

IMPORTANCIA E REPERCUSIÓN DO SECTOR NAVAL NA RÍA DE VIGO: PROPOSTAS

Begoña CAMPOS NUÑO DE LA ROSA
María do Pilar LÓPEZ VIDAL
Universidade de Vigo

A Construcción Naval é tamén un sector de futuro e de apreciables requirimentos tecnolóxicos, a pesar do retroceso que experimenta na Ría de Vigo. Proponse un Programa de medidas para a defensa deste sector industrial: un financiamento, en primeiro lugar; pero tamén unha estratexia ofensiva e de cooperación entre os empresarios do sector, que incidiran nun marco axeitado na diversificación/especialización para o conxunto das empresas, análise do mercado potencial e da competencia, incentivos á demanda interna, xestión máis eficiente dos cadros de persoal e dos custos, innovación tecnolóxica, formación e instancias de elaboración estratéxica.

1. Introducción.

O obxectivo do presente artigo é expoñer un tema de evidente actualidade dadas as especiais circunstancias que inciden nos Asteleiros da Ría de Vigo, e resalta-la importancia que ten este Sector para Vigo tanto pola súa tradición industrial como pola súa repercusión no emprego e nas rendas empresariais e laborais. Por isto, expoñemolo resultado sintético dunha ampla análise realizada sobre a evolución, situación e posibilidades do Sector Naval.

A estrutura e contido do presente artigo trata aspectos como as características do sector e a súa actualidade nos países industrializados para pasar, a continuación, a presentala súa evolución facendo especial referencia ó caso de España.

Seguidamente, realizamos unha análise descriptiva da evolución do Subsector de Medianos e Pequenos Asteleiros, concretando a catro dos asteleiros da Ría de Vigo: Vulcano, Barreras, Freire e Santodomingo.

Isto permítenos realizar unha síntese de propostas das estratexias máis axeitadas a nivel xeral e, particularmente, a nivel das accións coordinadas dos Asteleiros da Ría de Vigo, complementado polas necesarias actuacións individualizadas de cada un dos asteleiros.

2. *¿É un sector de futuro?. Características do sector naval.*

2.1. *É unha industria de alta tecnoloxía e propia de países desenvolvidos.*

Un buque e os seus compoñentes teñen un contido tecnolóxico considerable e crecente. O proxecto dun buque e o seu proceso constructivo son cada vez máis complexos por esixencias do mercado e os avances do I+D. En consecuencia, o concepto de industria madura ou propia do terceiro mundo só é aplicable a unha parte marxinal dos seus produtos con pouco valor engadido.

O intenso progreso tecnolóxico despregado polos países máis desenvolvidos, despraza progresivamente do sector ós países de desenvolvemento deficiente, limitando a actuación destes a áreas de mercado cada vez máis exiguas e dependentes. Podemos destaca-lo caso de Estados Unidos que despois de abandona-la construción naval mercante, decidiu reactivala.

2.2. *É unha industria de síntese con importante efecto multiplicador sobre o emprego.*

Á hora de analizar esta industria, non soamente debe avaliarse a xeración do emprego directo nos asteiros, senón tamén o inducido pola diversidade dos compoñentes que incorpora un buque. De feito, cada emprego directo induce aproximadamente 3 empregos exteriores.

2.3. *En termos de mercado é unha industria moi internacionalizada.*

A área de concorrencia é o mundo enteiro e o mellor prezo fíxase por factores de competencia internacional. O carácter internacional desta industria pode constatare na crecente actividade asociativa, a nivel continental europeo (AWES) e no ámbito comunitario (CESA), que trataron de fomentar un coñecemento dos membros entre si, intercambiando información e traballando en común en diversos campos. En conclusión, tratan de evitar que se repitan situacións pasadas que sucederon pola toma de decisións unilaterais antes da crise, intentando asegurar un maior equilibrio internacional.

Dentro do ámbito comunitario é criterio xeneralizado, e cada vez máis firme, a necesidade absoluta dunha cooperación real e intensa entre os sectores de construción naval e as demais industrias e servizos relacionados, o que debe de producir un aumento decisivo da competitividade europea.

2.4. *É unha industria de importancia estratéxica para os países.*

As características dos seus produtos condicionan o transporte marítimo propio, cunha importante repercusión no comercio internacional, e condiciona tamén a capacidade pesqueira, que é ó mesmo tempo xeradora dunha industria derivada de importancia significativa.

2.5. Nunha industria cíclica.

É función do transporte marítimo, vinculado á evolución xeral da economía, e da actividade pesqueira moi relacionada coa política de caladeiros. Por isto, o seu tratamento require estratexias a medio e longo prazo.

Estes ciclos, de frecuencias e amplitudes desiguais, determinan as características e especificacións dos buques ó longo do tempo, que en todo caso dependen das decisións particulares dos armadores.

Como consecuencia das características que comentamos, países avanzados como Alemaña, Xapón, Estados Unidos, Dinamarca, Holanda, etc., potencian e apoian esta actividade co obxecto de manter e mesmo incrementa-las súas cotas de mercado a nivel internacional.

O sector naval é pois un sector de futuro e eo concretamente, dadas as importantes implicacións económicas no comercio, pesca e industria derivada e o seu contido estratéxico, para a dimensión costeira de España, con vocación mariñeira e cun comercio internacional no que un 90% das importacións se reciben por vía marítima.

En particular debemos engadir que no proceso normal de construción dun buque participan, coas súas vendas directas ós asteleiros, polo menos 3.000 empresas nacionais, a través de materiais, equipos e accesorios usados polos constructores navais, empresas en constante evolución por estar presente nun mercado internacional moi competitivo.

3. Análise e diagnóstico global sobre a situación do sector. Problemas máis significativos.

3.1. Visión xeral.

O Sector a nivel mundial tivo axustes importantes da demanda e desequilibrios polo lado da oferta, coa irrupción de novos países constructores (especialmente do Extremo Oriente). Esta situación levou a estratexias de reestructuración que, no caso de España, comezaron con bastante demora respecto ós restantes países da OCDE (este feito queda constatado en que se en 1980 os países da CEE tiñan xa reducido máis do 30% dos seus cadros de persoal respecto a 1975, en España aínda se incrementaba a masa laboral en máis de 2.000 traballadores).

En realidade, España iniciou a reestructuración no ano 1984 cando a redución dos cadros de persoal na CEE tiña acadado xa o 51%. O proceso reformulouse cos Programas Empresariais do ano 1987, e preténdese finalizar cos novos Programas de Actuación Complementaria 1991-1993. Os datos máis significativos son:

- Dunha capacidade máxima histórica de 1.000.000 TRBC pasouse a 350/400.000 TRBC's, e duns cadros de persoal que superaban os 40.000 traballadores, téndese na actualidade a 16.000.

- Asemade, realizáronse melloras tecnolóxicas e de xestión a través de políticas de investimentos en inmovilizado e intanxibles. Esas medidas e melloras no planeamento, organización e xestión conduciron a un incremento significativo da competitividade do Sector que, no período 1987-90 conseguiu un incremento da produción e facturación, con redución de persoal e mellora dos resultados.

- Pero dende o ano 1989 estase a producir unha evolución negativa na contratación de buques, caendo fortemente a partir de 1991, ata tal punto que un ano despois a contratación en España foi a menor de toda a súa historia, e non se enxerga ningunha reactivación en 1993. Esta falla de pedidos conduciu a que a carteira sexa moi escasa e se xere un importante e crecente desemprego.

