



**PLAN
ESTRATÉGICO
DE CECOPESCA
2005 - 2008**

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1	INTRODUCCIÓN.....	1
2	ANÁLISIS DAFO Y FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO.....	3
2.1	Análisis DAFO.....	3
2.2	Factores críticos de éxito.....	7
3	MODELO DE CENTRO.....	8
3.1	Misión del Centro.....	8
3.2	Objetivos.....	9
4	POSICIONAMIENTO.....	10
5	PLANES DE ACTUACIÓN.....	18
5.1	Desarrollo Tecnológico.....	20
5.2	Recursos Humanos.....	26
5.3	Marketing, Comunicación y Formación Externa.....	28
5.4	Resumen de calendario y recursos necesarios.....	32
6	PLAN FINANCIERO.....	33
6.1	Objetivos presupuestarios del centro.....	33
6.2	Evolución de las necesidades de personal.....	33
6.3	Ingresos y gastos.....	35
6.4	Financiación.....	35
7	SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL.....	36
8	FICHAS DE ACTUACIONES.....	40

1 Introducción

En 1.949, la Junta Directiva de ANFACO (Asociación Nacional de Fabricantes de Conservas de Pescados y Mariscos, entonces Unión de Fabricantes de Conservas de Galicia) acordó la creación del Departamento Técnico y de Investigación. De esta manera, se estaba concediendo una gran relevancia a aspectos hoy día tan importantes como la calidad, investigación, innovación o el desarrollo tecnológico. No obstante, el valorarlos de tal forma como para dotar al sector de un departamento específico para potenciar estos aspectos supuso en aquella época un ejercicio admirable de visión empresarial, como los años han venido a demostrar.

Sin duda el Departamento, con su lógica evolución a lo largo de estas décadas, ha contribuido a la modernización y avance de nuestra industria, prestándole importantes apoyos y servicios. Un hito importante en esta evolución tuvo lugar en 1994, con la transformación de dicho Departamento en el actual Centro Técnico Nacional de Conservación de Productos de la Pesca (CECOPESCA). Esa labor se continuó con la ampliación de nuestras instalaciones en 2003 para albergar del Laboratorio de Referencia y la planta de valorización de productos de la pesca

Esa clarividencia que demostraron nuestros antecesores, identificando un factor crítico de éxito para todo un sector, nos debe servir para que desde este Centro, en el comienzo del nuevo siglo XXI, se sigan marcando unas pautas que deben garantizar el futuro del sector industrial transformador y conservero de productos del mar en los años venideros.

La vida empresarial no ha sido la misma hace décadas, ni será la misma en el próximo milenio. Estamos inmersos en un proceso de globalización que altera los centros de decisión. Se abren nuevos mercados, pero también aumenta la necesidad de modernización para ser cada día más competitivos e internacionalizados. Los cambios tecnológicos se abren paso con una velocidad de vértigo, exigiendo la adaptación de las estructuras empresariales. Ello hace que el futuro se presente lleno de posibilidades, y CECOPESCA debe saber hacer frente con éxito a los nuevos desafíos.

Es responsabilidad de todas las personas que de una u otra forma se relacionan con CECOPESCA, el poner los medios necesarios para no sólo hacer perdurar esta situación privilegiada, sino inclusive para potenciar este liderazgo.

Para ello, CECOPESCA encara en el Siglo XXI una serie de aspectos que influirán de forma decisiva en su evolución futura. Es por esto por lo que el Centro considera llegado el momento de definir las pautas de este desarrollo, mediante la elaboración del presente Plan Estratégico, cuyo objetivo final es permitir al Centro continuar adecuando su oferta a la demanda de las empresas del sector transformador de productos del mar y a la vez prestar sus servicios con el máximo nivel de calidad y eficiencia.

Para la elaboración del Plan se han seguido dos fases:

- Fase I: Diagnóstico de situación
- Fase II: Elaboración de los Planes de actuación.

La **primera Fase** consistió en realizar un diagnóstico de situación actual del Centro, que sirvió de base de partida para definir las actuaciones prioritarias en el futuro. Este diagnóstico tuvo dos enfoques:

- Un análisis interno del centro
- Un análisis externo del entorno en el que realiza sus funciones

El análisis interno fue realizado a partir de una reflexión crítica en cada una de las Áreas que conforman la estructura de CECOPESCA, utilizando como base para la misma unos cuestionarios que fueron contestados mediante una reflexión conjunta entre los miembros de cada Área. Este análisis interno llevó al establecimiento preliminar de las principales **Fortalezas** y **Debilidades** del Centro.

El análisis externo consistió en la realización de un estudio de la demanda potencial de los servicios actuales junto a los nuevos servicios derivados de los resultados de los proyectos de I+D. CECOPESCA procedió a ello, basándose también en la cumplimentación de un cuestionario realizado conjuntamente por diverso personal del Centro, y un análisis comparativo o *benchmarking* de centros similares. Este análisis externo sirvió de base para identificar las **Oportunidades** y **Amenazas** a las que se enfrenta el Centro.

Parte fundamental del análisis interno y externo ha sido la construcción de los diagramas DAFOS, de gran interés en este Plan estratégico, y que se detallan en el capítulo siguiente.

La **segunda Fase** consistió en la elaboración del Plan Estratégico propiamente dicho, formado por:

- **Modelo de Centro**
- **Planes de Actuación**
- **Plan Financiero**
- **Sistema de seguimiento y control**

Es claro que son estos últimos documentos, ya no de diagnóstico sino de actuación, los que definen los compromisos y detallan los procedimientos, y los que por lo tanto explicitan en conjunto la apuesta que en estos momentos hace el Centro para convertirse en un referente importante del Desarrollo Tecnológico en España.

2 Análisis DAFO y Factores Críticos de Éxito

2.1 Análisis DAFO

Los resultados de los análisis interno y externo se han procesado y reflejado de forma conjunta en el análisis DAFO del Centro, que se describe a continuación. Con el objeto de establecer prioridades, se ha indicado la importancia que cada caso tiene para el Centro (A: Alta; B: Media; C: Baja).

DEBILIDADES DEL CENTRO

Im.	Debilidad	Implicaciones	Actuaciones posibles
A	<ul style="list-style-type: none"> Alto nº de líneas de actividad con relación a los equipos de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> Dispersión de los recursos 	<ul style="list-style-type: none"> Concreción de las líneas de actividad prioritarias
B	<ul style="list-style-type: none"> Escasa concreción del destinatario de las acciones e indicadores de seguimiento de impacto 	<ul style="list-style-type: none"> Poco aprovechamiento de la experiencia previa 	<ul style="list-style-type: none"> Potenciar las herramientas que brinda el SVT
B	<ul style="list-style-type: none"> Tendencia a la burocratización al incremento de personal 	<ul style="list-style-type: none"> descenso de la operatividad y de la eficiencia y eficacia 	<ul style="list-style-type: none"> Mayor profesionalización de la gestión y de la política de RRHH.
C	<ul style="list-style-type: none"> Mejora en la definición de los Planes de Carrera del personal del Centro 	<ul style="list-style-type: none"> Posible desconocimiento de la perspectiva de futuro en el personal del Centro. Menor adecuación del C.V. a la oferta de las convocatorias de ayudas 	<ul style="list-style-type: none"> Establecimiento de un Plan de carrera claro con perfiles y expectativas

FORTALEZAS DEL CENTRO

Im.	Fortaleza	Implicaciones	Actuaciones posibles
A	<ul style="list-style-type: none"> Buena dotación de instalaciones y equipamiento 	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad para ofrecer un servicio de alto nivel en términos de calidad y variedad 	<ul style="list-style-type: none"> Procurar un marco de financiación estable que permita la actualización tecnológica
A	<ul style="list-style-type: none"> Acreditaciones de calidad de los laboratorios 	<ul style="list-style-type: none"> Reconocimiento exterior de los servicios del Centro 	<ul style="list-style-type: none"> Mantener la acreditación en las subsiguientes inspecciones
B	<ul style="list-style-type: none"> Buen nivel técnico de las personas que trabajan en el Centro 	<ul style="list-style-type: none"> Alta capacidad para llevar a cabo los proyectos y servicios 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar capacidades mediante la formación y la participación en proyectos de actualización
B	<ul style="list-style-type: none"> Centro de referencia, especializado, asociado a la patronal del sector 	<ul style="list-style-type: none"> Centro de primera elección para las empresas asociadas 	<ul style="list-style-type: none"> Ampliación del nº de asociados
B	<ul style="list-style-type: none"> Tradición y prestigio por su larga historia 	<ul style="list-style-type: none"> Amplio conocimiento exterior del Centro 	<ul style="list-style-type: none"> Difusión del historial del Centro
C	<ul style="list-style-type: none"> Buena relación con la Universidad 	<ul style="list-style-type: none"> Contacto próximo con técnicos de alto nivel Imagen positiva del Centro 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer un sistema de fidelización o estrechamiento de la relación contractual entre el Centro y los Dptos. Universitarios
C	<ul style="list-style-type: none"> Amplia variedad de servicios ofertados 	<ul style="list-style-type: none"> Aumento de la demanda por la amplia oferta 	<ul style="list-style-type: none"> Crear capacidades internas de gestión de subvenciones

AMENAZAS DEL CENTRO

Im.	Amenaza	Implicaciones	Actuaciones posibles
A	<ul style="list-style-type: none"> Rentabilidad: Competidores oferta en servicios con precios a la baja, y, aumento de costes fijos (amortización personal...). 	<ul style="list-style-type: none"> Mayor competencia con otros Centros 	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar el valor añadido de los servicios
B	<ul style="list-style-type: none"> Adaptación a un marco financiero que empieza a primar la generación de recursos por otras vías distintas que las ayudas directas. 	<ul style="list-style-type: none"> Necesidad de dedicar recursos a la búsqueda de financiación 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de convenios de colaboración y contratos por obra

OPORTUNIDADES DEL CENTRO

Im.	Oportunidad	Implicaciones	Actuaciones posibles
A	<ul style="list-style-type: none"> Rápida adaptación a nuevas actividades de interés 	<ul style="list-style-type: none"> Conseguir especialización en actividades con demanda creciente Convertirse en Centro de referencia de esas actividades 	<ul style="list-style-type: none"> Definición de un Plan de desarrollo claro y realista Establecer unos objetivos anuales de consecución de proyectos en nuevas actividades
B	<ul style="list-style-type: none"> Acceso a proyectos de la Unión Europea 	<ul style="list-style-type: none"> Mejora del grado de conocimiento e imagen del Centro en el ámbito nacional e internacional Mayor estabilización de la estructura de financiación 	<ul style="list-style-type: none"> Implementación de un Plan de actividades para conseguir proyectos europeos en colaboración con otras organizaciones
A	<ul style="list-style-type: none"> Aumento de la base asociativa 	<ul style="list-style-type: none"> Mayor estabilidad de la fuentes de financiación Mayores "inputs" de necesidades de I+D+I 	<ul style="list-style-type: none"> Previsión de necesidades y estrategias e iniciativas para asumir correctamente el cambio
B	<ul style="list-style-type: none"> Acceso a proyectos en colaboración con otras organizaciones 	<ul style="list-style-type: none"> Consolidación de la oferta del Centro Obtención de financiación adicional Mejora de la imagen externa Adquisición de know-how 	<ul style="list-style-type: none"> Implementación de un Plan de actividades para conseguir proyectos en colaboración con otras organizaciones

Finalmente, a partir del análisis **DAFO** (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) así definido, se realizó la identificación de los **Factores Críticos de Éxito** del Centro, es decir, los factores clave en los que el Centro debe poner especial énfasis de cara a satisfacer a los clientes con la mayor efectividad posible. El análisis de estos factores (punto 2.2.) sirvió para identificar las actuaciones prioritarias entre todas las posibles a incluir en el Plan Estratégico.

