

PLAN ESTRATEGICO 2004 – 2009 DEL POLÍGONO INDUSTRIAL DE AS GÁNDARAS



ASOCIACIÓN DE EMPRESARIOS DEL POLÍGONO DE AS GÁNDARAS

Porriño , 10 de octubre de 2003

Elaborada por:

CYAA
000

INDICE

1.	SALUDO DEL PRESIDENTE	4
2.	INTRODUCCIÓN.....	6
3.	ARGUMENTACIÓN METODOLÓGICA.....	12
3.1.	Necesidad de una Planificación Estratégica.....	12
3.2.	Conceptos Metodológicos	14
4.	METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN DEL PLAN.....	18
4.1.	Memoria Descriptiva de la Elaboración del Plan Estratégico	18
4.1.1.	Objetivos de la Elaboración del Plan Estratégico ...	18
4.1.2.	Etapas de Ejecución.....	19
4.2.	Estructura de los Workshops.....	26
4.3.	Composición de los Workshops.....	26
5.	CONTENIDO ESTRATÉGICO	29
5.1.	Misión Estratégica	29
5.2.	Principios Estratégicos.....	30
5.3.	Objetivos Estratégicos.....	32
5.3.1.	Actuar como Centro de Liderazgo y Desarrollo.....	32
5.3.2.	Fomentar y Articular el Desarrollo del Espacio Competitivo del Polígono	34
5.3.3.	Generar y Fomentar el Desarrollo y Crecimiento Sostenible del Polígono	36
5.4.	Perspectiva gráfica.....	39
6.	ANÁLISIS ESTRATÉGICO	40
6.1.	Descripción del Polígono Industrial y evolución.....	40
6.1.1.	Localización.....	40
6.1.2.	Características del Polígono	41
6.1.3.	La Asociación de Empresarios del Polígono	43
6.1.4.	Composición empresarial del Polígono	44
6.1.5.	Relación de Empresas Asociadas del Polígono	46
6.2.	Análisis Estratégico Externo.....	48
6.2.1.	Entorno Político	48
6.2.2.	Entorno Económico	51
6.2.3.	Entorno Social.....	58
6.2.4.	Entorno Tecnológico	60
6.2.5.	Entorno medioambiental.....	63

**PLAN ESTRATEGICO DEL POLIGONO
DE AS GÁNDARAS
2004 - 2009**

6.3.	Análisis Estratégico Interno	66
6.3.1.	Gestión del Parque	67
6.3.2.	Infraestructuras	80
6.3.3.	Nuevas Tecnologías.....	91
6.3.4.	Calidad y Medio Ambiente.....	102
6.4.	Visión Integral de las Medidas Operativas	113
7.	ANEXOS.....	117
7.1.	Plano Callejero del Polígono	117
7.2.	Plan General de Ordenación Municipal de Porriño.....	119
7.3.	Proyecto de creación del Puente	133
7.4.	Documento de trabajo para los workshops.....	135

**1. SALUDO DEL
PRESIDENTE**



En el año 1985, el pequeño grupo de empresas que estábamos en el Polígono As Gándaras, once en concreto, constituimos la Asociación de Empresarios, con objeto de unificar nuestro esfuerzo en las relaciones con SEPES, titular en aquella época del Polígono y con el Ayuntamiento de Porriño.

Durante el periodo 1985-2002, la actividad de la Asociación estuvo centrada en los objetivos citados y es en julio de 2002, cuando procedemos a la elección de una nueva Junta Directiva, que tiene como primer objetivo conseguir la integración de todas las nuevas empresas en la Asociación que durante este periodo se habían instalado en el Polígono. La respuesta fue muy positiva y en este momento somos 39 empresas, prácticamente todas las existentes.

Con el trabajo desarrollado en el Plan Estratégico, pretendemos tener un documento que nos sirva tanto a los asociados como a las distintas administraciones como guía de futuro y adaptación de las infraestructuras del Polígono a las necesidades actuales que todos demandamos, en un Polígono, como todos sabemos, desde hace tiempo totalmente ocupado y sin posibilidades de crecimiento.

En nuestros planes de futuro inmediato está el conseguir una única Asociación que agrupe a las empresas de Porriño, de nuestra zona de influencia como son las del Polígono A Granxa y las que están en la zona de Torneiros y así tener un mayor poder de negociación con las administraciones públicas, sobre todo con el Concello de Porriño con el que pretendemos definir un modelo de gestión y mantenimiento del Polígono de acuerdo a los impuestos que pagamos.

**PLAN ESTRATEGICO DEL POLIGONO
DE AS GÁNDARAS
2004 - 2009**

Agradecemos la colaboración a todos los que han participado en las diversas reuniones que hemos tenido para la realización de este documento y especialmente a las personas de la consultora CYSE por su paciencia, esfuerzo y coordinación con todos nosotros, así como la tramitación necesaria ante la Consellería de Industria de la Xunta de Galicia.

Esperamos que, en relación a este documento, cada uno de los asociados lo apruebe y se contagie de la ilusión depositada en este Plan Estratégico, colaborando en la implantación del mismo.