Dunha contratación superior a 500.000 TRBC en 1989 pasouse a menos de 100.000 TRBC en 1992, e dunha relación España/CE do 17%, pasamos a menos do 5%. A carteira de pedidos do sector ó final de 1992 era de 252.000 millóns de pesetas, dos que eran para exportación 221.000 millóns. Os contratos realizados no ano só acadaron a cuarta parte de dita carteira.

Para que nos fagamos unha idea das dificultades e repercusións do declinio da demanda, sinalamos que a tonelaxe contratada non comezado aínda a construír en España ó 31/12/92 era de 223.000 TRBC, cando en 1990 era de 696.000 e España en 1992 só acadaba o 3% da produción mundial (tiña superado o 5% poucos anos antes), sendo o peso de Europa Occidental un 23% e o de Xapón un 39%.

Estas cifras dan una idea por si soas de como os asteleiros españois se irán quedando rapidamente sen traballo, cando as perspectivas mundiais son de incremento da demanda nun prazo de dous anos, e a maioría dos nosos competidores (Dinamarca, Alemania, Italia e, por suposto, Xapón) mantiveron o nivel das súas carteiras de pedidos.

O noso país aumenta a súa dependencia comercial e estratéxica, en tanto a súa flota como a súa construción naval corren perigo de desaparecer.

3.2. Evolución do Sector.

No gráfico 1 podemos observar como evolucionou a nivel mundial a participación de España na carteira de pedidos con respecto á CEE, AWES, Xapón e Corea, no período comprendido entre os anos 1989 a 1992.

Se comparamos los datos de España, vemos que dun 4,28% en 1989 pasou a un 2,6% en 1992, mentres que Xapón para os mesmos anos pasou dun 24,82% a un 27,4%.

O decremento da participación europea contrasta co aumento de Xapón e Corea, constatándose unha vez máis a estratexia de crecemento por parte do Extremo Oriente onde asteleiros en bancarrota ou en grandes dificultades financeiras están sendo rescatados, e algúns ampliados con plans aprobados polas súas Administracións (como o Ministerio de Transportes Xaponés).

Gráfico 1 (Elaboración propia a partir de datos de AWES)

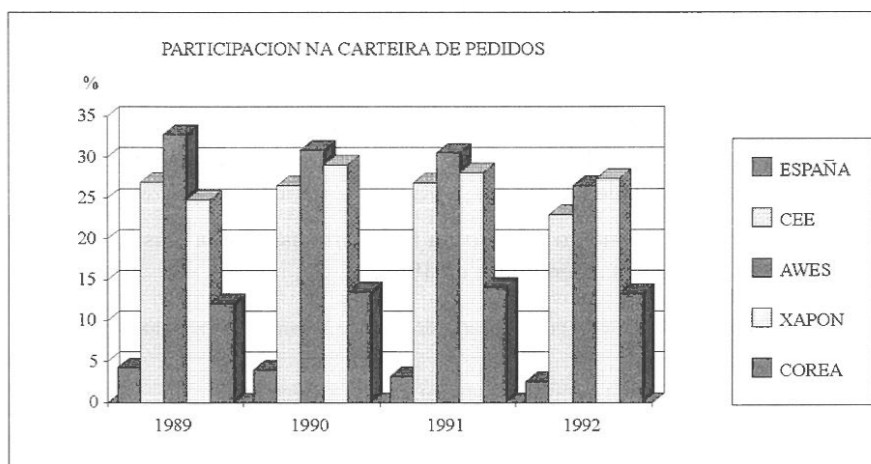
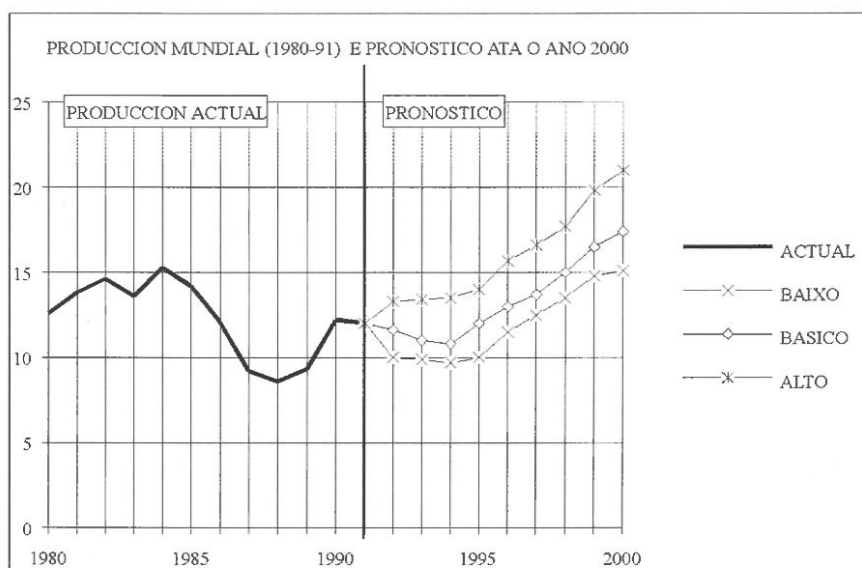


Gráfico 2 (Fonte: AWES. Elaboración: UNINAVE)



No gráfico 2 podemos analiza-la evolución da construción naval no mundo ó longo do período comprendido entre os anos 1980-1989 así como o pronóstico para 1989-2000.

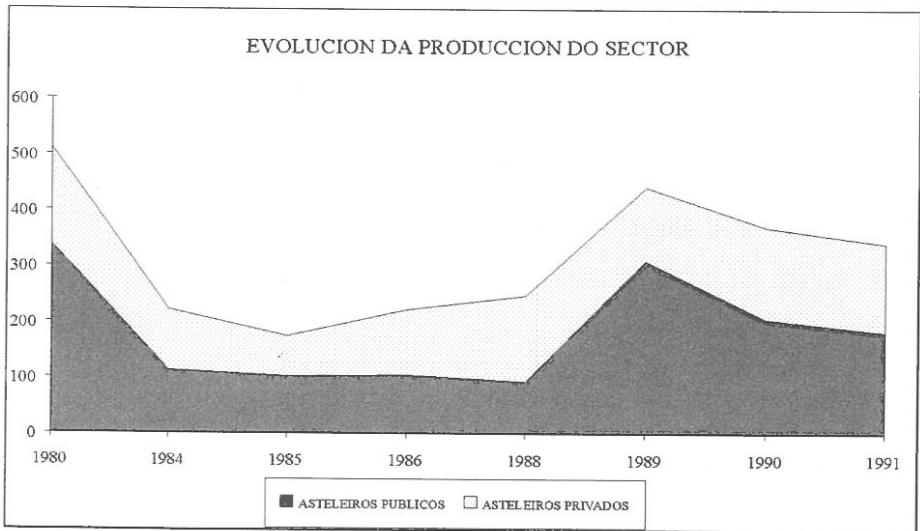
Se temos un desenvolvemento lineal ata o 2000, tomando en conta a produción dos últimos anos da década dos 80, obtemo-la hipótese ALTA. A hipótese BAIXA obtense ó considerar un desenvolvemento moderado da produción pero alentado por un rápido proceso de desguaces. Esta hipótese é a máis conservadora. Se polo contrario, se

promove un forte incremento da produción, coas conseguíntes situacións de redución de prezos tanto nos fletes como no prezo dos buques, situarémonos na hipótese B/SICA, que parece pode considerarse como a promovida polo comportamento dos axentes que operan no sector.