2.2 Factores Críticos de Éxito

Finalmente, a partir del DAFO se han identificado los factores clave que facilitarán el éxito del Centro en su función y situación específica, y que se tendrán en cuenta en la posterior definición del Plan Estratégico de CECOPESCA.

Los Factores Críticos de Éxito identificados son los siguientes:

- *Definición clara de las líneas de proyectos de I+D+i de cuyos resultados se pueda derivar una mejora y un reforzamiento de la actual gama de servicios de Centro.*
- *Diseño de un plan de Marketing y promoción de servicios basado entre otros aspectos en la mejora y reforzamientos indicados. Dicho plan debe asegurar un cierto incremento de ventas con el que se pueda financiar a los planes que siguen.*
- *Diseño de un plan de incremento de los incentivos al personal del Centro, coherente globalmente con la capacidad financiera derivada del incremento de ventas y proporcional, al nivel de equipo, a su contribución al logro del plan Estratégico.*
- *Diseño de un plan de captación de personas capaces de contribuir a la consecución y generación de proyectos de I+D y ala mejora de valor añadido en los servicios del Centro pero con un coste notablemente inferior a los incrementos de ingresos que generen.*
- *Diseño de un plan de formación constante tanto para las personas actuales como para las que se incorporen a CECOPESCA.*
- *Capacidad de impacto en el Sistema Español de Ciencia –Tecnología-Industria*

3 Modelo de centro

3.1 Misión del Centro.

El Centro Técnico Nacional de Conservación de Productos de la Pesca (CECOPESCA), que es un Centro de Innovación y Tecnología, además de desarrollar una amplia actividad en los campos de la calidad, la investigación y el desarrollo tecnológico, tiene como misión la prestación de servicios al sector industrial transformador y conservero de productos del mar e industrias afines.

En estos primeros años del siglo se considera estratégico potenciar su papel como centro sectorial en materia de calidad y seguridad, investigación, innovación y desarrollo tecnológico. Como quiera que se potencia su papel como laboratorio de referencia de índole sectorial a escala internacional. Esto último supone que nuestros Laboratorios serán punto de referencia en lo que se refiere al control de la calidad de los productos transformados de la pesca y de la acuicultura, siendo una interfaz entre las distintas administraciones y el sector privado.

En este aspecto, creemos que se debería fomentar la creación de un Laboratorio Comunitario de Referencia, competente para certificar la calidad de dichos productos en el ámbito de la UE, para lo cual CECOPESCA presenta unas condiciones inmejorables, así como potenciar centros que, como el nuestro, promueven la calidad, innovación y el I+D+I aplicado a los problemas sectoriales.

En la sociedad de la información tiene una importancia crucial potenciar las herramientas que le permiten situarse como interfase del sistema ciencia –tecnología-industria, (Sistema Vigilancia tecnológica, acceso al conocimiento en red.....) con un carácter plenamente interactivo.

3.2 Objetivos

A continuación se describen los objetivos de CECOPESCA:

O1. PROMOVER LA CALIDAD, INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO EN EL SECTOR TRANSFORMADOR DE PRODUCTOS DE LA PESCA Y DE LA ACUICULTURA, ASÍ COMO OPTIMIZAR LA TRANSFERENCIA Y EL APROVECHAMIENTO DE LOS RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN POR EL TEJIDO EMPRESARIAL

O2. PRESTAR ASESORAMIENTO CIENTÍFICO, TECNOLÓGICO Y NORMATIVO AL SECTOR EMPRESARIAL, CON EL FIN ÚLTIMO DEL CONTROL Y MEJORA DE CALIDAD Y SEGURIDAD DE SUS PRODUCTOS

O3. PRESTAR ASISTENCIA TÉCNICA AL SECTOR EMPRESARIAL, POTENCIANDO LAS HERRAMIENTAS NOVEDOSAS QUE SUMINISTRA LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN.

O4. PONER A DISPOSICIÓN DE LAS EMPRESAS TODOS AQUELLOS MECANISMOS QUE FAVOREZCAN LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR E IMPULSEN SU DESARROLLO INDUSTRIAL

Estos objetivos se alcanzan hoy en día mediante un conjunto de actividades imbricadas en un grupo de Áreas, equipos y Laboratorios de trabajo que constituyen la estructura operativa del Centro. Las actividades de estas Áreas son las que se desean ampliar y mejorar con las Líneas de I+D del Plan Estratégico.

4 Posicionamiento

Se describe a continuación la cartera de productos, servicios y actividades desarrolladas por el Centro, lo que permitirá analizar su posicionamiento actual de cara a afrontar en el ámbito del presente Plan Estratégico una nueva etapa, pudiendo consolidar en su caso las fuentes de financiación actuales, y accediendo complementariamente a posibilidades de financiación hasta ahora escasamente contempladas.

El fin último es que al final del Plan Estratégico, el Centro se haya consolidado como un Centro de Excelencia en distintos servicios de soporte a la innovación y con un importante nivel de facturación que garantizará su sostenibilidad y su posición como referente tecnológico fundamental en el sector empresarial.

I. ASPECTOS HORIZONTALES

1. **Gestión de recursos humanos (RRHH) capital intelectual (CI) dentro del Plan estratégico del Centro.**
2. **Aspectos legislativos y técnicos estratégicos: interacción con los Asociados a ANFACO-CECOPESCA.**
3. **Coordinación, supervisión y control de los trabajos desarrollados por las diferentes Areas de CECOPESCA.**
4. **Información y Formación a los industriales, y canalización de las iniciativas y seguimiento de asuntos de interés común con la animación de Comisiones internas específicas de CECOPESCA (C. Medioambiente; C. Técnica y de Normas; C. I+ D + I).**
5. **Elaboración y coordinación de estudios científico-técnicos y de informes de interés sectorial*.**

II. ASPECTOS ESPECÍFICOS DE LAS AREAS

ÁREA DE CIENCIA Y CALIDAD

CONTROL Y GARANTÍA DE LA CALIDAD EN EL LABORATORIO DE CONTROL DE PRODUCTOS DE LA PESCA Y DE LA ACUICULTURA Y MATERIAS PRIMAS AFINES.

- Parámetros relativos a la seguridad y la calidad de los productos, materia primas e ingredientes afines
 - Contaminantes abióticos: metales pesados (Hg, Pb, Cd, Cu, ...), PAHs, Dioxinas, PCBs, residuos de materiales en contacto con alimentos, residuos de medicamentos, etc.
- Contaminantes bióticos: parámetros de frescura e idoneidad: aminas biógenas, índices de calidad.
- Análisis de aditivos y coadyuvantes tecnológicos.
- Análisis de composiciones nutricionales según normas comunitarias y extracomunitarias: grasa total y saturada, colesterol, sodio, carbohidratos, azúcares, fibra, proteínas, vitaminas y minerales.

ACTIVIDADES COMO CENTRO DE REFERENCIA EN CALIDAD Y SEGURIDAD ALIMENTARIA.

- Investigación aplicada para el desarrollo de nuevas técnicas de análisis sobre metales traza, aminas biogénicas otros parámetros relacionados con la frescura como indicadores de calidad, aditivos, entre otros. Implementación de métodos de análisis sobre contenido (Control de contaminantes marinos (PCBs, Dioxinas), y continente (análisis de agentes de curado de recubrimiento interiores)
- Colaboración con AESA y otras agencias de seguridad alimentaria y autoridades Sanitarias
- Gestión de crisis, y precrisis. Elaboración de protocolos y prospectiva de riesgos.

ASISTENCIA TÉCNICA

- Resolución de consultas técnicas sobre la normativa técnico-legal relacionada con la fabricación y puesta en el mercado de productos de la pesca y de la acuicultura.
- Desplazamientos a centros productivos para la inspección y muestreo de partidas.
- Asesoramiento sobre diagnóstico, planificación, control e implantación de planes de gestión de calidad: Sistema APPCC/HACCP e ISO 9000.
- Implementación de métodos de análisis.
- Control de contaminantes marinos (PCBs, Dioxinas).
- Análisis de barnices (BADGE, BFDGE, NOGE y sus productos de hidrólisis).

ÁREA DE BIOTECNOLOGÍA, MICROBIOLOGÍA Y TOXINAS

CONTROL SANITARIO Y GARANTÍA DE LA CALIDAD EN LOS PRODUCTOS DE LA PESCA, DE LA ACUICULTURA Y DE MATERIAS PRIMAS AFINES

Parámetros relacionados con la calidad y seguridad de los productos de la pesca, materias primas y afines.

- Análisis de biotoxinas marinas en moluscos bivalvos, crudos, congelados en conserva o cualquier otra presentación, mediante la técnica del bioensayo en ratón (PSP y DSP) y mediante HPLC (ASP).
- Análisis microbiológico de materias primas y productos finales elaborados por las industrias de transformación de los productos de la pesca y de la acuicultura: frescos, congelados, conservas, semiconservas y ahumados.
- Control microbiológico de aguas; agua de mar, agua dulce, agua potable, o cualquier agua utilizada en las industrias de transformación de los productos de la pesca y de la acuicultura.

ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN EL ÁREA COMO CENTRO DE REFERENCIA EN CALIDAD Y SEGURIDAD ALIMENTARIA

- Investigación aplicada al sector productor y transformador de los productos de la pesca y de la acuicultura en sus vertientes microbiológica y toxicológica.
- Desarrollo y optimización de nuevos métodos analíticos, sistemas de control de procesos de fabricación, etc.
- Colaboración con AESA y otras agencias de seguridad alimentaria y con las Autoridades Sanitarias.
- Gestión de crisis y precrisis. Elaboración de protocolos y prospectiva de riesgos

ASISTENCIA TÉCNICA

- Resolución de consultas técnicas relacionadas con la normativa técnico-legal aplicable a la fabricación y puesta en el mercado de productos de la pesca y de la acuicultura.
- Información general en casos de alertas alimentarias
- Asesoramiento sobre diagnóstico, planificación, control e implantación de planes de gestión de calidad: sistema APPCC e ISO 9000
- Implementación de métodos de análisis
- Control de Biotoxinas marinas: ASP, DSP y PSP.