Santiago Gómara Millán
Presidente de la Asociación de Empresarios

2. INTRODUCCIÓN

Sin lugar a dudas, la globalización de las nuevas tecnologías, la expansión y acercamiento del conocimiento como herramienta de diferenciación empresarial, la necesidad de integrar servicios de atención a los empleados (guarderías, zonas de ocio, etc.) y la interrelación necesaria entre la economía y el medio ambiente, están generando nuevas pautas de evolución dentro de los propios espacios empresariales.

Esta evolución también ha de marcar el dinamismo y la capacidad de mejora de los espacios colectivos que están siendo utilizados por las empresas de nuestra economía para sus asentamientos. Desde sus orígenes los Polígonos Industriales allá por los años 50 y 60 del siglo veinte, se orientaron hacia la satisfacción de una serie de requerimientos que venían definidos por la tipología de empresa que demandaba ese tipo de espacio. En la actualidad, la evolución tecnológica, sociolaboral y de mercado de la economía, hacen obligatorio una reorientación de las funciones, de los contenidos y del futuro de estas áreas que se están posicionando como los núcleos de la actividad económica por excelencia. Por este motivo, se viene observando desde los inicios de la década pasada una mayor especialización en algunos de estos Polígonos. Centros tecnológicos, parques logísticos, polígonos comerciales, etc. son algunos ejemplos de las nuevas figuras urbanísticas que se están orientando especializadamente a determinadas tipologías de actividades empresariales.

Por estas circunstancias, el disponer de la capacidad y la posibilidad de acometer una redefinición y readaptación de espacios industriales a las circunstancias de la economía actual, se nos antoja como el principal paso hacia una gestión más coordinada y evolutiva que redunde en un beneficio social de todo su entorno. Además, la diferencia palpable entre su origen y su estado actual, desde cualquier prisma (social, económico, tecnológico, urbanístico, gestión, medioambiental, etc.), demuestra perfectamente que dicha evolución ha de fomentar y

consolidación la creación de un flujo de alineación de intereses entre dicho entorno y el propio espacio económico representado en este caso por el Polígono Industrial.

En algunos casos, esta voluntad de coordinación y evolución, cuenta con el apoyo de los distintos estamentos más involucrados en el desarrollo de esta tipología de área de actividad empresarial. Iniciativas impulsoras y de fomento que permitan abordar, de un modo más integral, su adaptación a las necesidades de generación de actividad económica, obligando a éstas a articular sus recursos y a coordinar los esfuerzos de otras entidades involucradas en su continuidad.

Este es el caso de los Polígonos o Parques Empresariales. A mayores, esta falta de evolución y de adaptación eficiente y ágil a las necesidades de estos espacios, en muchos casos ha originado la unión de la masa empresarial entorno a entidades de gestión oficiosas: las conocidas asociaciones sin ánimo de empresarios de cada Polígono. Éstas, viendo y sufriendo la obsolescencia de sus espacios, han venido asumido la responsabilidad de acometer diferentes tareas siempre condicionadas por sus dimensiones financieras, legales y organizativas.

Se entiende por todo ello, que en estas circunstancias se está generando la necesidad de conseguir esa coordinación y evolución que permita alinear las infraestructuras y servicios de estos espacios con la evolución socioeconómica que soporta en el día a día. Actualmente, se ha de impulsar una orientación de los promotores públicos y privados hacia espacios aptos para permitir la propia evolución de las empresas que en ellos se han de instalar, poniendo a su disposición servicios avanzados o fomentando la anticipación a las sucesivas evoluciones de las infraestructuras tecnológicas y de comercialización, tales como servicios de telecomunicaciones, servicios de conciliación con la vida familiar, urbanismo, medio ambiente, etc.

Desde este prisma evolutivo, no se ha de olvidar que actualmente existen Parques urbanizados hace mucho tiempo que suponen el principal ámbito de desarrollo empresarial dentro de nuestra Comunidad Autónoma. En estos casos, debido a que su puesta en funcionamiento se produjo en un momento estructural totalmente diferente al actual, la necesidad de evolución y de orientación a la satisfacción de las necesidades de sus empresas se hace más imperante y más urgente. Justamente, estos espacios son los principales puntos en los que incidir para que el entramado empresarial e industrial de nuestra economía no sufra una desventaja profunda en un mercado cada vez más global y competitivo.

Pero ante esa necesidad, también se observa la obligación de estudiar, estructurar, programar y gestionar adecuadamente los pasos y procesos de evolución. Sin perder de vista el principal motivo de existencia de un espacio como un parque empresarial, la planificación se presenta como una herramienta interactiva y de gran calado que permitirá integrar y asentar esas iniciativas a poner en marcha.

Además, la presencia de las asociaciones como entidades legitimadas en la gestión diaria de dichos polígonos, articula un medio que se ha observado como ideal en la mejora continua y la evolución integrada de los parques, alentando la cooperación y sinergia entre la actividad privada de las empresas y la gestión pública de las administraciones públicas.