Centrándonos en España, o gráfico 3 amósanos a nosa evolución da produción do sector de construción naval dende 1980 distinguindo os subsectores de asteleiros públicos e asteleiros privados.

Podemos ver como o incremento logrado ata 1989 tornouse nunha brusca caída que, tal como comentábase antes, acentuouse en 1992.

Gráfico 3 (Elaboración propia a partir de datos de Xerencia do sector naval)



Dado que trataremos despois o caso concreto dos asteleiros da Ría de Vigo, asteleiros considerados dentro do Subsector de Medianos e Pequenos Asteleiros, analicémos-la evolución da produción anual de dito Subsector no período 1984-1992, comparada coas previsións e a capacidade tal como se recolle no gráfico 4.

Como se pode apreciar, excepto en 1990 onde se produce un grao de cumprimento (producción real/producción prevista) de 1,03, o resto da produción real foi inferior á produción prevista, o que implica que os graos de cumprimento foron menores á unidade.

Destacar que o nivel de ocupación (producción real/capacidade de oferta anual) superou a unidade só nos anos 1989 e 1990, sendo a de 1992 aproximadamente igual a 0,75. A produción real diminuíu considerablemente en 1992, (de 207.234 TRBC ponderadas pasou a 153.461 en 1992) mentras que a capacidade de oferta anual mantívose ó nivel de 205.000 TRBC ponderadas previsto dende 1985.

Gráfico 4 (Elaboración propia a partir de datos de PYMAR)

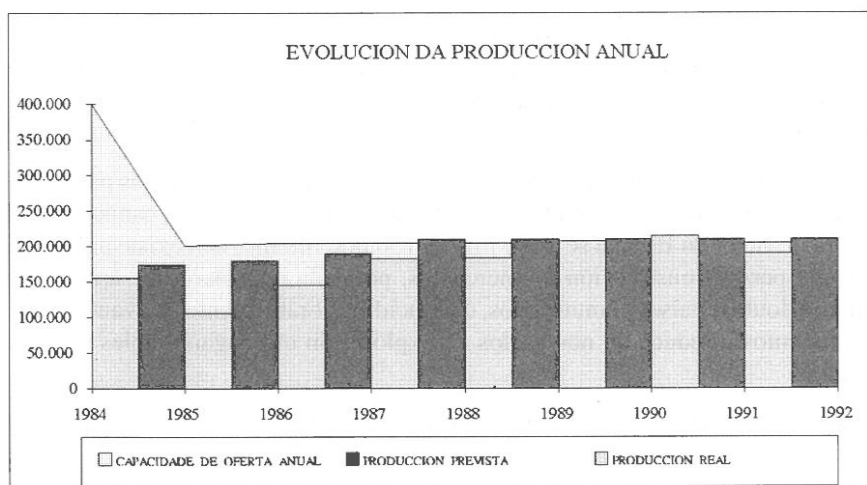
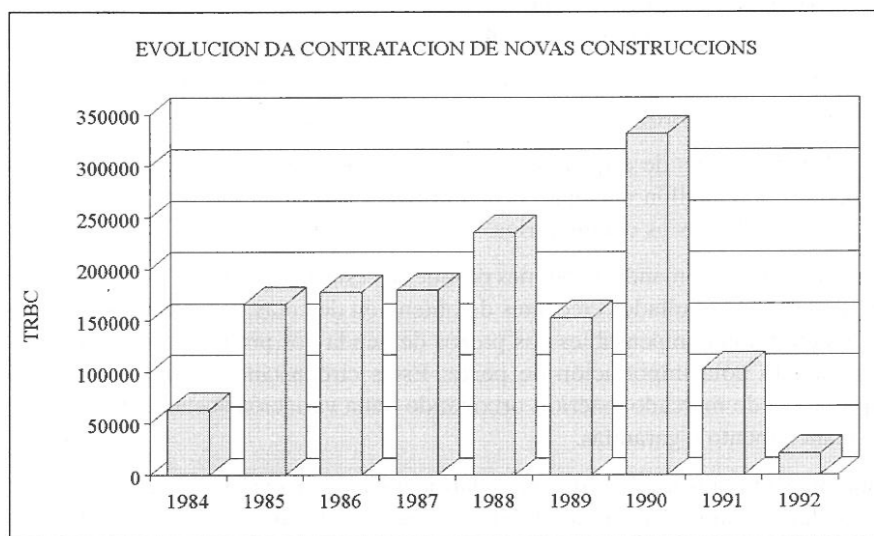


Gráfico 5 (Elaboración propia a partir de datos de PYMAR)



Respecto á evolución da contratación de novas construcións no período comprendido entre os anos 1984-92, obsérvase unha progresiva tendencia alcista ata 1989 en que se produce unha importante caída, do mesmo xeito que se apreciaba antes para o conxunto do sector naval español.

Nembargantes, neste subsector produciuse un repunte significativo no seguinte ano, no que se acadaron as cifras máis elevadas, o que contrasta coa espectacular caída de 1991 e 1992, ata o nivel máis baixo do período cun total de 21.367 TRBC.

3.3. Posibles causas que explican a situación presente.

A evolución negativa da actividade dos dous últimos anos e as escasas ou nulas expectativas para 1993, precisamente cando a eficacia e competitividade dos asteleiros se incrementou, teñen unhas causas obxectivas que tratamos de resumir nos seguintes comentarios.

a) O mercado interior é practicamente inexistente, mentras que nos países competidores europeos mantívose en torno ó 60% da produción. Aínda cando o déficit da balanza de fletes en España se aproxima ós 150.000 M./ano, non existe practicamente demanda para a construción de mercantes, por falla dun marco de apoio axeitado similar ó doutros países comunitarios, que incida favorablemente en vantaxes para os investimentos e redución nos gastos de explotación que fagan viables as empresas navieiras.

Dende 1981, a contratación de novas construcións por compañías navieiras españois foi tremendamente escasa, fundamentalmente por varias razóns:

- * A profunda crise do mercado internacional de fletes a partir dese ano e ata 1987.
- * A supresión progresiva das reservas de bandeira en tráfico internacional, polos regulamentos comunitarios de 1986.
- * A falla dun marco normativo no estado español que permita á flota española acadar uns niveis de custos competitivos cos internacionais.
- * A inexistencia de esquemas de financiamento axeitado para a construción de buques de pabellón nacional, coas mesmas condicións que as existentes noutros países, incluídos os comunitarios.

Paralelamente, a demanda de buques pesqueiros está colapsada por problemas de falla de caladeiros, dificultades crecentes de obtención de cotas, incrementos de gastos de explotación non compensables cos prezos de venda dos produtos nun mercado moi influenciado pola importación de peixe. Estas circunstancias implicaron a maior importancia do mercado exterior, orixinando unha variación sustancial nos esquemas de financiamento e garantías.

Nada máis lembrar unhas cifras para dármonos idea da evolución da composición da demanda: nos anos setenta un 70% dos buques construídos nos asteleiros medianos e pequenos estaban destinados a armadores españois, sendo só o 30% para exportación. No ano 1990 a proporción cambiou, totalmente o 20% e o 80% respectivamente.