ÁREA DE INVESTIGACIÓN

- Estudio de indicadores de calidad y seguridad en productos de la pesca y de la acuicultura
- Desarrollo de técnicas in vitro para la caracterización toxicológica de xenobióticos potencialmente presentes en productos de la pesca y de la acuicultura
- Estudio de contaminantes abióticos en productos de la pesca y de la acuicultura
- Desarrollo y puesta a punto de métodos instrumentales para el análisis de PCBs, dioxinas, HAPs, acrilamida, metales pesados, etc
- Desarrollo y puesta a punto de métodos de análisis para la detección de fraude en productos de la pesca congelados y en conserva
- Desarrollo de nuevos métodos de detección de ficotoxinas marinas
- Estudio de marcadores moleculares como herramienta para la identificación de especies en productos de la pesca y de la acuicultura
- Influencia de los procesos tecnológicos en la calidad final de las conservas
- Optimización de los procesos industriales.
- Desarrollo de investigación aplicada de interés para el sector de conservación de los productos de la pesca y de la acuicultura (conservas, semiconservas, congelados, refrigerados, elaborados del mar, etc).

ÁREA DE INGENIERIA, INNOVACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO

Las múltiples actividades llevadas a cabo por el área se distribuyen sobre la base de la siguiente estructura:

- Laboratorio de Análisis Sensorial – Sala de Catas.
- Laboratorio de Control de Envases y Embalajes.
- Planta Piloto para la Conservación de Productos del Mar.
- Asistencia Técnica a Plantas Industriales.

LABORATORIO DE ANÁLISIS SENSORIAL – SALA DE CATAS

- Estudios de calidad sensorial de materias primas y productos finales.
- Estudios acerca de la influencia del uso de nuevas formulaciones y productos sobre la calidad sensorial de los mismos.
- Análisis de correlaciones entre características sensoriales y medidas físico-químicas indicadoras de calidad.

LABORATORIO DE CONTROL DE ENVASES Y EMBALAJES

- Control de cierres.
- Control de espesores de hojalata.
- Control de Resistencia a la apertura.
- Ensayos de hermeticidad.
- Capacidad.
- Vacío interno.
- Adherencia en barnices.
- Porosidad en barnices.
- Conductividad.
- Resistencia de barnices a los procesos de fabricación.
- Resistencia de tintas en cartonajes y estuches.
- Determinación del Índice de Mullen.
- Determinación del gramaje.

PLANTA PILOTO PARA LA CONSERVACIÓN DE PRODUCTOS DEL MAR

- Estudios de procesos de fabricación.
- Optimización de procesos de procesos de fabricación y optimización de distribución de plantas.
- Desarrollo de nuevos productos.
- Estudios de pasteurización.
- Aplicación de nuevas tecnologías.
- Colaboración con suministradores de maquinaria en el desarrollo y mejora de las mismas.
- Diseño de Plantas Productivas asistido por ordenador.

ASISTENCIA TÉCNICA A PLANTAS INDUSTRIALES

- Cálculo de tiempos y temperaturas de esterilización.
- Curvas de penetración de calor.
- Estudios de cocción.
- Adecuación de industrias a las normativas higiénico-sanitarias de la U.E.
- Asesoramiento Técnico para la adquisición y renovación de maquinaria.

ÁREA DE MEDIO AMBIENTE Y METROLOGÍA

ACTIVIDADES COMO EMPRESA COLABORADORA DE LOS ORGANISMOS DE CUENCA EN MATERIA DE CONTROL DE VERTIDOS DE AGUAS RESIDUALES:

- Análisis físico-químicos de efluentes líquidos: DQO, DBO5, toxicidad, cloruros, grasas, materias en suspensión, pH, conductividad, nitritos, nitratos, amonio, sales solubles...

CONTROL Y GARANTÍA DE LA POTABILIDAD DEL AGUA USADA EN LAS INDUSTRIAS DE TRANSFORMACIÓN DE PRODUCTOS DE LA PESCA Y LA ACUICULTURA:

- Análisis de potabilidad de aguas: nitritos, amonio, pH, conductividad, nitratos, cloro residual, residuo seco, dureza, oxidabilidad, sulfatos, cloruros.

ASISTENCIA TÉCNICA:

- Asesoramiento técnico y aplicación de las medidas correctoras en temas medioambientales: residuos de envases, tratamiento de efluentes, vertidos, emisiones atmosféricas, residuos sólidos orgánicos.
- Estudio, seguimiento y actualización de las novedades legislativas, comunitarias, nacionales y autonómicas, que puedan afectar o ser de interés para el sector, así como su puesta en conocimiento a los asociados a través de la elaboración de la Circular Informativa.
- Calibración de equipos de medida, temperatura, presión, tiempo (cámaras frigoríficas, cocedores...) entre otros.
- Elaboración de los Boletines Informativos Info medio ambiente.
- Comisiones de Medio Ambiente.

ACTIVIDADES CON EL ORGANISMO AUTÓNOMO AGUAS DE GALICIA Y OTROS ORGANISMOS:

- Búsqueda de la mejora medioambiental, utilizando los mecanismos de depuración con las tecnologías adecuadas en función de la capacidad de absorción de los estuarios y así, tratar de conceder la autorización de vertido a las empresas del sector.
- Participación en proyectos para el desarrollo de nuevas aplicaciones en el ámbito medioambiental y prestar nuevos servicios a los asociados en el campo de las nuevas tecnologías de sistemas de depuración de agua, minimización de residuos, tratamiento de los lodos de depuración

CENTRO DE EXPERIMENTACIÓN Y VALORIZACIÓN DE PRODUCTOS DE LA PESCA Y DE LA ACUICULTURA

PRODUCCIÓN LIMPIA Y ESTUDIO DE SUBPRODUCTOS

- Caracterización de subproductos
- Tecnologías de tratamiento para la recuperación
- Buenas prácticas medioambientales
- Tecnologías limpias

APROVECHAMIENTO ALIMENTARIO: (Alimentación humana y animal)

- Caracterización, aislamiento y transformación de compuestos de interés industrial.

APROVECHAMIENTO NO ALIMENTARIO

- Pinturas y barnices
- Cosmética
- Valorización energética: biocombustibles.
- Otras

PROSPECTIVA E INCUBACIÓN DE INICIATIVAS DE I+D+I.

- SVT al servicio de la generación e oportunidades, e incubación de propuestas
- Web específica y herramientas ofimática de interfase.

ES OBJETIVO DE ESTE PLAN ESTRATÉGICO COMENZAR ELEVANDO LOS INGRESOS DE CECOPESCA, COMO CONSECUENCIA DE LA PRESENTACIÓN Y CONSECUCCIÓN DE UN MAYOR NÚMERO DE PROPUESTAS DE AYUDA DE FINANCIACIÓN, PARA LAS LÍNEAS DE I+D ABIERTAS EN EL PLAN DE ACTUACIÓN DE DESARROLLO TECNOLÓGICO (PUNTO 5.1). INMEDIATAMENTE, Y COMO CONSECUENCIA DE LAS MEJORAS DE SERVICIOS Y DE LOS INCREMENTOS DE VALOR AÑADIDO QUE LOS RESULTADOS DE LOS PROYECTOS DEBERÁN DE PRODUCIR EN ALGUNAS DE LAS ACTIVIDADES DESCRITAS PARA LAS ÁREAS, SE ESPERA ALCANZAR UN INCREMENTO DE VENTAS AL CABO DE 3-4 AÑOS DE 350.000 EUROS. DICHO INCREMENTO EN TODO CASO SERÁ NOTABLEMENTE SUPERIOR AL DE LOS GASTOS, Y SERVIRÁ PARA REFORZAR Y FINANCIAR LOS OTROS PLANES DE ACTUACIÓN.

5 Planes de actuación

Del análisis realizado en la fase de Diagnóstico, se ha estimado cual es el posicionamiento de CECOPESCA de cara a afrontar en el ámbito del presente Plan una nueva etapa, buscándose la consolidación de las fuentes de financiación actuales, a la vez que se tratará de acceder complementariamente a posibilidades de financiación hasta ahora menos utilizadas. Ello exigirá llevar a cabo una serie de acciones, que se recogen en los Planes de Actuación que se describen en este capítulo.

La actividad operacional de servicios a clientes viene siendo desarrollada por las cuatro Áreas básicas del Centro:

- Área de Ingeniería, Innovación y Desarrollo Tecnológico
- Área de Ciencia y Calidad
- Área de Biotecnología, Microbiología y Toxinas
- Área de Medio Ambiente y Metrología

además del Área de Investigación, que aglutina todas las actuaciones de I+D de las cuatro Áreas anteriores. Toda esta actividad operacional del Centro se materializa, dicho de forma resumida y global, en las actividades de investigación, servicios de asistencia técnica y de medición analítica en química y biología, y de formación.

Toda esta actividad operacional de servicios a clientes (principalmente asociados), se lleva a cabo dentro de un marco en el que el Centro busca ampliar la intensidad investigadora hasta los niveles de lo que se podría llamar un **Centro de Excelencia** al nivel de la UE, en cuanto a su volumen y capacidad investigadora en materia de pesca y alimentación. Puede considerarse que un primer paso ya fue dado en su día con la creación del Área de Investigación, pero debe de ser seguido por la proyección ante el mercado y las Administraciones de una imagen de Centro científico tecnológico avanzado que conoce amplia y simultáneamente las necesidades tecnológicas de la Industria (fabricantes de maquinaria e Ingenierías de procesos) y de los usuarios de dichas máquinas y procesos. Se busca por tanto que CECOPESCA sea un **laboratorio de referencia de índole sectorial a escala internacional**.

La realidad que soporte a dicha imagen se puede alcanzar en buena medida mediante la participación creciente en todas las convocatorias de proyectos de I+D+I que sea posible, incluidos los proyectos europeos del VI Programa Marco y de Eureka, hasta ahora escasamente utilizados. Esto tendría la ventaja adicional de que el incremento de actividad investigadora sería financiado en una mayor proporción por fondos públicos competitivos. En ello tendrá un papel muy importante el Área de Investigación, ya que es la encargada de coordinar e incentivar la participación creciente de las otras Áreas operacionales del Centro en convocatorias de I+D, reforzando y ampliando el papel que hasta ahora ha llevado de forma destacada el Área de Ingeniería, Innovación y Desarrollo Tecnológico en cuanto al número de proyectos desarrollados.

De forma resumida, podemos decir que la estructura y orientación de este Plan estratégico tiende a corregir las debilidades y amenazas que se han detectado en el

DAFO, y a sacar partido a las fortalezas y oportunidades reflejadas igualmente en dicho DAFO. De este modo, se trata de consolidar los logros actuales del Centro y al mismo tiempo se debe de conseguir un incremento en la cifra de negocio, traducido o derivado de un incremento de eficacia y productividad de CECOPESCA como Centro de Excelencia en tecnologías integradas relacionadas con las conservas y productos alimentarios intermedios derivados del pescado.