Por lo tanto, la elaboración y puesta en marcha de un Plan Estratégico de un parque empresarial permite marcar el énfasis necesario para articular y programar las actuaciones futuras adecuadas para reconocerles el protagonismo económico que se merecen.

Pero por encima de todo, el Plan Estratégico ha de servir de Marco de Referencia en la propia evolución del Polígono. Este valor

referencial del Plan, se argumenta en el carácter de espacio “vivo” que se observa en el desarrollo del mismo.

Dentro de la gestión del Polígono la característica principal o una de las principales, es justamente el relevo constante que se produce en los órganos principales de su gestión:

- El principal relevo que se genera en muchos casos, como el que nos ocupa, es el relativo a la titularidad de sus espacios públicos, pasando del promotor hasta el titular definitivo.
- Nos encontramos también con un relevo en la titularidad de las parcelas, desde los primeros propietarios hasta los actuales empresarios.
- Y también se observa un relevo continuo en el órgano privado de gestión: La Asociación de Empresarios. Desde su constitución como comunidad o asociación se irán observado relevos en sus cargos directivos que fomentarán una mayor participación colectiva de todos los empresarios en la vida diaria del Polígono.

Es por este motivo por lo que se requiere un referente dinámico y permanente plasmado dentro del Plan Estratégico, que oriente a los diferentes actores involucrados en la mejora y en la evolución del Polígono.

Entrando ya en la descripción del trabajo plasmado dentro de este documento, hay que mencionar que se abordarán dos partes bien diferenciadas.

En la primera, se hará un repaso sobre el contenido metodológico que se ha seguido en el propio desarrollo del Plan Estratégico del Polígono de As Gándaras. Lógicamente, se pretende transmitir, unificar y consensuar los criterios y argumentos que se han tenido en cuenta a la hora de elaborar dicho Plan. Será una

**PLAN ESTRATEGICO DEL POLIGONO
DE AS GÁNDARAS
2004 - 2009**

oportunidad para describir la base teórica que subyace en el planteamiento final de elaborar un Plan, y para que nos permita a los involucrados en la gestión del Polígono de As Gándaras tener un campo enorme de evolución y de mejora continua.

Por último, se acometerá el propio Plan Estratégico del Polígono Industrial de As Gándaras, realizando un análisis de la situación actual interna y de su entorno y argumentando las diferentes líneas estratégicas. Serán éstas las principales protagonistas ya que han de permitir alcanzar el grado de satisfacción y de superación necesario para que el Polígono de As Gándaras siga siendo uno de los principales puntos de referencia económico dentro de la economía gallega.

PRIMERA PARTE.
CONTENIDO METODOLÓGICO

3. ARGUMENTACIÓN METODOLÓGICA

Para una correcta asimilación y comprensión del presente Plan Estratégico del Polígono de As Gándaras, se nos antoja necesario definir previamente la metodología y la propia visión teórica del contenido pragmático que se detalla en la segunda parte de este documento.

3.1. Necesidad de una Planificación Estratégica

Para ello, hemos de partir de la premisa básica de que el Polígono Industrial debe constituirse como la primera figura macroeconómica de carácter empresarial. Esta visión, se apoya en que el Polígono integra, dentro de su espacio físico urbano, un número más o menos elevado de empresas. Cada una de ellas, con sus recursos internos, se van a ver influidas por las actividades de las empresas y por el espacio compartido más próximo (infraestructuras, servicios, etc.). Esto significa, que en un espacio funcionalmente tan definido como un Polígono Industrial, ha de evaluar las diferentes interrelaciones, positivas y negativas, que se pueden estar produciendo en su interior.

Desde este punto de vista, el propio Polígono se ve en la necesidad de desarrollarse al mismo tiempo que evolucionan las empresas que operan dentro de sus límites, o al menos, a no ser una barrera al crecimiento operativo interno de cada una de ellas. En definitiva, la actividad gestora del mismo (aspecto a analizar en la segunda parte de este Plan), debe partir de un proceso interno de autoevaluación y autodiagnóstico que permita identificar las principales necesidades de desarrollo futuro para poder aportar a las empresas un entorno adecuado a sus características. A su vez, se obtendrá un conveniente consenso en las diferentes iniciativas que se vean implicadas en el mismo, buscando la máxima cohesión entre la actividad privada y la gestión pública.

Esta integración y desarrollo evolutivo, junto con el carácter básico empresarial del Polígono, marcan la necesidad de definir la *orientación* desde un plano de Planificación Estratégica. Pasemos ahora a argumentar esta orientación.

En primer lugar, siguiendo el planteamiento realizado anteriormente, será necesario realizar un *Análisis Estratégico* de la situación actual para poder evaluar convenientemente cuáles han de ser las actuaciones futuras. Esta evaluación, tal y como se detallará más adelante, se ha de estructurar en función de los diferentes elementos integrantes del Polígono Industrial.

Será a partir de este análisis, cuando se tengan que detectar y evaluar las *Alternativas Estratégicas*.

Con el objetivo de realizar la renovación de estas infraestructuras y poder afrontar esas mejoras, es necesario detectar, evaluar, identificar y planificar el contenido global de los servicios para lograr una mejor y mayor coordinación de los esfuerzos propios y de terceros (ayuntamiento, asociados,...).