Especial relevo teñen as enormes dificultades financeiras, tanto na esixencia de garantías ós armadores e constructores como nuns xuros que foron evolucionando á alza, mentras a inflación facíao á baixa.

b) Atonía do mercado exterior, que estaba sendo a única saída para os asteleiros españois. Quizás por un excesivo optimismo sobre expectativas da demanda externa, restrinxíronse os elementos básicos que estimulaban a exportación de buques:

* A concesión de créditos en condicións OCDE está a ter graves dificultades xa que tratou de suprimir escalonada, pero totalmente, todo tipo de subsidios á construción naval nos países pertencentes a esa organización e, en decembro de 1992, unha Orde Ministerial provocaba a desaparición do Sistema CARI para créditos á exportación en pesetas. Foron tan inmediatas as consecuencias deste erro que recentemente, nos primeiros días de maio, novamente reponse o CARI.

* A evolución do cambio da peseta que introduce incertezas que se veñen sumar ós problemas derivados das altas taxas de interese.

* Aplicación excesivamente rigorosa das prescricións Comunitarias á comparación da flexibilidade existente noutros países.

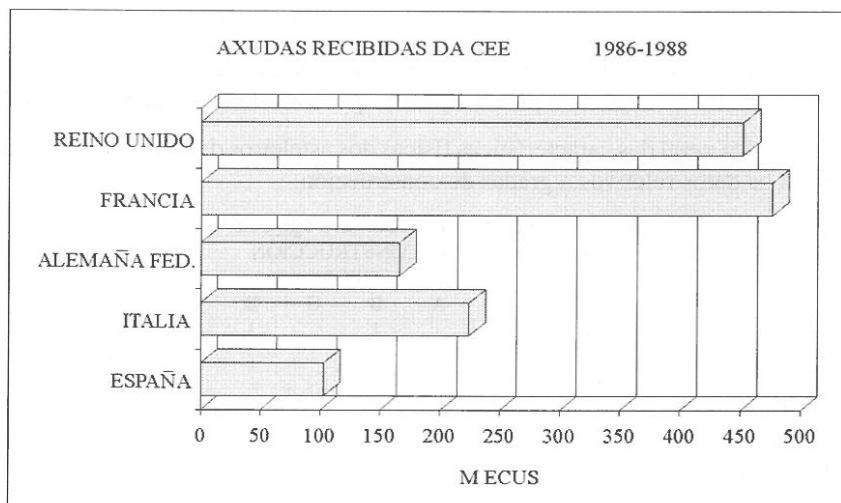
* Os asteleiros privados españois non recibiron ningunha axuda por riba das que se contemplan nas Directivas Comunitarias para o resto dos países, a pesar de permitilo a última Directiva (VII Directiva do Consello). Segundo informes da Comisión sobre Axudas, clasificáronse estas nas seguintes formas:

- Subvencións, desgravacións de cargas sociais, etc.
- Participación no capital (incluída a conversión de débeda).
- Préstamos sen interese e pagamentos diferidos de impostos.
- Cantidades cubertas polos rexímes de garantía.

Tendo en conta estas formas de axuda, a construción naval comunitaria recibíu as que se indican no gráfico 6 medidas como aportación media anual.

Como se pode apreciar as axudas recibidas noutros países foron superiores á española que alcanzou a penas 103 M ECUS, polo que se contrasta as considerables sumas

Gráfico 6 (Elaboración propia a partir de datos de PYMAR)



destinadas ó sector ó longo daqueles anos noutros países comunitarios, en especial Francia, e Reino Unido.

Ante a redución drástica das primas dun 29% a un 9% segundo a VII Directiva non buscaron os nosos gobernantes axudas complementarias similares ás que existen nos países competidores.

c) Os problemas financeiros son evidentemente as maiores debilidades do noso Sector. Ademais da problemática derivada de elevadas taxas de interese, prodúcense unhas esixencias de garantías que xa non se formulan nos países competidores. O BEX, entidade especializada no financiamento de buques, tra-la absorción do BCI, abandonou practicamente esta actividade. De feito, o equipo de persoas especializadas para o estudio deste tema foi destinado a outros cometidos.

As entidades financeiras en xeral non cren na construción naval, nin teñen vocación deste negocio. A única solución é a profundización no coñecemento de como funciona o Sector, de tal xeito que poidan avaliar axeitadamente os riscos e entrar nas operacións en condicións aceptables. De feito nos países líderes da CEE hai organismos especializados no proceso de xestión financeira e de garantías necesarias para a contratación de buques.

Noutra orde de cousas, á redución drástica de Primas a un nivel igual có resto dos países comunitarios, engádeselle un sistema de devengo e cobro moi desfavorable con relación a países como Alemaña e Holanda por exemplo.

O financiamento do desfase entre necesidade e cobro a través de créditos-ponte, está chea de dificultades que producen graves problemas de tesourería e elevados custos financeiros ós asteleiros españois.

4.- Análise específica dos asteleiros máis significativos da Ría de Vigo.

Co obxecto de dispor da información necesaria para unha análise conxunta e comparativa vamos a tratar de analizar aqueles aspectos que consideramos de máis relevo.

Para ter una idea xeral das características físicas dos asteleiros da Ría de Vigo no cadro recollemos os datos relativos a gradas de construción.

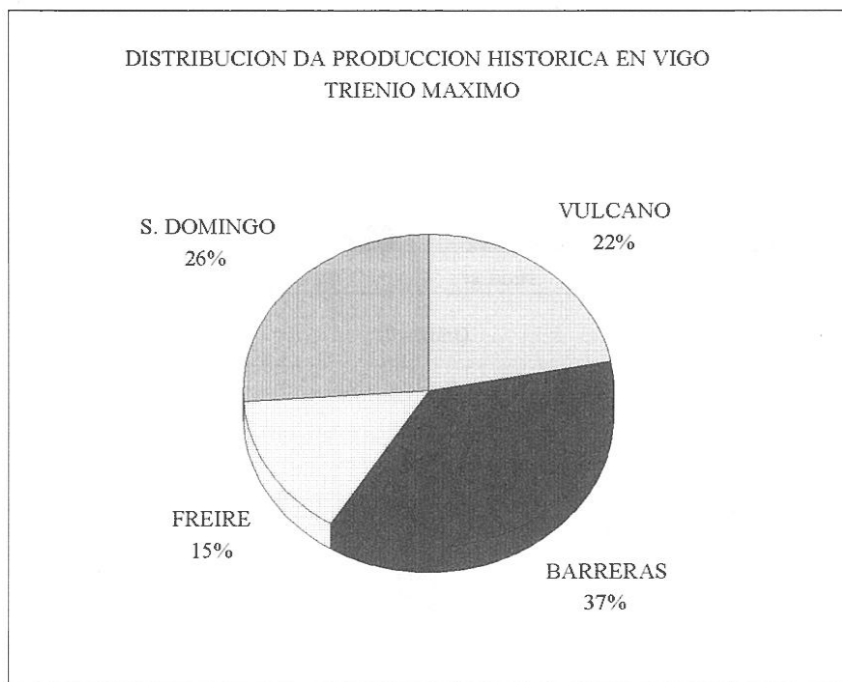
ASTELEIRO	TAMAÑO MÁXIMO DE BUQUE (TRBC)	Nº GRADAS OU DIQUES DE CONSTRUCCIÓN TIPOS			
		A	B	C	D
VULCANO	10.000		1		1
BARRERAS	10.000				2
FREIRE	3.000	1	1		
SANTODOMINGO	3.000		2		
Nº TOTAL DE GRADAS					
ASTELEIROS RÍA DE VIGO		1	4		3
Nº TOTAL DE GRADAS EN ESPAÑA					
SUBSECTOR MEDIO E PEQ. ASTELEIROS		17	14	1	9

TIPO DE GRADA OU DIQUE	TAM. MÁX. DE BUQUE (TRBC)
A	1.000
B	3.000
C	6.000
D	10.000

4.1. Datos xerais sobre a evolución das variables básicas.

Dentro dos datos históricos xerais e máis concretamente en canto á produción (trienio max), dicir que do total do subsector de medianos e pequenos asteleiros en España cun 557.556 de TRBC, Vigo ten 86.126 TRBC (un 15,4 %), que se distribue entre os seus asteleiros nas proporcións indicadas no gráfico -7.