Con ello, el fin último es que al final del Plan Estratégico, el Centro se haya consolidado como un Centro de Excelencia en distintos servicios de soporte a la innovación y con un importante nivel de facturación que garantizará su sostenibilidad y su posición como referente tecnológico fundamental del sector empresarial.

Llegados a este punto, corresponde ahora detallar las actuaciones concretas a desarrollar, asignar responsabilidades y planificar recursos. Estimamos que existe un contexto interior (organización y gestión del centro) y exterior (valoración del centro por parte de clientes) favorable, por lo que el nivel de excelencia debería de alcanzarse básicamente con dos Planes de Actuación, el Plan de Desarrollo Tecnológico y el Plan de Recursos Humanos, que por una parte mejorasen de modo sistemático el conocimiento de las necesidades tecnológicas presentes y sobre todo futuras de las empresas asociadas, y por otra resolviesen el modo de satisfacer dichas necesidades tecnológicas (definir la mezcla correcta de recursos humanos propios y ajenos y resolviesen los puntos débiles de personal). De todas maneras, a ellos se debería añadir un Plan de Márketing, Comunicación y Formación Externa, en principio de menor importancia, pero aún así necesario para ampliar la cartera de clientes del Centro y difundir la imagen de calidad del mismo.

Hay que tener en cuenta que los objetivos estratégicos enunciados y las actuaciones que se describen a continuación no constituyen elementos independientes entre sí, sino que están interrelacionados de manera que el sistema completo asegure la consecución de todos ellos. De este modo, las actuaciones diseñadas harían referencia a algún objetivo concreto, y cada una de ellas persigue el cumplimiento del objetivo al cual se refieren. Así, se asegura que las actuaciones concretas están diseñadas de forma coherente con la estrategia que se ha definido (que, a su vez, responde a las necesidades manifestadas en el diagnóstico realizado).

A continuación se comenta brevemente el contenido de cada uno de los Planes, así como las actuaciones que incluyen.

5.1 Plan de Desarrollo Tecnológico

Para continuar el impulso innovador y tras crear el Área de Investigación, resulta recomendable dentro de este Plan Estratégico el llevar a cabo un Plan de Actuación de Desarrollo Tecnológico, que gire alrededor de la disponibilidad de personal (propio o subcontratado) que organice la obtención inicial y la actualización de los conocimientos en el ámbito de las tecnologías integradas de conservas y alimentación en general.

Estas tecnologías, más o menos genéricas, deben abarcar las líneas de I+D cuyo desarrollo durante el periodo previsto en el Plan Estratégico se ha considerado prioritario de acuerdo con la fase de análisis interno que se ha realizado en el Centro, y que son las que se detallan a continuación:

1.-Seguridad Alimentaria

- 1.1.-Biotoxinas Marinas: metodología analítica y genotoxicidad.
- 1.2.-Desarrollo de métodos para la evaluación de la toxicidad *in vitro* de distintos componentes potencialmente presentes en los productos comercializados por las industrias de transformación de productos de la pesca/acuicultura.

2.-Calidad de los Productos de la Pesca/Acuicultura

- 2.1.-Desarrollo de técnicas moleculares adecuadas a la determinación del origen, trazabilidad y autenticidad de materias primas utilizadas en las industrias de transformación de productos de la pesca/acuicultura.
- 2.2.-Estudio de la influencia de la materia prima y los sistemas de procesado en la calidad sensorial y nutricional de los alimentos.

3.-Desarrollo y Mejora de equipos/procesos en las industrias transformadoras

- 3.1.-Desarrollo de tecnologías y nuevos equipos para la industria transformadora.
- 3.2.-Modelización, validación, diseño y optimización de procesos industriales en el sector transformador de productos de la pesca/acuicultura.

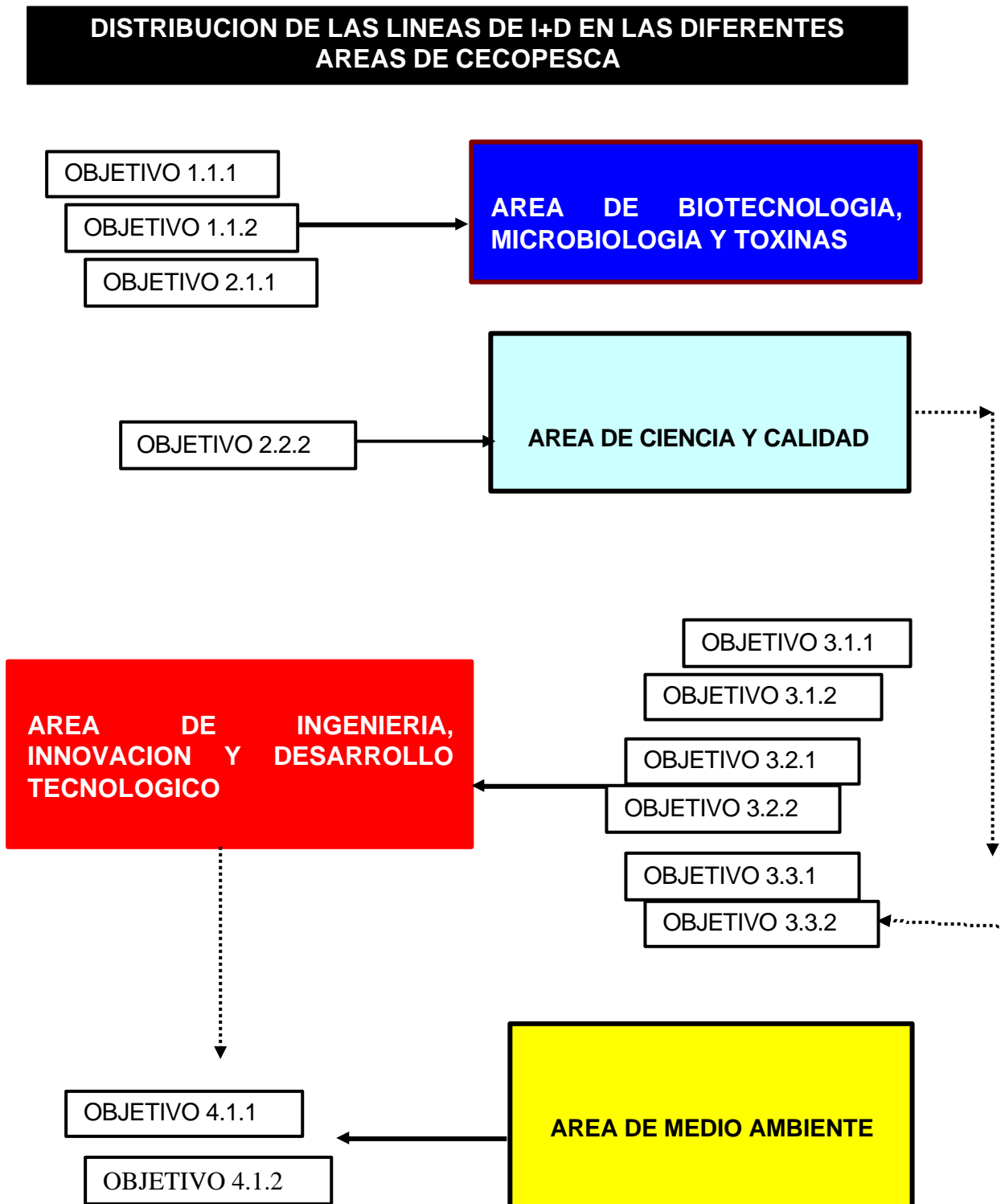
4.-Tecnologías de Gestión y Tratamiento de Residuos

- 4.1.-Aprovechamiento de residuos orgánicos biodegradables.
- 4.2.- Valorización de productos de la pesca y de la acuicultura

**OBJETIVOS ESPECIFICOS DENTRO DE LAS LINEAS DE I+D
PRIORITARIAS PARA EL PERIODO 2001-2004**

Línea 1	<u>Area 1.1</u>	1.1.1.- Estudios de toxicidad in vitro e in vivo de biotoxinas diarreas (ácido okadaico), yesotoxina, pectenotoxina y ácido azaspirácido. 1.1.2.-Desarrollo/validación de nuevas técnicas de análisis de biotoxinas marinas
	<u>Area 1.2</u>	1.2.1.-Desarrollo de técnicas fluorimétricas en microplaca con células de neuroblastoma como modelos de análisis toxicológico de compuestos de interés
Línea 2	<u>Area 2.1</u>	2.1.1.-Desarrollo de técnicas moleculares para la identificación de especies de merlúcidos, bivalvos, clupeidos y engraulidos en diversas presentaciones
	<u>Area 2.2</u>	2.2.2.- Desarrollo de metodología analítica avanzada para la determinación de contaminantes abióticos por técnicas de espectrometría de masas.
Línea 3	<u>Area 3.1</u>	3.1.1.- Equipos para automatización de procesos (limpieza, empaque) 3.1.2.- Visión artificial (control de envases)
	<u>Area 3.2</u>	3.2.1.- Estudio y optimización del proceso de esterilización. 3.2.2.- Control y monitorización de procesos, redes de comunicación en fábrica
	Area 3.3	3.3.1.- Aplicación de nuevas tecnologías en los procesos de transformación 3.3.2.- Control de calidad en plantas de elaboración
Línea 4	<u>Area 4.1</u>	4.1.1.-Desarrollo de sistemas de aprovechamiento de la concha de mejillón 4.1.2.-Tecnologías de tratamiento de lodos de depuradora
	<u>Area 4.2</u>	4.2.1.-Valorización de productos de la pesca y la acuicultura

Estas líneas de I+D se corresponden con las Áreas de CECOPESCA de la siguiente manera:



De acuerdo con estas líneas de I+D, las distintas Áreas de CECOPESCA deberán disponer de personal que, entre otras actividades, establezca relaciones con otros Centros europeos (y en algún caso japoneses y americanos) que manejen grupos de las tecnologías necesarias para el desarrollo de las líneas de I+D citadas, con orientación hacia las aplicaciones alimentarias y conserveras en sentido amplio. De este modo habría posibilidad de establecer numerosos vínculos y relaciones de contacto que servirían principalmente para proponer y estudiar acuerdos de colaboración tecnológica y Proyectos con CECOPESCA.

En paralelo, y siempre que se identificasen durante la preparación de los proyectos temas y conocimientos muy novedosos para el sector, se prepararían seminarios de discusión-presentación a los asociados. A veces no serían seminarios sino que más bien dichos conocimientos o ideas novedosas se llevarían a las reuniones de las distintas Comisiones del Centro, que están formadas por personal técnico de CECOPESCA y de algunas empresas, para debatir y poner en contexto a dichas ideas o conocimientos. La Comisión más adecuada para tratar estos temas es en principio la de Investigación y Desarrollo Tecnológico (IDT), aunque dependiendo del asunto a estudiar puede ser conveniente que sea llevado a alguna de las siguientes, que ya funcionan en el Centro desde hace unos años:

- Comisión de Maquinaria
- Comisión de Envases y Embalajes
- Comisión de Medio Ambiente
- Comisión de Harinas y Aceites de Pescado
- Comisión Técnica y de Normas.