Como podemos observar en el cuadro siguiente, en definitiva se trata de coordinar y alinear las actuaciones que a corto plazo se puedan acometer dentro del Polígono con los principales objetivos o criterios que han de primar a largo plazo.

**PLAN ESTRATEGICO DEL POLIGONO
DE AS GÁNDARAS
2004 - 2009**



Cuadro 1

Saber que lo que estamos acometiendo a corto plazo tiene su sentido en la orientación futura de la organización, anticipándonos a los diferentes cambios que se puedan producir tanto en el entorno como en el interior del Polígono, o poder organizar y preparar nuestros recursos en función de las actividades a acometer, es un trabajo de dirección que ha de dar sus resultados adecuando el servicio prestado (infraestructuras, servicios de valor añadido, formación, etc.) con el servicio requerido por los clientes del mismo.

Dicho con otras palabras, se busca disponer de un punto común sobre cuál ha de ser el posicionamiento del Polígono en el largo plazo y cómo se han de articular y controlar las actividades operativas para saber que se está consiguiendo.

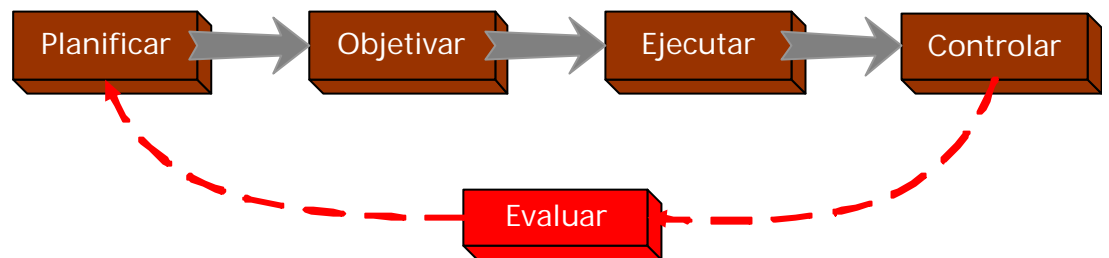
Con ello se trata de organizar y adaptar el Polígono como el núcleo del espacio estratégico donde las diferentes empresas actuales y futuras puedan potenciar su desarrollo con garantías básicas para su propia evolución, y su ubicación en el mismo sea para ellas un punto fuerte de su propia estrategia.

3.2. Conceptos Metodológicos

A continuación, deberemos definir los diversos conceptos que durante el transcurso de este Plan Estratégico se van a utilizar.

Con ello, se logrará aunar y disponer de un significado común a la hora de su lectura, su interpretación y su puesta en marcha.

Estrategia: Se entiende por estrategia la dirección y la definición del alcance de una organización en el largo plazo, para que por medio de un análisis continuado de sus características internas (puntos débiles y fuertes) y de su posicionamiento con respecto al entorno (oportunidades y amenazas) pueda, una vez organizados y alineados sus recursos, hacer frente a las demandas de su mercado en el corto plazo.



Cuadro 2

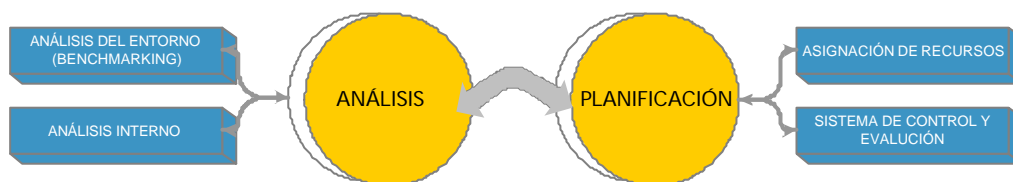
Con este criterio cualquier planificación o definición de futuro, necesita definir unos objetivos que, una vez evaluados y cuantificados, permitan la ejecución de las diferentes tareas en las que dichos objetivos se traducen y evaluando la consecución de la planificación definida, mediante un seguimiento programado.

Misión: Hace referencia a esa definición del alcance a largo plazo, y se puede definir como el motivo principal que ha de intentar lograr la organización y que le va a permitir diferenciarse de sus competidores, generando un valor añadido concreto.

Principios Estratégicos: También entendido como cultura estratégica, pretenden marcar los valores principales que han de regir la actividad y la actuación de los integrantes de la organización.

