Mínimo Legal: 4,5 cm.



Berberecho
Tamaño Mínimo Legal: 28 mm.

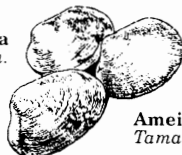


Percebe
Tamaño Mínimo Legal: 4 cm.



Vieira
Tamaño Mínimo Legal: 10 cm.

Ameixa Rubia
Tamaño Mínimo Legal: 40 mm.



Ameixa Babosa
Tamaño Mínimo Legal: 38 mm.

Ameixa Fina
Tamaño Mínimo Legal: 40 mm.

- ¡Deixa que se reproduzan!
- Rexeita as crias que non acadan o tamaño regulamentario.
- ¡Non colabores co furtivismo!
- ¡Non contribúas a rematar coa nosa riqueza marisqueira!

Para non esgota-lo marisco en Galicia



TOMEMO-LAS MEDIDAS A TEMPO



CONSELLERÍA DE PESCA
MARISQUEO E ACUICULTURA