Además del establecimiento de vínculos y relaciones con otros Centros, este personal debería dedicarse a la organización y realización de los seminarios junto a los Responsables de Área, y a la implementación de los acuerdos de colaboración y de los proyectos comunes solicitados en cuanto a ayudas a la UE o a la organización Eureka. En todos los casos el personal contribuiría a la localización de los socios que hubiese que completar con el otro Centro entre empresas y universidades gallegas, españolas y europeas.

En concreto, el principal campo de actuación de CECOPESCA en actividades de investigación dentro del VI Programa Marco de la UE debería centrarse en el Programa de Calidad y Seguridad de los Alimentos, y más concretamente, en las acciones englobadas en:

- Métodos de producción y transformación más seguros y respetuosos del medio ambiente y productos alimentarios y alimentación animal más sanos, nutritivos, funcionales y variados
- Procedimientos de rastreabilidad a lo largo de toda la cadena de producción
- Métodos de análisis, detección y control de contaminantes químicos y de microorganismos patógenos

Es muy probable que con dicha visión más global geográficamente, y más integrada tecnológicamente hablando, se consiga interesar aún más a las empresas asociadas, sobre todo a las de mayor tamaño, lo que incentivará una mayor participación de las mismas en los Proyectos de I+DT y en las reuniones periódicas y sistemáticas de la Comisión de IDT. Esta participación favorecerá también el conocimiento de las demandas tecnológicas del sector empresarial por parte de los técnicos del Centro, así como la transferencia final de los resultados obtenidos al tejido empresarial.

Este Plan de Actuación que fomenta, a través de la figura del personal descrito, una globalización geográfica y una integración tecnológica no sólo no se contraponen sino que es complementario de la especialización técnica que debe existir en todo Centro Tecnológico. De este modo se puede al mismo tiempo continuar con el impulso en las líneas de trabajo específicas de cada Área, sin detrimento de la visión global e integrada de necesidades tecnológicas. Esto habrá que tenerlo en cuenta en la selección y/o entrenamiento de las personas que planifiquen y prevean el desarrollo tecnológico, pues deberán tener un perfil que se adapte a las características descritas anteriormente.

La estimación es que un Plan de Actuación concreto dentro del ámbito de la previsión integrada de tecnologías para el sector conservero-alimentario podría hacerse rentable dentro del horizonte de dos años, generando recursos directos e indirectos muy superiores a su coste.

El objetivo final es disponer en CECOPESCA de una mayor capacidad tecnológica, anticipativa y predictiva, en el sentido más amplio y global del término, para posteriormente implementar en beneficio de sus asociados el asesoramiento técnico y las soluciones que mayor ventaja le den frente a sus competidores a escala mundial. Con esto se persigue la consecución de la excelencia en las actividades clave del Centro, y el aseguramiento de la competencia del Centro a largo plazo en las referidas actividades. Para ello, las actuaciones específicas que se han determinado para este Plan son las que se exponen a continuación:

Actuaciones del Plan de Desarrollo Tecnológico (ADT)

ADT1. ESTABLECIMIENTO DE RELACIONES CON CENTROS TECNOLÓGICOS EXTRANJEROS Y ESPAÑOLES, PROMOVRIENDO LA PUESTA EN MARCHA DE CONVENIOS DE COLABORACIÓN

ADT2. PRESENTACIÓN DE PROYECTOS Y PROPUESTAS DE COLABORACIÓN TECNOLÓGICA CON DICHOS CENTROS A LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

ADT3. PROMOCIÓN DE LAS COMISIONES DE TRABAJO, FOMENTANDO LA PARTICIPACIÓN DE LAS EMPRESAS, PARA LA PRESENTACIÓN-DISCUSIÓN DE TEMAS NOVEDOSOS DE INTERÉS Y FAVORECER LA COLABORACIÓN E INVESTIGACIÓN CONJUNTAS

ADT4. MEJORA DE LA COORDINACIÓN INTERNA DE LAS ÁREAS DE CECOPESCA, CONCILIANDO INTERESSES PARA OPTIMIZAR EL TRABAJO A DESARROLLAR

ADT5. AUMENTO DE LAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS POR LA CÁTEDRA ANFACO CON LA UNIVERSIDAD DE VIGO, BUSCANDO UNA MAYOR COLABORACIÓN CON EL MUNDO UNIVERSITARIO

5.2 Recursos Humanos

Los Recursos Humanos son los que en definitiva van a determinar la cualificación y grado de excelencia del Centro a corto, medio y largo plazo. Por ello, es necesario determinar cuál debe ser el grado de cualificación y el número de personas que será preciso que formen parte de la plantilla del Centro, dentro del espacio temporal abarcado en el presente Plan Estratégico, para satisfacer adecuadamente los nuevos retos que se desprenden del anteriormente descrito Plan de Desarrollo Tecnológico.

Aunque recientemente se ha realizado ya una importante reestructuración y asignación de funciones del personal de CECOPESCA, es necesario seguir avanzando en este aspecto para poder anticiparse a los cambios que se produzcan en el Centro como consecuencia del desarrollo del Plan Estratégico.

Con este Plan de Recursos Humanos se trata de desarrollar las capacidades internas de las personas que trabajen en el Centro, de cara a conseguir la excelencia en los servicios que ofrece. Además, persigue consolidar los conocimientos residentes en el mismo. Con él se pretenden aprovechar las fortalezas de equipamiento, experiencia, contactos e imagen del Centro que ya fueron detectados en la elaboración del análisis DAFO del mismo.

Para tratar de satisfacer la amplia demanda de servicios por parte de las empresas, no sólo la ya existente sino el previsible incremento de la misma, será necesario adecuar la estructura organizativa del Centro, con la consiguiente ampliación de la plantilla a través de personal fijo, becario o de otra índole.

Teniendo como horizonte el año 2008, en el que finalizará el presente Plan Estratégico, se ha estimado que será necesario incrementar el personal de cada una de las cinco Áreas principales del Centro en al menos una persona. De esta manera, se estará en condiciones de poder llevar a buen término las actuaciones que se han descrito en el Plan de Desarrollo Tecnológico.

Así, en principio la ocupación de este nuevo personal se centrará sobre todo en el desarrollo de las nuevas actividades que se han detallado en dicho Plan. Además, este personal deberá formarse para poder conocer con detalle los servicios que en estos momentos se prestan ya en el Centro, siendo los encargados de dicha formación el propio personal que trabaja actualmente en CECOPESCA. Se estima que el tiempo necesario para el entrenamiento y puesta a punto de este nuevo personal será de unos 2 años.

Adicionalmente, tanto el personal actual como el de nueva contratación deberá poner en marcha nuevos servicios en el campo de la asistencia técnica, I+D+I, calidad, formación...entre otros. Para ello será muy importante tener en cuenta cuáles son las demandas de las empresas del sector, y además estar muy atentos (**gracias a la labor de vigilancia tecnológica que ya se desarrolla en el Centro**).

El servicio de vigilancia tecnológica oferta información periódicamente actualizada acerca de las principales áreas tecnológicamente relevantes para el sector.

Las fuentes de información a manejar son múltiples:

- Patentes
- Literatura científica de interés sectorial
- Congresos, seminarios
- Internet

La distribución de la información es principalmente a través del servidor en torno al cual se articula el sistema de Vigilancia Tecnológica, si bien y sobre todo para aquellas empresas que todavía no están en red, se emplea el servicio de Circulares de ANFACO-CECOPESCA (de periodicidad quincenal). Otra herramienta útil son los boletines informativos InfOTRI y *ANFACOIInnova* (de periodicidad mensual), los cuales se distribuyen a través del Servicio de Circulares de ANFACO-CECOPESCA.

a los nuevos problemas que cada vez están surgiendo con mayor asiduidad en el campo de la seguridad alimentaria, reaccionando con rapidez para dotar al Centro de las herramientas necesarias para el control de dichos problemas, al como ha ocurrido recientemente con la creación del Laboratorio de Análisis Especiales.

De acuerdo con las ideas que se han señalado en el Plan de Desarrollo Tecnológico, el nuevo personal del Centro trabajaría en parte entre las actividades concretas de las Áreas, reduciendo por tanto la carga de trabajo específica, pero ante todo serían personas fundamentalmente inter áreas, dando servicios de consultoría, formación, y redacción de propuestas de proyectos.

De esta forma se generaría una nueva facturación para el Centro, lo que a su vez podría servir para mejorar los incentivos al personal existente de las Áreas operacionales, con lo que de esta manera se podría realimentar positivamente el negocio convencional de CECOPESCA .

En términos operativos, los objetivos del Plan de RR.HH. podrían traducirse en las acciones siguientes:

Actuaciones del Plan de Recursos Humanos (ARH)

ARH1. AMPLIACIÓN DE LA PLANTILLA DEL CENTRO EN UN TOTAL DE CINCO PERSONAS, UNA POR CADA ÁREA PRINCIPAL

ARH2. ENTRENAMIENTO Y PUESTA A PUNTO DEL NUEVO PERSONAL DURANTE 2 AÑOS, TANTO EN LAS ACTIVIDADES DESCRITAS EN EL PLAN DE DESARROLLO TECNOLÓGICO COMO EN LAS QUE ACTUALMENTE SE REALIZAN EN EL CENTRO

ARH3. FORMACIÓN DE TODO EL PERSONAL DEL CENTRO EN EL DESARROLLO DE NUEVOS SERVICIOS

5.3 Marketing, Comunicación y Formación externa

El último capítulo de actuaciones que se diseñará en el marco del Plan Estratégico del Centro hace referencia a la necesaria mejora del nivel de conocimiento del Centro en el ámbito industrial y científico nacional e internacional, con el objetivo de incrementar la cartera de clientes y el volumen de negocio del mismo.

Tal como se ha señalado en los Planes de Actuación anteriores, dada la prevista ampliación del rango de servicios a ofrecer por el Centro, esto obligará a realizar una sistemática acción de venta del mismo y de sus posibilidades. En esto se incluyen también las labores de Formación externa, cuyo objetivo principal es el de mejorar la cualificación de los trabajadores demandados por las empresas del sector, pero que permiten además mejorar el conocimiento y la imagen de prestigio del Centro, además de que se incrementan los ingresos económicos del Centro en los cursos en que se deben pagar cuotas de inscripción o en los que se reciben subvenciones de organismos oficiales.