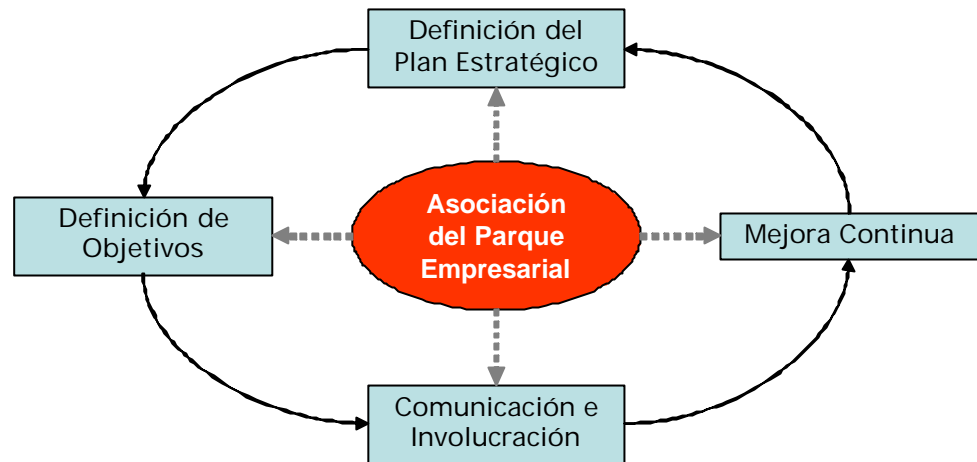
Análisis Estratégico: Estudio del posicionamiento relativo de la organización con respecto a su entorno, coordinado con el diagnóstico interno de los recursos y de sus propias competencias. ¿Qué cambios se están produciendo en el entorno que pueden o podrán influir en la actividad de la organización? O ¿Cómo los recursos y las competencias internas pueden mejorar el posicionamiento de la organización?, son algunas de las preguntas que el análisis estratégico debe poder responder.

De este modo, se obtendrán las claves del posicionamiento con respecto al entorno (oportunidades y amenazas) y los aspectos más relevantes a tener en cuenta dentro del propio Polígono (puntos fuertes y puntos débiles). Esta visión puede correr el riesgo de ser estática, es decir, de realizarse en un momento temporal concreto lo que puede suponer una falta de previsión y de reacción. Por ello, se define la necesidad de marcar y planificar la puesta en marcha de un sistema de control y evaluación continuo que aporte dicha información.



Cuadro 3

Objetivos Estratégicos: Se trata de definir de un modo más exacto y más trasladable a la visión operativa de los principales aspectos de la estrategia de la organización. Estos objetivos han de ser comunicados y asimilados por todos los recursos de la organización para que la estrategia pueda tener éxito (alineación de los objetivos).



Cuadro 4

Además, han de despertar en la estructura interna del Polígono una voluntad de mejora continua que permita la reflexión continua sobre el posicionamiento estratégico del mismo, abogando por disponer de la adecuada capacidad para generar un mayor valor añadido.

Líneas Estratégicas: Han de reflejar las principales líneas de actuación a largo plazo que permitirán a la organización alcanzar los objetivos estratégicos. Se deben poner en marcha con la consideración de que cualquier línea estratégica tiene que estar en consonancia con las actuaciones operativas más a corto o medio plazo. A su vez, una misma línea estratégica puede dar lugar a diferentes medidas operativas, que serán las que se deberán abordar en la actividad diaria para poder alcanzar los hitos marcados en la Planificación.

4. METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN DEL PLAN

Una vez definidos y comentados los conceptos básicos, hemos de pasar a la sistemática teórica que subyace bajo este Plan Estratégico.

4.1. Memoria Descriptiva de la Elaboración del Plan Estratégico

Tal y como se mencionó en el apartado anterior, se buscaba la máxima participación de los empresarios en la elaboración del diagnóstico de la situación actual del Polígono y también en la aportación y detección de necesidades que se hubiesen podido detectar. Además, se estableció desde el comienzo del Proyecto que la Asociación dispusiese del máximo control para evaluar el grado de éxito del mismo. El proceso acometido fue el siguiente.

4.1.1. Objetivos de la Elaboración del Plan Estratégico

Los objetivos que llevaron a la Asociación de Empresarios del Polígono a poner en marcha su propio Plan Estratégico fueron los siguientes:

- Identificar y evaluar el grado de incidencia de las necesidades actuales en la gestión del Parque.
- Focalizar y priorizar los esfuerzos futuros en aras de generar un mayor valor añadido para las empresas del Polígono.
- Establecer una metodología de actuación que permita al Polígono Empresarial fijar las pautas a seguir en el futuro para la optimización de los recursos y satisfacción de las empresas del mismo.

- Definir y posteriormente poner en marcha la Planificación Estratégica del Parque.
- Potenciar una gestión compartida del Parque en aras de concienciar a los empresarios y entidades locales de sus necesidades y posibilidades.
- Disponer de un Manual Estratégico que posibilite integrar y focalizar los esfuerzos del Parque Empresarial.
- Fomentar la participación de las empresas en la toma de decisiones y en la gestión del propio Polígono, obteniendo de este modo un conocimiento adecuado de las circunstancias que lo envuelven.

4.1.2. Etapas de Ejecución

Dentro de las etapas que se llevaron a cabo durante la elaboración y diseño del Plan Estratégico se acometieron las siguientes:

Fase 1: DIAGNÓSTICO DEL POLÍGONO.

- **Análisis de la Situación Actual**
- **Análisis PEST del Entorno del Polígono**
- **Selección de los Integrantes**
- **Definición de Objetivos Generales**
- **Recopilación de la Información**

Como resulta evidente, en un primer momento se llevó a cabo un proceso de diagnosis inmersiva dentro del Polígono que permitiese evaluar y definir su situación actual acompañado de un análisis de su entorno y de las principales circunstancias que rodean a la gestión del Polígono.