Gráfico 7



Respecto á capacidade en TRBC, os programas correspondentes ós anos 1984-87, 1987-1990 e 1991-1993 indican unhas cifras que de forma esquemática, representamos no gráfico 8.

Por último faremos mención do gráfico 9, que amosa os programas de cadros de persoal correspondentes ós anos 1984-86, 1987-90 e 1991-93.

4.2. Evolución dos cadros de persoal.

No gráfico 10 amósase a evolución dos cadros de persoal, tomando como base os datos 31.12.84, 31.12.87, 31.12.90, 31.12.92, 31.03.93, para o subsector de medianos e pequenos asteleiros.

En 1987 contéplase unha redución adicional de cadros de persoal sobre 1984, coa

Gráfico 8

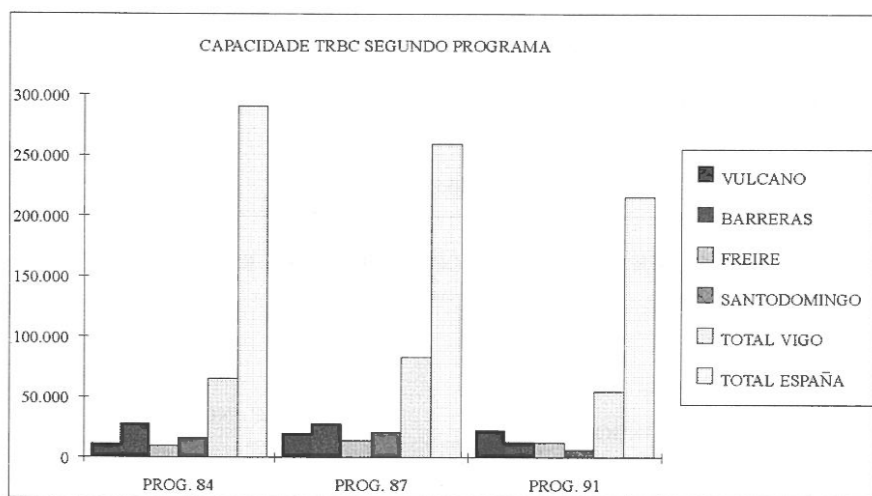
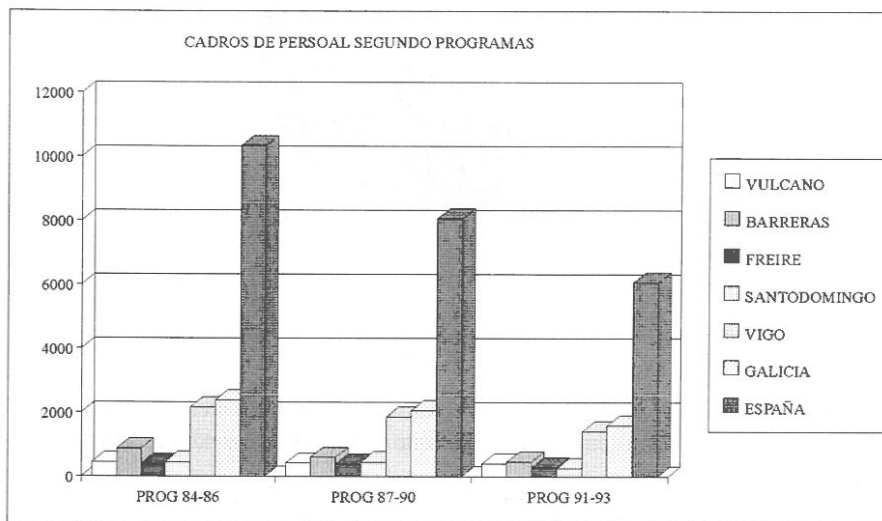


Gráfico 9



que se acadaría a finais de 1990 unha porcentaxe de diminución próximo ó 50% sobre as existentes en 1984.

A redución de cadros de persoal realizada no período 84-87 para o conxunto do subsector en España, continuou na seguinte fase, aunque dun xeito menos pronunciado. Se ben non acadou o nivel de redución da media comunitaria, hai que considerar que o noso país realizou esta redución en 7 anos fronte ós 17 do resto dos países da CEE.

Gráfico 10 (Elaboración propia a partir de datos de PYMAR)

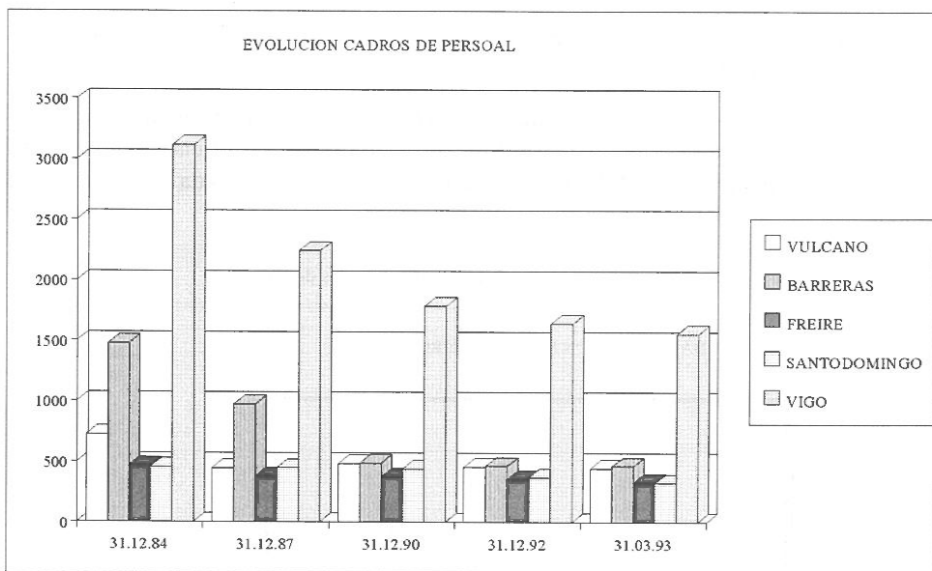
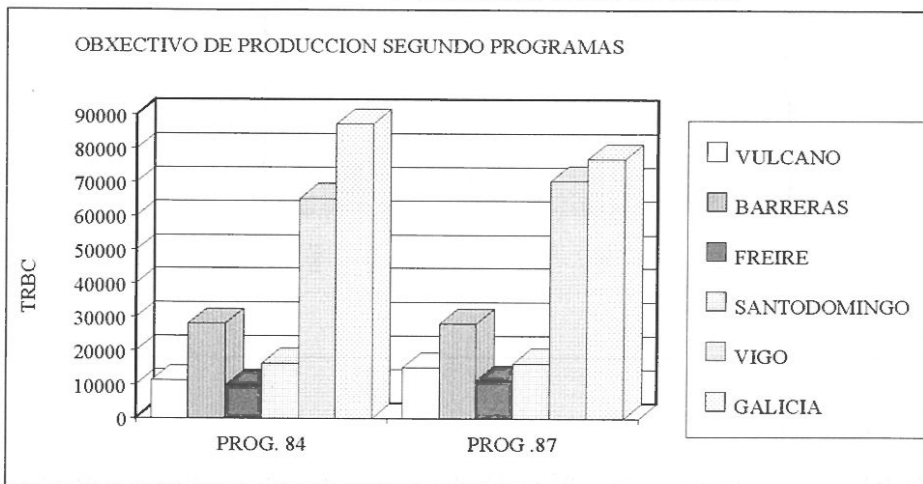