En cuanto a las labores de Marketing y Comunicación propiamente dichas, pueden señalarse las siguientes medidas a tomar:

- Ampliación de la red de conexión informática central, de tal forma que se estimule la interacción entre las empresas asociadas y la entidad mediante la herramienta de las nuevas tecnologías, además de utilizar nuestra página web para dar a conocer el Centro en cualquier parte del mundo. Para ello se seguirá colaborando con la empresa de servicios informáticos que está desarrollando y poniendo a punto la página web del Centro.
- Mantenimiento y ampliación de los canales de información existentes con los asociados a través de las distintas publicaciones (revista “Industria Conservera”, Memoria anual), circulares y boletines (InfoCecopesca, InfOtri, InfoSeafood) editados por el Centro.
- Difusión y promoción de las actividades de I+D de CECOPESCA y sus resultados en el sector transformador de productos del mar, mediante la continuación de la organización de una Jornada anual de presentación de resultados de investigación, y la difusión de los mismos a través de distintos canales de comunicación: prensa general, revistas especializadas, Internet... entre otros. Igualmente, se estima importante hacer llegar a la opinión pública la labor de CECOPESCA, por su pertenencia a ANFACO, como órgano representativo y cabeza visible del sector transformador de productos del mar, con especial énfasis en la certificación de sus laboratorios como garantía de calidad de los productos transformados.
- Ampliación de asociados y clientes a diversas zonas geográficas (españolas y extranjeras) distintas de la Comunidad gallega, continuando en este sentido la política de los últimos años de abarcar otros ámbitos del sector pesquero sin ser propiamente el conservero. Se debe aprovechar el hecho de que estos sectores auxiliares carecen en muchos casos de un órgano asociativo aglutinador similar al nuestro, lo que causa que se encuentren desatendidos en el campo de la

formación, I+D, calidad, asistencia técnica, etc. En este sentido será muy importante el seguir organizando actividades dentro del Foro Internacional de Conservación de Productos de la Pesca y la Acuicultura, tratando de que durante unas fechas concretas sea motivo para que se dé cita el sector transformador de productos del mar, para lo que habrá que promocionar comercialmente e invitar a nuevas empresas y organismos a los actos concretos que se lleven a cabo. También se debe aprovechar la presencia de ANFACO-CECOPESCA en diversas Ferias comerciales nacionales e internacionales para difundir la actividad del Centro y los servicios que presta, mediante trípticos, catálogos, vídeos, actos de presentación... entre otros.

- Mantenimiento de reuniones con distintos organismos de la Administración pública para informar y sensibilizar sobre las demandas de las empresas, sirviendo así de puente entre ambas instituciones, y tratando de incrementar las relaciones hacia aquellas áreas de actividad que sea necesario potenciar.
- Divulgación de las excelencias de los productos transformados del mar hacia los consumidores, como resultado del uso de materia prima inmejorable con un tratamiento y unos procesos de primera calidad, así como de los beneficios que reporta al consumidor que desee una dieta equilibrada. Para ello se deben realizar campañas en prensa, revistas y televisión, auspiciadas tanto por ANFACO-CECOPESCA en sí, como en colaboración con el FROM.

En cuanto a las labores de Formación externa, se deben mantener y aumentar las diversas actividades que dentro de este ámbito desarrolla el Centro, potenciando la formación de postgrado, ocupacional y continua que ya se ofrece y derivando hacia otros tipos de formación específica que sean demandados. Dependiendo del caso de que se trate, se pueden señalar los siguientes objetivos:

- Planes de Formación agrupados para empresas del sector conservero:
Se trata de la formación dirigida a trabajadores en activo, que se reciclan en diversas áreas y ocupaciones específicas del sector, sobre la base de las ayudas de FORCEM.

Con vistas al período incluido en el presente **PLAN ESTRATÉGICO**, cabe marcarse como objetivo continuar con la sensibilización de la necesidad de formación de los cuadros de las empresas y tratar de conseguir la adhesión del mayor número de empresas posibles al Plan Agrupado de ANFACO-CECOPESCA, para así incrementar las acciones formativas programadas.

- Formación ocupacional (Plan FIP):
ANFACO-CECOPESCA cuenta con la homologación de la Consellería de Familia, Muller, Promoción do Emprego e Xuventude para impartir cursos de formación ocupacional afines a nuestro sector, como:

- “Elaborador de Conservas de Pescados y Mariscos”
- “Analista de Alimentos”
- “Auxiliar de Laboratorio Químico”
- “Analista de Instrumental Químico”
- “Técnico en conservas”
- “Ayudante de conservas”

Estos cursos están dirigidos a desempleados, cuyos currícula se ponen a disposición de nuestros asociados para sus selecciones de personal.

Para el período abarcado por este Plan Estratégico, el objetivo incrementar el número de especialidades homologadas con otras afines a nuestro sector.

➤ Formación de Postgrado:

La Universidad de Vigo y ANFACO-CECOPESCA desarrollan conjuntamente el *Magister en Ciencia y Tecnología de Conservación de Productos de la Pesca*. A través de su primera edición, desarrollada entre marzo de 1.996 y diciembre de 1.997, se han formado a 40 profesionales (tanto licenciados como trabajadores en activo de empresas del sector), dotando de esta manera a nuestras empresas de tecnólogos especializados en la conservación de productos de la pesca y la acuicultura.

La segunda edición del mismo se inició en septiembre de 1999 y finalizó en julio de 2001.

En septiembre de 2003 comenzará el III Magister en Ciencia y Tecnología de conservación de productos de la pesca. Esta tercera edición finalizará en julio de 2005.

Para el período a que se refiere este Plan Estratégico debe marcarse como objetivo dotar de una estabilidad al Magister, de tal forma que su desarrollo se consolide y podamos ofrecer a nuestras empresas distintas promociones de profesionales formados y/o reciclados a través del mismo.

➤ Proyectos Comunitarios de Formación y Empleo:

CECOPESCA ha desarrollado diversos proyectos dentro de las Convocatorias ADAPT y NOW, con excelentes resultados.

En la actualidad se está desarrollando el proyecto ACENTO dentro de la Iniciativa Comunitaria EQUAL. Este proyecto está liderado por ANFACO, y en el participan 8 entidades:

- ANFACO, promotora del proyecto
- Consellería de Pesca e Asuntos Marítimos
- UGT Alimentación, organización sindical con gran implantación en el sector
- Universidad de Vigo
- Método Galicia S.L., empresa consultora especializada en formación y recursos humanos
- Colegio Oficial de Psicólogos de Galicia
- Concello de Vilanova de Arousa
- Fundación Mujeres

Definidos hasta aquí los objetivos que se pretenden alcanzar dentro de este Plan, a continuación se señalan de forma resumida las principales actuaciones que se llevarán a cabo:

Actuaciones del Plan de Marketing, Comunicación y Formación externa (AMC)

AMC1. AMPLIACIÓN DE ASOCIADOS Y CLIENTES A DIVERSAS ZONAS GEOGRÁFICAS (ESPAÑOLAS Y EXTRANJERAS) DISTINTAS DE LA COMUNIDAD GALLEGA, ABARCANDO OTROS ÁMBITOS DEL SECTOR PESQUERO SIN SER PROPIAMENTE EL CONSERVERO

AMC2. MANTENER SIEMPRE ACTUALIZADA, Y CON PERMANENTE AMPLIACIÓN DE CONTENIDOS DE INTERÉS, NUESTRA PÁGINA WEB PARA DAR A CONOCER EL CENTRO EN CUALQUIER PARTE DEL MUNDO

AMC3. INCREMENTAR LAS ACTUACIONES DENTRO DEL FORO INTERNACIONAL DE CONSERVACIÓN DE PRODUCTOS DE LA PESCA Y LA ACUICULTURA, Y LA DIFUSIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL CENTRO A TRAVÉS DE DIVERSOS CANALES DE COMUNICACIÓN

AMC4. MANTENER Y AUMENTAR LAS LABORES DE FORMACIÓN EXTERNA, TANTO LA FORMACIÓN DE POSTGRADO, OCUPACIONAL Y CONTINUA QUE YA SE OFRECE COMO DERIVANDO HACIA OTROS TIPOS DE FORMACIÓN ESPECÍFICA QUE SEAN DEMANDADOS

6 Plan financiero

De cara a determinar las necesidades de financiación del Centro para el periodo de vigencia del presente Plan Estratégico, a continuación se hace una estimación de la evolución de los principales parámetros de actividad del Centro durante dicho periodo.

Así, y de acuerdo al contenido de las actuaciones mencionadas en el capítulo anterior, hay que proceder a estimar los indicadores básicos de la actividad del centro para los próximos años. En función de estos indicadores, se ha procedido a estimar los ingresos y gastos del centro, y por último se ha realizado una proyección de las fuentes de financiación del centro en el periodo cubierto por el Plan Estratégico.

6.1 Objetivos presupuestarios del centro

Previsión de ingresos del Centro(en miles de euros)

Concepto	Año 2005	Año 2006	Año 2007	Año 2008
Prestación de servicios	389,46	428,41	471,25	518,38
Subvenciones	670,13	737,14	810,85	891,94
Otros ingresos de gestión	763,29	839,62	923,58	1015,94
Otros ingresos	697,17	766,89	843,58	927,94
TOTAL	2520,05	2772,06	3049,26	3354,20

6.2 Evolución de las necesidades de personal

Para llevar a cabo las actividades programadas en el Plan Estratégico, la estructura de personal del Centro debe de adecuarse a las necesidades derivadas del mismo. Para ello, es preciso tener en cuenta cuál es la estrategia que habrá que llevar a cabo para cumplir los objetivos.

Asimismo, es esencial también, de cara a mantener la eficacia tecnológica y el conocimiento científico, fortalecer las relaciones con el conjunto de profesores universitarios y potenciar la colaboración con instituciones (por ejemplo, la Xunta de Galicia) que disponen de programas de becas a titulados en prácticas en materia de investigación y desarrollo.

Las tablas adjuntas recogen la planificación de evolución del personal a lo largo del Plan Estratégico e incorpora las estrategias anteriormente expuestas, cuantificándolas y detallando por categorías la evolución esperada.

Evolución de la estructura de personal

PUESTOS	Año 2005	Año 2006	Año 2007	Año 2008
Total personal investigador	20	21	22	24
Total personal investigador en Equivalente a Dedicación Plena	20	21	22	24
Personal de estructura	8	8	9	9
Total plantilla laboral	28	29	31	33
Total plantilla laboral en Equivalente a Dedicación Plena	27,5	28,5	30,5	32,5

Evolución de la estructura de personal por funciones (en equivalente a dedicación plena –edp–)

FUNCION	Año 2005	Año 2006	Año 2007	Año 2008
Directores	1,5	1,5	1,5	1,5
Personal Científico	17	18	19	21
Personal de Administración	5	5	5	5
Técnico	4	4	5	5
Total plantilla	27,5	28,5	30,5	32,5

En términos de cualificación de personal, es importante contar con doctores de cara a presentar propuestas para proyectos de investigación. En buena lógica, lo ideal sería que esta incorporación procediera del doctorado de algunos de los titulados superiores del centro.