Dentro de los objetivos de esta primera etapa fue definir y estructurar, de modo adecuado los contenidos, objetivos generales del Proyecto obteniendo una alineación entre la

Asociación y la empresa consultora, los asistentes a los talleres de trabajo o workshops (con sus perfiles y responsabilidades), cuales serían los modos de comunicación y documentación para el seguimiento posterior de las conclusiones de cada workshop y para la obtención previa de la información necesaria para el buen fin y máxima veracidad del mismo.

Según la metodología que la empresa consultora Cyse aplicó al Proyecto de elaboración del Plan, se realizó un estudio pormenorizado de la situación actual, tanto desde el punto de vista interno (empresas, asociación, actividad del Parque, ordenación urbanística, etc.) y externo (experiencias de otros parques empresariales, asociaciones o entidades gestoras, etc.) que serviría de base y apoyo a los workshops. Se trató además, que todos los participantes en el Proyecto dispusiesen de la misma información y se pudiesen consensuar la toma de decisiones correspondiente permitiendo consolidar el documento final.

Entre Cyse y la Asociación de Empresarios del Polígono de As Gándaras se recabó la mencionada información y documentación para la correcta celebración de los Talleres de Trabajo siendo comentada, analizada y evaluada con el tiempo necesario por cada uno de los asistentes a los mismos.

Dentro de este apartado, también se analizó el entorno del Polígono. Como veremos posteriormente, se ha utilizado la metodología PEST junto con un análisis del entorno medioambiental que, en el caso que nos ocupa, supone un aspecto muy relevante. Se tuvo también en consideración algunas de las valoraciones más significativas realizadas a partir de la base estadística del INE y de la publicación ARDÁN 2003 que edita el Consorcio de la Zona Franca de Vigo y que ya supone un excelente referente de benchmarking competitivo en el ámbito gallego.

Además, se definieron, corroborándose en cada taller, el canal de información entre la Asociación, los participantes y Cyse.

Fase 2: CELEBRACIÓN DE LOS WORKSHOPS DE PUESTA EN COMÚN

- **Verificación de Objetivos Particulares**
- **Celebración de los workshops**

Desde que se definió la puesta en marcha del Plan Estratégico siempre se tuvo claro que era necesario tener en cuenta el consenso y la participación de los principales protagonistas dentro del Parque Empresarial, las empresas en él instaladas. Para ello se les pidió a través de la Asociación su involucración en los equipos de los talleres de trabajo para la definición de las conclusiones y la puesta en común de las principales necesidades operativas y estratégicas del Polígono y a la Junta Directiva en la toma final de decisiones en lo que suponía la definición estratégica.

Dentro del objetivo principal de esta fase se planteó celebrar con las máximas garantías de éxito los Talleres de Trabajo y contar con la máxima colaboración y participación de los empresarios asistentes.

Con la documentación de trabajo y los Objetivos del Proyecto (que se incluyen en este documento como anexo en el apartado 7.4 Documento de trabajo para los workshops), se realizaron los talleres de trabajo de puesta en común, marcándose previamente el Orden del Día junto con los criterios básicos de actuación y el trabajo que se tenía que acometer.

Previamente a cada Taller de Trabajo, Cyse se encargó de coordinar y confirmar la recepción de la documentación y la asistencia al evento.

Los workshops estuvieron compuestos según los temas a tratar por integrantes de la Asociación de Empresarios, representantes de empresas del Polígono y consultores de Cyse con el objetivo

de profundizar convenientemente en cada uno de los apartados a tratar.

Adicionalmente, y en los casos más relevantes se tuvo que constatar en el terreno las principales circunstancias analizadas en el transcurso de los talleres de trabajo. Con ello, se ha obtenido una argumentación de soporte visual ante las conclusiones obtenidas en los mismos, acompañando el detalle de los datos descritos.

La Metodología se basó en los siguientes puntos:

- **Análisis de la Situación Actual.** Siguiendo el guión de la documentación de trabajo, se fue entrando en cada uno de los aspectos operativos y funcionales básicos de la actividad general del Parque Empresarial.
- **Puesta en común de los puntos de vista de los asistentes,** aportando sus opiniones y sus valoraciones a cada uno de los temas tratados.
- **Identificación del potencial de mejora (concreción de los problemas)** evaluando el grado de realización y la capacidad interna para su realización.
- **Definición de los pasos a seguir.**

Fase 3: LÍNEAS ESTRATÉGICAS

- **Tratamiento de la Información**
- **Análisis DAFO**
 - **Definición de Misión y de los Objetivos Estratégicos**
 - **Elaboración de las Líneas Estratégicas y Medidas Operativas**
 - **Matriz de Mejora**

Como primer paso dentro de esta tercera fase se planteó fijar y establecer las principales líneas de actuación dentro del Plan Estratégico así como el análisis DAFO del Polígono.

Para ello, fue necesario previamente tratar toda la información obtenida de los workshops de puesta en común y de la información obtenida del entorno, elaborando los análisis DAFO de cada uno de los apartados tratados dentro de los talleres de trabajo y el análisis DAFO global del propio Polígono.