Gráfico 11 (Elaboración propia a partir de datos de PYMAR)



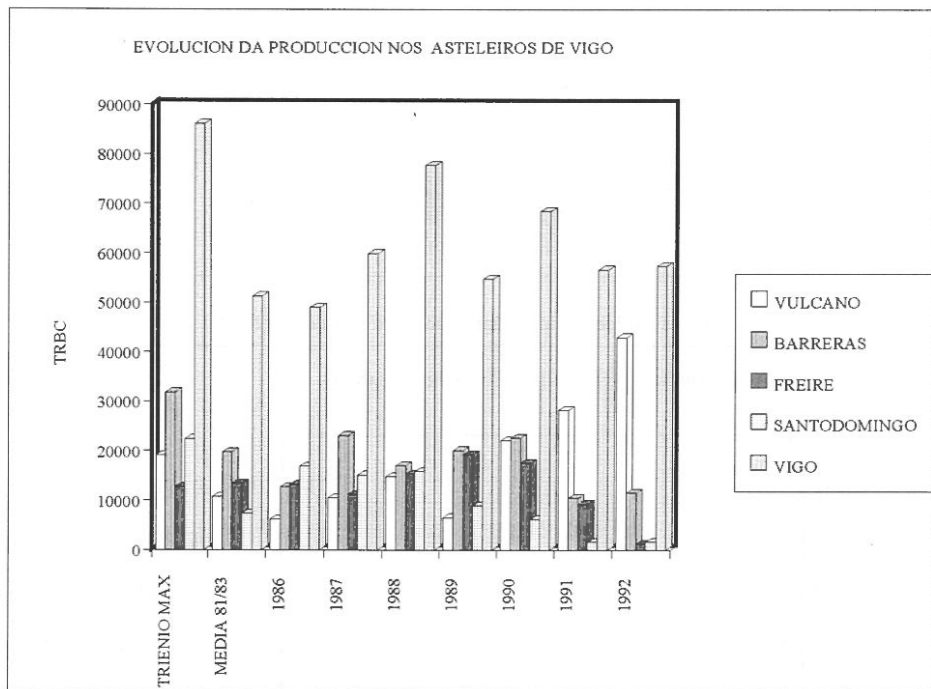
En Galicia, e máis concretamente en Vigo que absorbe en 1990 o 92,6% dos cadros de persoal totais galegos reducíronse os cadros de persoal nos asteleiros de xeito diferente. Mentres que o asteleiro público Barreras sufriu dende 1984 ata 1990 a maior redución, case o 67%, Santodomingo case diminuíu o seu cadro de persoal o 3,3%.

4.3. A evolución da produción.

No Gráfico 11 referímonos á evolución dos obxectivos programados de produción correspondentes a 1984 e 1987.

A evolución real da produción dos asteleiros da Ría de Vigo queda reflexada no gráfico 12, onde se observa que a excepción de Vulcano, que tivo un significativo incremento de produción, a técnica xeral do resto dos asteleiros e do conxunto da Ría de Vigo foi á baixa.

Gráfico 12 (Elaboración propia a partir de datos de PYMAR)



4.4. Facturación.

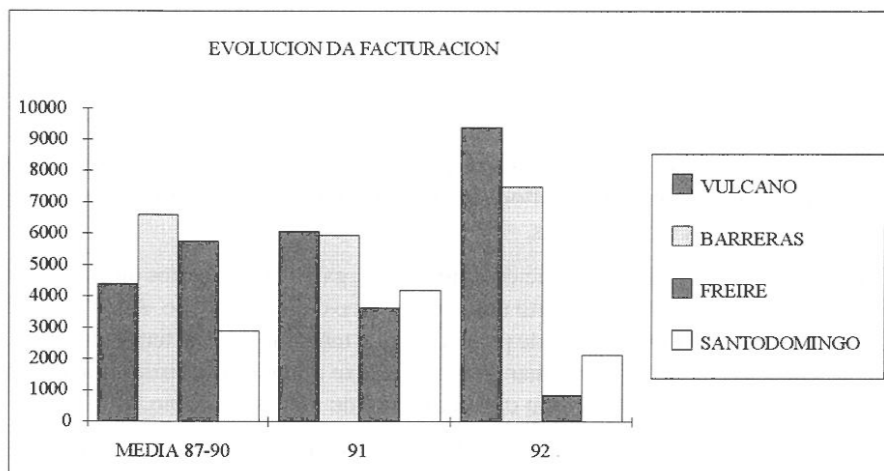
O último aspecto que estimamos máis relevante sobre a análise específica dos asteleiros da Ría de Vigo, é o relativo á evolución da facturación.

5.- Proposta de medidas con especial relevo para os asteleiros de Vigo.

5.1. Xerais.

É necesario un mercado global, aberto e equitativo.

Gráfico 13 (Elaboración propia a partir de datos de Xerencia do sector naval)



A competitividade depende principalmente das propias industrias. Hai que substituír as actitudes defensivas por estratexias de carácter ofensivo e horizontais.

O factor principal que afecta á competitividade de asteleiros e navieiras é o financiamento. Resulta evidente a necesidade de grupos de traballo formados polas empresas e os fabricantes de bens de equipo con expertos das entidades financeiras para estudar solucións, dado que o maior problema é o coñecemento do sector e a confianza no mesmo.

É urxente o establecemento dun marco similar ó que dispoñen os outros asteleiros comunitarios e que, gracias a el, continúan contratando barcos e mantendo a súa actividade:

- * Entidades financeiras especializadas para o financiamento de buques e para a garantía de cumprimento.
- * Apoio á demanda interior (xuros, garantías, avantaxes fiscais, medidas para reducir gastos de explotación, etc.).
- * Créditos en condicións OCDE sen restricións para promociona-la demanda externa.
- * Primas á construción naval á entrada en vigor dos contratos.
- * Mecanismos complementarios de carácter fiscal e financeiro que complementen as axudas establecidas polas Directivas Comunitarias, sen entrar en contradicción coas mesmas.

A nivel tecnolóxico ten importancia extraordinaria a investigación e, para isto, fan falla accións coordinadas de tódalas industrias que inciden no sector e orientadas a melloras en produtos e procesos.