Por otro lado, la estimación de la evolución del personal indicada en las tablas anteriores se refiere únicamente a los trabajadores permanentes (en plantilla), debiéndose complementar esta estructura con el número de becarios, estudiantes en prácticas, etc. necesario en cada caso y momento. Con ello, la evolución de la distribución por titulaciones prevista en el Centro sería como se indica en la tabla siguiente:

Evolución de la estructura de personal prevista por nivel de titulación (en edp)

PUESTOS	Año 2005	Año 2006	Año 2007	Año 2008
Doctores	6	6	6	6
Titulados superiores	14	15	16	18
Administrativos	2	2	2	2
Técnicos	6	6	7	7
Total Plantilla permanente	28	29	31	33
Becarios	3	3	3	3
Total	31	32	34	36

6.3 Ingresos y gastos

Las estimaciones anteriores permiten elaborar la previsión de ingresos y gastos del Centro durante el periodo de vigencia del Plan Estratégico. Para ello, se ha partido de las siguientes premisas:

- El coste de personal evoluciona en función de la plantilla prevista en el centro. Para cada tipo de profesional trabajando en el centro se ha estimado un coste diferenciado.
- Los costes de materiales y suministros crecen de manera proporcional a la actividad del Centro.

De acuerdo a estos criterios, la tabla siguiente refleja la previsión de gastos del Centro para el periodo determinado en el Plan Estratégico.

Previsión de gastos del Centro por conceptos (miles de euros)

Concepto	Año 2005	Año 2006	Año 2007	Año 2008
Servicios externos	1131,04	1164,97	1211,57	1249,01
Gastos de personal	567,05	584,06	608,36	627,16
Amortizaciones	126,87	130,68	135,91	139,99
Otros gastos	240,40	247,60	257,50	265,23
Total	2065,36	2127,31	2213,34	2281,39

6.4 Financiación

Las tablas siguientes, por último, reflejarían el objetivo de financiación del Centro para los próximos años.

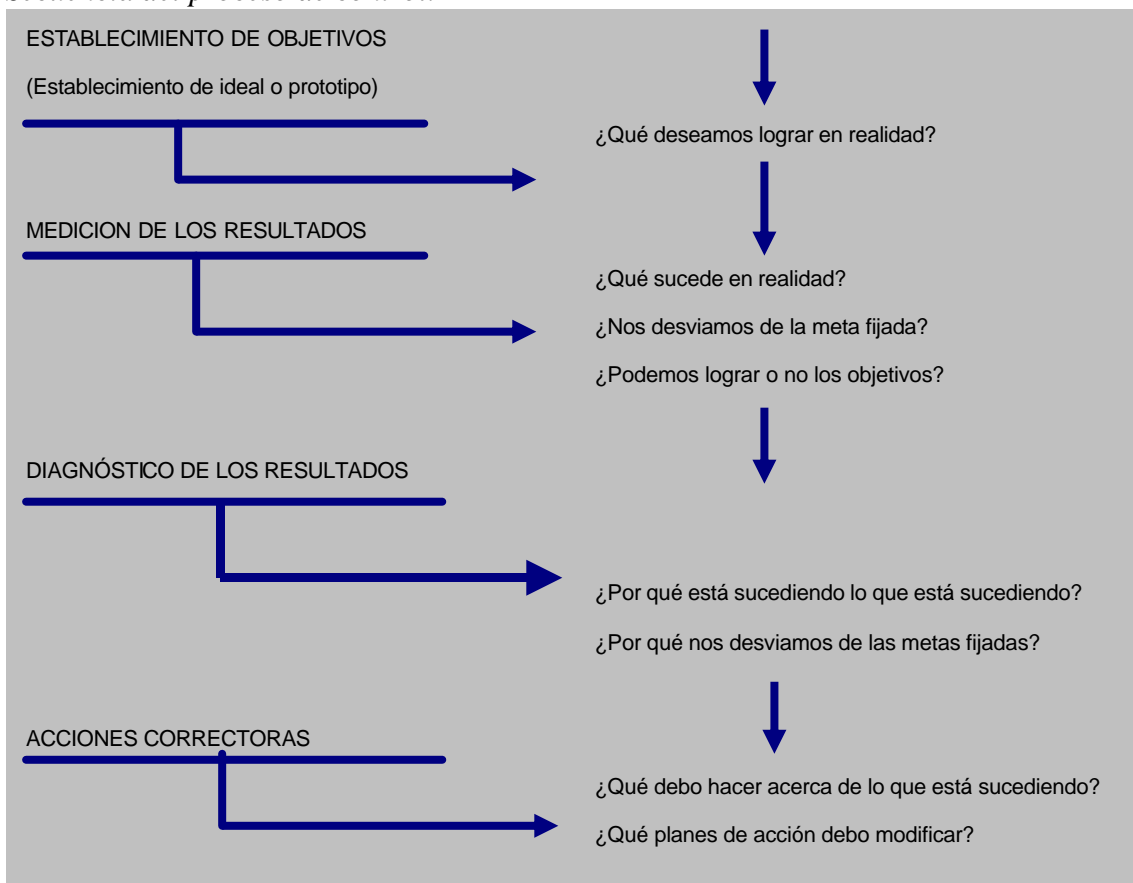
Objetivos de evolución de los principales ratios de funcionamiento del Centro.

Ratio	Año 2005	Objetivo Año 2008
Facturación por empleado	90,00	101,64
Ingresos de servicios por empleado	13,91	15,71

7 Sistema de seguimiento y control

Con el objeto de dotar al Plan Estratégico de mecanismos válidos de información y control para su seguimiento, que garanticen el buen desarrollo del mismo y permitan identificar dónde se producen las desviaciones más significativas, cuál es su carácter, y cuáles han de ser las medidas correctoras o aceleradoras más adecuadas, se ha elaborado el sistema de indicadores que se explica a continuación, soportado por distintos sistemas de información, y se han definido una serie de instrumentos de seguimiento, que deben garantizar no sólo el seguimiento y análisis periódico de los indicadores y la consecuente toma de decisiones, sino también la propia revisión del Plan.

Secuencia del proceso de control.



Los indicadores a utilizar para medir el grado de ejecución y efectividad del Plan Estratégico hacen referencia a cada uno de los apartados o líneas del mismo:

- Desarrollo Tecnológico
- Recursos Humanos
- Marketing, Comunicación y Formación Externa

Los indicadores concretos adoptados, junto con la explicación de los mismos y los valores objetivo, se exponen en la tabla descrita más adelante.

Para obtener la información necesaria para cuantificar los indicadores, puede ser necesario en cualquier caso adaptar el sistema de información del Centro. Si bien en la actualidad estos sistemas de información se encuentran poco estructurados, el presente Plan ya podría poner en marcha una sistematización de las actividades de gestión y administrativas que proporcione suficiente información como para llevar a cabo el seguimiento de los indicadores.

El seguimiento del cumplimiento del Plan debe ser periódico y contará con dos instrumentos básicos, que son:

- un informe trimestral de seguimiento del Plan Estratégico del Centro (cualitativo y conteniendo una evaluación de los indicadores),
- y la memoria anual del Centro, en la que se incorporará un apartado específico sobre el seguimiento del Plan Estratégico.

Evidentemente, con el desarrollo del Plan se podrán definir otros instrumentos que se consideren oportunos para corregir o complementar los actuales.

Al margen de las actuaciones a que den lugar los anteriores instrumentos de seguimiento, se realizará adicionalmente una revisión cualitativa bienal de todo el Plan Estratégico del Centro, que permita reajustar la planificación y adecuar las actuaciones a la evolución concreta de las distintas Áreas y actividades del Centro.

Indicador	Definición	Frec. de medida	Tipo	Objetivos cuantitativos			
				Año 2005	Año 2006	Año 2007	Año 2008
DESARROLLO TECNOLÓGICO							
Ejecución de I+D genérica	Facturación o ingresos del Centro asignables o atribuibles a la realización de proyectos de I+D genéricos, en miles de euros	semestral	Cuantitativo	83,7	88,7	97,6	107,4
Ejecución del Centro en Otras actividades	Facturación o ingresos del Centro asignables o atribuibles a las actividades de Consultoría, Formación y Servicios, en millones de pesetas	semestral	Cuantitativo	86,3	91,8	100,0	109,0
Ingresos del Centro en disciplinas actuales	Estimación de los ingresos del Centro por servicios prestados atribuibles a disciplinas actualmente existentes en el centro, en % de los ingresos por servicios	semestral	Cuantitativo	100%	90%	80%	70%
Ingresos del Centro en disciplinas nuevas	Estimación de los ingresos del Centro por servicios prestados atribuibles a disciplinas actualmente inexistentes en el centro en % de los ingresos por servicios (este indicador y el anterior deben sumar 100)	semestral	Cuantitativo	0%	10%	20%	30%
Personal del Centro total	Total de personal en el Centro (plantilla permanente + becarios) en número	semestral	Cuantitativo	25	28	31	32
% de financiación mediante venta de servicios y asimilados	Porcentaje de la financiación total atribuible a venta de servicios y asimilados (por ejemplo, aportaciones de terceros que tengan contrapartida en forma de servicios) en % de los ingresos totales del centro	anual	Cuantitativo	41,9%	42,1%	42,2%	41,3%
% de financiación mediante FPC	Porcentaje de la financiación total atribuible a programas de financiación pública competitiva en % de los ingresos totales del centro	anual	Cuantitativo	41,6%	41,9%	42,8%	43,6%
% de financiación mediante FPNC	Porcentaje de la financiación total atribuible a las aportaciones no competitivas de las administraciones públicas en % de los ingresos totales del centro	anual	Cuantitativo	16,5%	16%	15%	15,1%
Nuevas líneas de actividad	Análisis cualitativo de las nuevas líneas de actividad (tanto en términos de servicios como de disciplinas técnicas) en las cuales se introduce el Centro cada año	anual	Cualitativo	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Número participación en congresos, etc.	Número de participaciones del centro en congresos, seminarios, etc.	anual	Cuantitativo	5	8	12	16
Número propuestas proyectos cooperativos	Número de propuestas para proyectos presentadas a programas de I+D cooperativa (tipo V PM de la UE)	anual	Cuantitativo	1	2	3	4
Desviaciones en el presupuesto y plazo previsto de los proyectos	Estimación cualitativa de las desviaciones en plazo y presupuesto de los proyectos en ejecución por el Centro	trimestral	Cualitativo	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
% Ejecución del presupuesto	Porcentaje de ejecución del presupuesto y análisis de desviaciones	trimestral	Cuantitativo	100%	100%	100%	100%