Posteriormente, y en base a la información obtenida y a la realización de diferentes posicionamientos actuales que argumentan las vías de máximo valor que se podrían ir generando en el futuro, se acometió la definición de misión y de objetivos estratégicos. En cuanto a la elaboración de alternativas estratégicas en este caso concreto se han visto supeditadas esencialmente al carácter permanente de las infraestructuras del Polígono.

La definición de las Propuestas o Líneas de Actuación Estratégica se obtuvieron posteriormente como simple proyección de los objetivos y la propia misión del Polígono y su Asociación, concretándolos a continuación en una batería de medidas operativas vinculadas a la propia visión estratégica.

Una vez elaboradas las líneas se procedió a generar las correspondientes Matrices de Mejora que permitiría aplicar y controlar, de un modo adecuado tras la finalización del Proyecto, las posteriores actuaciones de la Asociación en materia estratégica a largo y medio plazo.

También cabe mencionar, que tanto las Líneas, las Matrices de Mejora como el análisis DAFO, se acometieron con el objetivo de servir de base para que los participantes en la siguiente fase (talleres de priorización estratégica) dispusiesen de la máxima información y consenso a la hora de acometer en la práctica el grueso del trabajo del Plan Estratégico.

Fase 4: WORKSHOPS DE PRIORIZACIÓN ESTRATÉGICA

- **Cuantificación de plazos y recursos**
- **Determinación de actuaciones**
- **Fijación de Valor para el Polígono**

Dentro de estos espacios de consolidación y definición estratégica el objetivo fue transmitir y consensuar internamente las diversas actuaciones y conclusiones obtenidas en el transcurso de todas las etapas anteriores.

Con una metodología focalizadora se realizaron estos workshops para confirmar y asentar las conclusiones obtenidas durante todo el Proyecto.

Como base, en esos Talleres se definieron los grados de importancia de cada una de las Líneas, plazos y otros parámetros que debían ser evaluados para una correcta coordinación y puesta en marcha de las mismas.

Fase 5: PLAN ESTRATÉGICO

- **Recopilación de la Información**
- **Diagnóstico de las Propuestas y Seguimiento**
- **Elaboración del Plan Estratégico**

Como cometido técnico final, se procedió a elaborar y estructurar el Plan Estratégico del Polígono Empresarial para su puesta en marcha práctica, su difusión y posterior seguimiento.

Fase 6: TÉCNICAS DE FEED-BACK

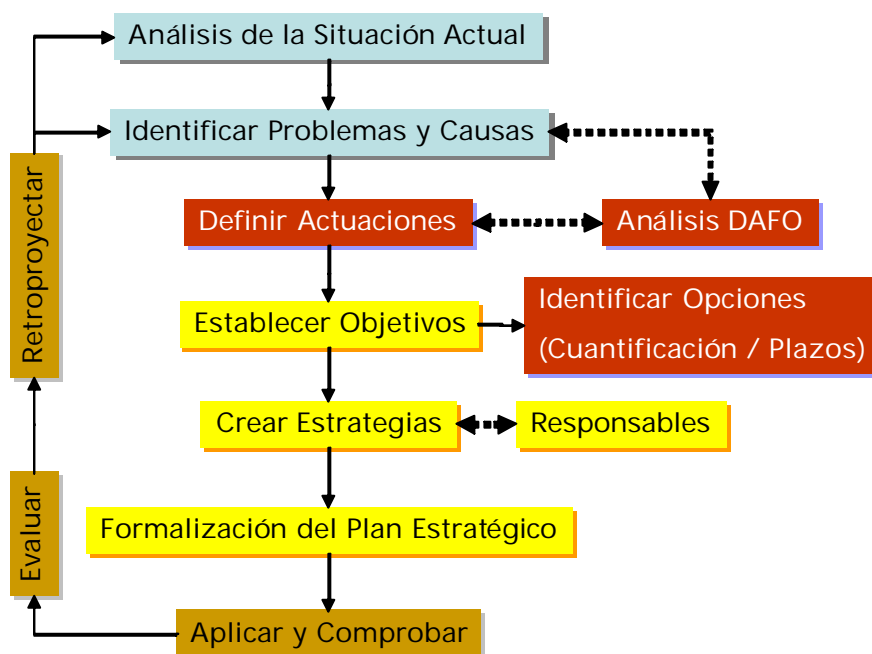
- **Pautas de Organización en la Planificación Estratégica**
- **Asunción de la Retro Alimentación (Feed-Back)**
- **¿Puesta en Marcha?**

Durante la puesta en marcha del Proyecto la consultora Cyse fue orientando a la Asociación del Polígono Empresarial en las técnicas de Grupos de Trabajo y definición de actuaciones de mejora. Por último, para rematar el Proyecto se procedió también,

desde la empresa consultora, a transmitir una orientación formativa básica para que desde la Asociación se pudiese evaluar, controlar y mejorar la actuación estratégica del Polígono y así, contar con una herramienta funcional válida para la actividad diaria de la misma y para la toma de decisiones.