Ademais da repercusión importante da pesca, a reactivación do sector está tamén vinculada a integra-los portos e servicios de transporte marítimo coas redes transeuropeas de transporte terrestre.

5.2. Medidas de cooperación/coordenación entre os asteleiros da ría de Vigo.

Expoñemos a continuación as accións que consideramos que deberían ter en conta os asteleiros da Ría de Vigo para mellora-la súa posición no mercado utilizando unha estratexia de cooperación entre eles.

Aplicar una estratexia de diversificación ampliando a gama de productos ofertada polos asteleiros da Ría de Vigo. Deste xeito redúcese o risco de inactividade. Ademais, debe procederse á creación dunha gama de productos que teña unhas características propias en canto ó deseño, o que proporcionará unha avantaxe competitiva cifrada na diferenciación, o que leva unido a xeración dun segmento de mercado propio.

Pero esta estratexia de diversificación debe complementarse cunha estratexia de especialización de cada un dos asteleiros en función das súas características e, sobre todo, da súa dimensión. É dicir, conxuntamente diversificar pero, particularmente especializarse.

Simultaneamente, é necesario identificar e analiza-lo mercado potencial para estes asteleiros co fin de coñecer cales son as súas peculiaridades así como as características dos barcos que demandan. Unido a esto surde a necesidade de coñece-los restantes asteleiros que concorren ós mesmos mercados identificando as súas debilidades e fortalezas.

Promociona-los asteleiros da Ría de Vigo de acordo cuns obxectivos previamente establecidos e que irán encamiñados a incentiva-la demanda. Esta promoción deberá realizarse elixindo os soportes máis idóneos e eficaces para isto, como pode se-lo incremento dos contactos directos cos clientes potenciais, a asistencia a exposicións, salóns monográficos, etc. (potenciación das asociación ASEGA para accións comerciais, recentemente constituída).

Esta cooperación debe existir tamén en diversos aspectos máis vinculados á actividade de cada asteleiro, como son la realización conxunta de determinadas compras. Con esto consíguese incrementa-lo poder de negociación dos asteleiros respecto ós provedores e, polo tanto, a obtención de melloras en prezos, condicións, etc.

Outro aspecto a considerar é a realización de investigacións conxuntas e acordos con asteleiros nacionais e extranxeiros ó respecto, en temas diversos como son:

- * Buques e equipos de pesca orientados á pesca selectiva.
- * Buques máis seguros, cunha tripulación, máis reducida e dotados de tecnoloxías avanzadas.
- * Melloras tecnolóxicas encamiñadas ó incremento da velocidade, e a facilita-la manipulación das cargas e manobras.

* Tecnoloxía avanzada para os procesos de produción.

Tamén é importante analiza-la realización de investimentos selectivos en activos tanxibles e intanxibles que sexan complementarias entre os catro asteleiros. A situación actual de execución dos plans previstos no programa de acción complementario de cada asteleiro evidencia bastante aceleración dos investimentos en algúns e notable demora noutros. En todo caso, é aconsellable a revisión dos plans de investimentos que poidan ter unha formulación de complementariedade, cara a accións futuras coordinadas entre os asteleiros. En definitiva, a eficacia conxunta colaborará á non repetición de investimentos importantes.

Accións de creación de empresas diversificadas co fin de absorber- los excedentes de man de obra que poidan xerar como consecuencia dos axustes nos cadros de persoal destes asteleiros. Os programas de Acción Complementarios contemplan os axustes nos cadros de persoal que se pretenden acadar a través de xubilacións anticipadas e tramitacións de incapacidades. Nembargantes, estas dúas vías parece que non son suficientes e, polo tanto, deben complementarse coa reorientación da man de obra cara empresas viables de menor dimensión. Con esto conseguirase un triple efecto:

- * Incremento da industrialización nesta zona xeográfica coa aparición de novas empresas pertencentes a industrias e servicios auxiliares do sector naval, e/ou doutros sectores.
- * Redución dos custos de estrutura dos asteleiros, mediante a transformación de custos laborais fixos, que sempre supoñen unha maior incerteza para a empresa, en custos variables.
- * Maior garantía de estabilidade de emprego para a man de obra que se atopa na actualidade vinculada ó sector, así como maiores expectativas de rexueneceamento de plantillas.

Un instrumento para a creación das citadas empresas podería ser- la constitución, por parte dos catro asteleiros, dunha Sociedade de Carteira que participe a nivel minoritario no capital desas empresas, co obxecto de implicar a estes empresarios que dinamizarían o seu desenvolvemento. Poderían formularse uns cadros de persoal de 30/50 persoas e que sexan capaces de absorber boa parte dos posibles excedentes dos Asteleiros da Ría de Vigo.

5.3. Accións específicas en cada asteleiro.

Estimamos que as anteriores medidas necesitan ser complementadas cunhas accións específicas en cada un dos catro asteleiros da Ría de Vigo.

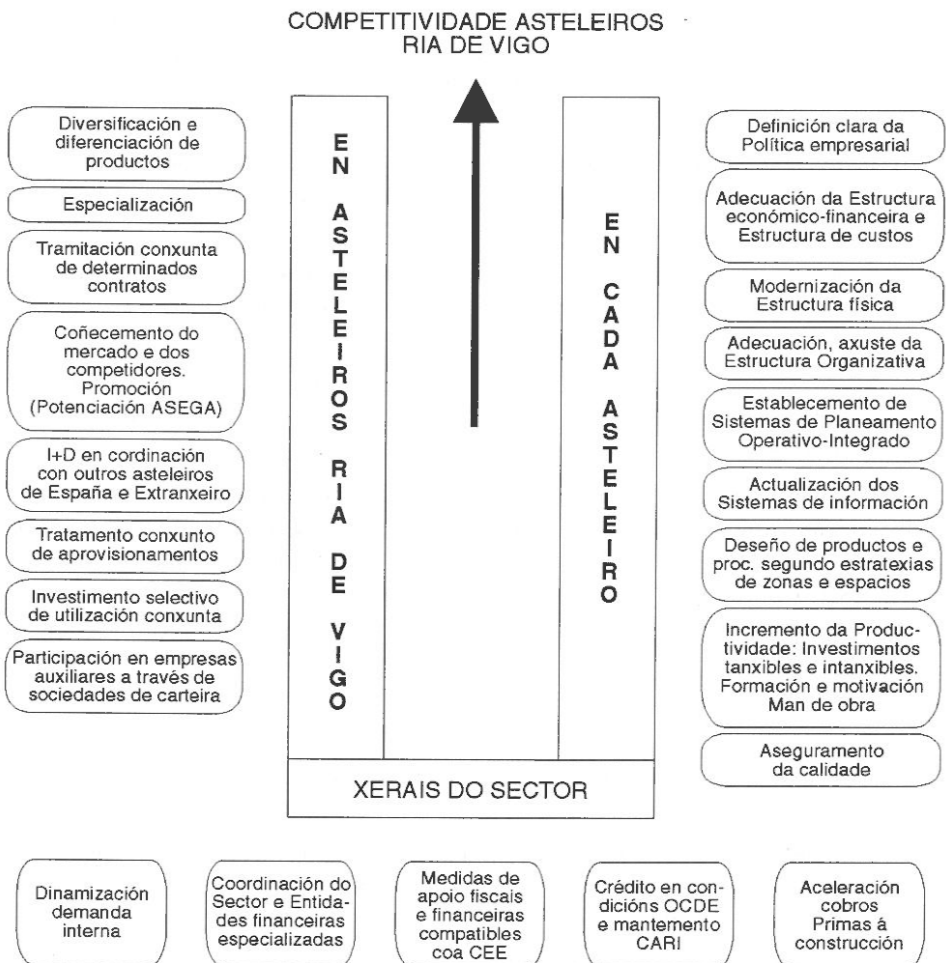
Deseñar unha política empresarial encamiñada á obtención duns produtos que sexan competitivos no mercado, o que supón a adopción dunha política comercial que facilite a promoción destes produtos.