Indicador	Definición	Frec. de medida	Tipo	Objetivos cuantitativos			
				Año 2005	Año 2006	Año 2007	Año 2008
RECURSOS HUMANOS							
Número de doctores	Número de doctores en la plantilla permanente del Centro (independientemente del tipo de contrato, se considera permanente si existe la voluntad de que la persona permanezca en el Centro a largo plazo)	anual	Cuantitativo	4	4	5	6
Número de titulados superiores	Número de titulados superiores en la plantilla permanente del Centro (independientemente del tipo de contrato, se considerará permanente si existe la voluntad de que la persona permanezca en el centro a largo plazo)	anual	Cuantitativo	10	12	13	12
Número de técnicos	Número de técnicos en la plantilla permanente del Centro (independientemente del tipo de contrato, se considerará permanente si existe la voluntad de que la persona permanezca en el centro a largo plazo)	anual	Cuantitativo	4	4	4	4
Número de administrativos	Número de personal de administración (exceptuando titulados superiores y doctores) en la plantilla permanente del Centro (independientemente del tipo de contrato, se considerará permanente si existe la voluntad de que la persona permanezca en el centro a largo plazo)	anual	Cuantitativo	1	1	1	1
Horas dedicadas a formación interna	Número de horas totales dedicadas a formación interna del personal del Centro	anual	Cuantitativo	180	200	220	240
MARKETING, COMUNICACIÓN Y FORMACIÓN EXTERNA							
Número clientes potenciales visitados	Número de clientes potenciales visitados por el personal del centro	semestral	Cuantitativo	20	30	40	50
Número nuevos clientes	Número de nuevos clientes conseguidos cada año	anual	Cuantitativo	5	8	10	12
Número colaboraciones en proyectos	Número de proyectos cooperativos de uno u otro tipo en los que el Centro colabora	anual	Cuantitativo	1	2	3	4
Número de cursos de formación externa impartidos	Número de cursos de formación externa organizados e impartidos por personal del Centro (formación ocupacional, continua, etc.)	anual	Cuantitativo	6	7	8	9

8 Fichas de actuaciones

Todos los Planes de Actuación descritos anteriormente derivan en la definición de actuaciones concretas, de las cuales las más relevantes se desarrollan a continuación en formato de fichas para una mejor comprensión y seguimiento. Cada ficha contiene la siguiente información:

- En cada ficha se indica el **PLAN** al que hace referencia la línea de acción y el **CÓDIGO DE LA ACTUACIÓN** según figura en un capítulo anterior (ADT, ARH, AMC.)
- Seguidamente, se indica el **TÍTULO DE LA ACTUACIÓN**, tal y como figura en el mismo capítulo anterior.
- Los **OBJETIVOS** concretos de la actuación se enumeran en el siguiente epígrafe.
- Seguidamente, se indica brevemente la justificación y el contenido descriptivo de la actuación, en un apartado denominado **ANTECEDENTES Y DESCRIPCIÓN DE LA ACTUACIÓN**.
- Para llevar a cabo la actuación es necesario realizar una serie de **TAREAS/MEDIDAS**, que se indican en las fichas.
- Cada actuación debe estar bajo la responsabilidad de una persona particular, que se indica bajo el epígrafe **RESPONSABLE**.
- Los **RECURSOS NECESARIOS** para llevar a cabo la actuación se indican, en términos de personas-mes e inversiones necesarias en millones de pesetas. Al hablar de personas se ha distinguido entre las categorías siguientes:
 - **Personal de tipo “D”**: Director General de Centro
 - **Personal de tipo “L”**: Licenciados y Titulados superiores
 - **Personal de tipo “T”**: Técnicos y resto de personal
 - **Personal de tipo “B”**: Becarios
- Por último, se ofrece un calendario estimativo del **CALENDARIO** de ejecución de cada tarea, en forma de diagrama de GANTT.

PLAN ESTRATÉGICO DE CECOPESCA

PLAN	DESARROLLO TECNOLÓGICO	CÓDIGO ACTUACIÓN	ADT1					
TÍTULO DE LA ACTUACIÓN								
Establecimiento de relaciones con Centros tecnológicos extranjeros y españoles, promoviendo la puesta en marcha de convenios de colaboración								
OBJETIVOS DE LA ACTUACIÓN								
Ampliar el número de Centros de alto nivel con los que colaborar, presentando conjuntamente solicitudes de ayudas para la realización de proyectos								
ANTECEDENTES Y DESCRIPCIÓN DE LA ACTUACIÓN								
<p>En los últimos años, desde la Dirección General de CECOPESCA se está promoviendo la internacionalización del Centro mediante el establecimiento de convenios de colaboración con diversas entidades, lo que también se está llevando a la práctica con Centros nacionales. Esta actividad está mostrándose como muy importante para el desarrollo del Centro, por lo que se pretende continuar y ampliar la misma.</p> <p>Para ello, tanto desde la Dirección General como desde las Áreas específicas se deben detectar cuáles son los Centros con los que, teniendo en cuenta el nivel tecnológico que posean en actividades afines a las de CECOPESCA, puede resultar más interesante establecer o ampliar las relaciones. Se tratará de llevar a cabo convenios de colaboración con los mismos, y de definir propuestas concretas de colaboración para ser presentadas en forma de proyectos de I+D en las distintas convocatorias de ayudas de las diversas administraciones.</p>								
TAREAS / MEDIDAS								
<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar las entidades de interés con las que colaborar. 2. Establecer contactos que lleven a la consecución de convenios de colaboración con los Centros. 3. Preparar propuestas conjuntas de proyectos de I+D, presentándolas a convocatorias de ayudas de organismos oficiales. 								
RESPONSABLE	Director General / Responsables de Área							
RECURSOS NECESARIOS								
	Personal D	0,5	personas-mes					
	Personal L	4	personas-mes					
	Personal T		personas-mes					
	Personal B		personas-mes					
	TOTAL PERSONAS	4,5	personas-mes					
	INVERSIONES	1,0	Mptas					
CALENDARIO								
Actividad/Tarea	2005		2006		2007		2008	
	I	II	I	II	I	II	I	II
1. Identificar las entidades de interés con las que colaborar.								
2. Establecer contactos que lleven a la consecución de convenios de colaboración.								
3. Preparar propuestas conjuntas de proyectos de I+D, presentándolas a convocatorias de ayudas.								

PLAN ESTRATÉGICO DE CECOPESCA

PLAN	RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO ACTUACIÓN	ARH1					
TÍTULO DE LA ACTUACIÓN								
Ampliación de la plantilla del centro en un total de cuatro personas, una por cada área principal								
OBJETIVOS DE LA ACTUACIÓN								
Contar con personal especializado para las nuevas actividades descritas en el Plan de Desarrollo Tecnológico, que den principalmente servicios de consultoría, formación, y redacción de propuestas de proyectos								
ANTECEDENTES Y DESCRIPCIÓN DE LA ACTUACIÓN								
Los Recursos Humanos son los que en definitiva van a determinar la cualificación y grado de excelencia del Centro a corto, medio y largo plazo. Teniendo como horizonte el año 2004, en el que finalizará el presente Plan estratégico, se ha estimado que será necesario incrementar el personal de cada una de las cuatro Áreas principales del Centro en al menos una persona. De esta manera, se estará en condiciones de poder llevar a buen término las actuaciones que se han descrito en el Plan de Desarrollo Tecnológico. Así, en principio la ocupación de este nuevo personal se centrará sobre todo en el desarrollo de las nuevas actividades que se han detallado en dicho Plan. Además, este personal deberá formarse para poder conocer con detalle los servicios que en estos momentos se prestan ya en el Centro, siendo los encargados de dicha formación el propio personal que trabaja actualmente en CECOPESCA. Se estima que el tiempo necesario para el entrenamiento y puesta a punto de este nuevo personal será de unos 2 años.								
TAREAS / MEDIDAS								
<ol style="list-style-type: none"> 1. Selección del nuevo personal mediante la revisión de currícula y entrevista personal. 2. Formación del nuevo personal, de forma coordinada por los responsables de Área del Centro. 								
RESPONSABLE	Director General / Responsables de Áreas							
RECURSOS NECESARIOS								
Personal D	0,5		personas -mes					
Personal L	4		personas -mes					
Personal T			personas -mes					
Personal B	2		personas -mes					
TOTAL PERSONAS	6,5		personas -mes					
INVERSIONES	10		Mptas					
CALENDARIO								
Actividad/Tarea	2005		2006		2007		2008	
	I	II	I	II	I	II	I	II
1. Selección del nuevo personal mediante la revisión de currícula y entrevista personal.								
2. Formación del nuevo personal, de forma coordinada por los responsables de Área del Centro.								

PLAN ESTRATÉGICO DE CECOPESCA

PLAN	MÁRKETING, COMUNICACIÓN Y FORMACIÓN EXTERNA	CÓDIGO ACTUACIÓN	AMC1					
TÍTULO DE LA ACTUACIÓN								
Ampliación de asociados y clientes a diversas zonas geográficas (españolas y extranjeras) distintas de la Comunidad gallega, abarcando otros ámbitos del sector pesquero sin ser propiamente el conservero								
OBJETIVOS DE LA ACTUACIÓN								
Incrementar la facturación del Centro mediante el aumento del número de clientes.								
ANTECEDENTES Y DESCRIPCIÓN DE LA ACTUACIÓN								
<p>Desde la creación de CECOPESCA se ha venido produciendo un continuo y permanente incremento en el número de empresas asociadas y clientes, centrándose principalmente esta actuación en que se trata de abarcar sectores relacionados con lo que fue el germen de este Centro, las empresas conserveras. Además de seguir en esta línea, se pretende también ampliar el volumen de clientes a otras comunidades autónomas distintas de la gallega, que es con diferencia donde están situados la mayor parte de nuestros asociados y clientes (lo que por otra parte resulta lógico dada la situación física del Centro).</p> <p>Se tratará en primer lugar de identificar y seleccionar las empresas objetivo, realizándose a continuación visitas a las mismas para presentar nuestros servicios y tratar de captarlas como nuevos clientes. También se aprovechará la habitual presencia del Centro en diversas ferias comerciales para realizar esta labor de difusión y establecimiento de relaciones con otras empresas y entidades.</p>								
TAREAS / MEDIDAS								
<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar las empresas de interés. 2. Realizar visitas a las mismas para la presentación de servicios del Centro. 3. Seguimiento telefónico para promover la conversión de esas empresas en nuevos clientes. 4. Labor comercial en ferias a las que asista el Centro. 								
RESPONSABLE	Director General / Adjunto a la Dirección							
RECURSOS NECESARIOS								
Personal D	0,5	personas -mes						
Personal L	1,5	personas -mes						
Personal T		personas -mes						
Personal B		personas -mes						
TOTAL PERSONAS	2	personas -mes						
INVERSIONES	1	Mptas						
CALENDARIO								
Actividad/Tarea	2005		2006		2007		2008	
	I	II	I	II	I	II	I	II
1. Identificar las empresas de interés.								
2. Realizar visitas a las mismas para la presentación de servicios del Centro.								
3. Seguimiento telefónico para promover la conversión de esas empresas en nuevos clientes.								
4. Labor comercial en ferias a las que asista el Centro.								