Establecer unha estrutura económico-financeira que sexa competitiva, facendo espe-

cial fincapé na estrutura de custos. Unha correcta xestión dos custos supón a posibilidade de obter unha vantaxe competitiva neste campo ó conseguir minoralos ó máximo. Una posible forma de obter esta vantaxe é transformar, na medida do posible, os custos fixos en custos variables co que se reduce a incerteza.

A estrutura física deberá axeitarse á nova situación de reorganización do sector na Ría de Vigo, xa que a cooperación entre os asteleiros que a integran pode supoñer unha especialización que require unha formulación diferente á actual estrutura en algún deles.

PROPOSTA DE MEDIDAS E MELLORAS



Respecto á organización e planeamento, é aconsellable que se contemple cunha visión dinámica, tanto no aspecto estratéxico como no operativo co fin de adaptarse ós mercados coa rapidez que requiren as variacións que surdan na contorna. Isto ten especial importancia nos momentos actuais nos que a contorna pódese calificar de hostil e turbulento.

Este mesmo dinamismo debería caracterizar ó sistema de información que precisa ser eficiente en canto á rapidez para recopilar, procesar e transmitir-la información cuns custos aceptables.

Os aspectos anteriores complementaríanse co deseño de produtos e a innovación de procesos de acordo con novas estratexias (referidas a zonas e espazos) e a utilización de novas tecnoloxías (CAD, CAM, etc.) que leven a mellora-la produtividade en: investimentos en instalacións, equipos e intanxibles, selección de man de obra. Rexuvenecemento do cadros de persoal, formación e motivación man de obra, tecnificación e cultura empresarial, mantemento e servizos.

Por último, o mercado actual esixe a montaxe de sistemas de círculos de calidade que oriente toda a organización cara ó cumprimento das normas internacionais establecidas para un axeitado aseguramento integral da calidade, normas que se están implantando en tódalas industrias que aspiran a ser competitivas.

BIBLIOGRAFÍA

GONZÁLEZ GURRIARÁN, J.: “La crisis económica en la comarca de Vigo. Una metodología para el análisis y adopción de soluciones”, *Revista de Economía y Empresa*, nº: 12-13, 1984.

LAMBIN, J.J.: *Marketing estratégico*, Ed. Mc Graw-Hill, Parms, 1991.

PORTER, M.: *Ventaja competitiva*, Cecsca, Méjico, 1990.

VÁZQUEZ BARQUERO E GONZÁLEZ GURRIARÁN, J. E Outros: *Vigo y su área de influencia, diagnóstico y perspectivas socio-económicas*, CEP, Vigo, 1990.

La construcción naval. Balance, situación y perspectivas, Foro de Economía, nº: 1, Banco Pastor, 1990.

“Construcción Naval. Perspectivas y política sectoriales”, *Uninave*, 1991.

Construcción Naval. Boletín Informativo Trimestral, Gerencia del Sector Naval, Dirección General de Industria, Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, Enero, 1993.

Estructura y políticas empresariales, AECA, Principios de Organización y Sistemas, Documento2.

PYMAR, *Memoria 1993*.

SUMMARY Shipbuilding is also a sector with good prospects and noticeable technological request, despite the recession that it is undergoing in the Ria of Vigo. A programme of measures to support this industrial sector is suggested: financing, in the first place; but also an offensive strategy and cooperation among the companies in the sector, that would work properly with the diversification/especialization for the whole of the firms; a survey of trade potential and of competition; incentives to home demand; better costs and staff management, technological innovation, formation and request of strategic devices.

SARGADELOS: TRADICION E MODERNIDADE

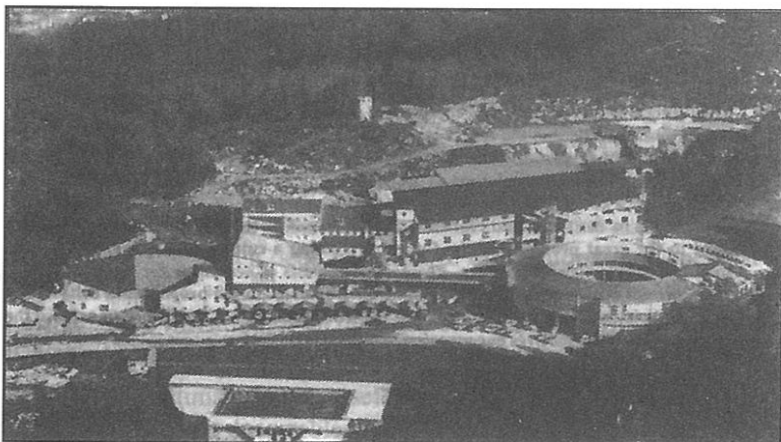
A Sargadelos venlle a tradición cerámica dende comezos do século XIX, cando o ilustrado Antonio Raimundo Ibáñez nado no occidente asturiano, ergue no 1804 as Reais Fábricas de SARGADELOS, no concello lucense de Cervo, aproveitando materias primas da bisbarra. Esta factoría, planificada con senso moderno, fabrica a célebre louza até o 1875, no que pecha definitivamente as suas portas dimpois de catro distintas administracións.

Cando no 1970 inaugúrase a nova planta cerámica, se aborda o plantexamento deseñístico dende unha perspectiva rigurosamente

actual: crear unha cerámica do noso tempo que partindo da tradición se incorpore formalmente a nosa época. Pra levar adiante estes plantexamentos SARGADELOS puxo en marcha diversos centros de investigación e comunicación que lle asesoraron e difundiron o seu labor.

Hoxe SARGADELOS constitue un intento fundamental no panorama ceramístico da nosa época: investigando recursos naturais propios da comarca onde radica, a técnica, a historia e o deseño, ofrece un produto auténtico que olla ó pasado mais que camiña cara o futuro.

Vista aérea do Complexo de Sargadelos (Cervo, Lugo)





ANUARIO DE ESTUDIOS LITERARIOS GALEGOS

- * Guerra e literatura no bando republicano (1936-1939). *Claudio Rodríguez Fer*
- * Lírica medieval galego-portuguesa e neotrobadorismo na "época Nós": Coordenadas da poesía de Fermín Bouza Brey. *Teresa López*
- * Os que se ocultan: a práctica do pseudónimo na literatura galega. *Victoria Álvarez Ruiz de Ojeda*
- * O celtismo na poesía galega. *Xosé Luís Axelto*
- * O Don Xoán de Méndez Ferrín. *Celia Pérez-Ventura*
- * Escrita como re-visión: as *Verbas a Rosalía* de Luz Pozo Garza. *Diana Conchado*
- * Detectives e peregrinos. O fracaso dunha busca en *Crime en Compostela*. *Patricia Anne Obder de Baubeta*



galáxia