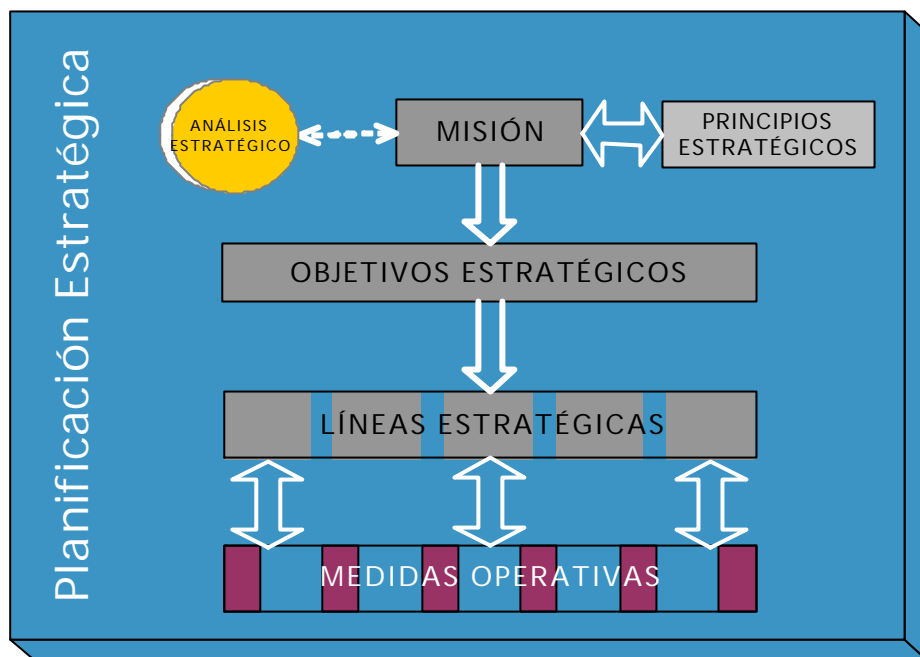
Con este apartado se finalizó la realización del Plan Estratégico del Polígono de As Gándaras.

De modo gráfico, las etapas se estructuraron de la siguiente manera:



Cuadro 5

Desde el punto de vista metodológico, la estructura gráfica fue la siguiente:



Cuadro 6

4.2. Estructura de los Workshops

En concreto, se estructuraron los Talleres de Trabajo según los distintos ámbitos a tratar, coordinando de manera sistemática la documentación y los hitos o tareas a desarrollar.

Inicialmente, los ámbitos a tratar serían los siguientes:

- Gestión del Parque Empresarial
- Calidad y Medio Ambiente
- Infraestructuras y Mantenimiento
- Nuevas Tecnologías y Comunicaciones

4.3. Composición de los Workshops

Workshop nº 1: Gestión del Parque

D. Santiago Gómara Millán (Presidente de la Asociación)
D. Juan Mallo Pazó (Frinova, S.A.)
D. Miguel Carrillo Pérez (Componentes Vehículos de Galicia, S.A.)

- D. Ricardo Ferreira (Indusal Rías Baixas)
- D. David Sobral Pidre (Economista de la Asociación)

Workshop nº 2: Infraestructuras

- D. Abel de la Cruz (LYRSA)
- D. Oscar José González Gil (González Couceiro, S.L.)
- D. Jesús Esteban Paz Vaquero (LYRSA)
- D. Fernando Puente (Cedervall España, S.A.)
- D. David Sobral Pidre (Economista de la Asociación)

Workshop nº 3: Nuevas Tecnologías

- D. José María Alonso Fernández (Graninter, S. A.)
- D. Miguel Carrillo Pérez (Componentes Vehículos de Galicia, S.A.)
- D. Marcos Campos (Digafer, S. A.)
- D. Rubén Rigueira (Euro-bandas, S. A.)
- D. Ángel Rodríguez (Productos Koala, S. L.)
- D. Enrique Sanjuán (Euro -roca, S.A. y Pavimentos Naturales, S.A.)
- Dña. Elisa Vaz (Productos Koala, S. L.)
- D. David Sobral Pidre (Economista de la Asociación)

Workshop nº 4: Calidad y Medio Ambiente

- D. Miguel Carrillo Pérez (Componentes Vehículos de Galicia, S. A.)
- D. José Luis Domínguez (Componentes Vehículos de Galicia, S. A.)
- D. Oscar José González Gil (González Couceiro, S. L.)
- D. Enrique Sanjuan (Euro -roca, S. A. -Pavimentos Naturales, S. A.)
- D. Jorge Trigo (Ceamsa)
- D. Ignacio Valcarce de Ponte (Hasenosa)
- D. David Sobral Pidre (Economista de la Asociación)

SEGUNDA PARTE.
PLAN ESTRATÉGICO

5. CONTENIDO ESTRATÉGICO

Una vez analizada la metodología aplicada, hemos de desarrollar ya el contenido principal del Plan Estratégico del Polígono de As Gándaras.

Para ello y siguiendo el contenido metodológico anterior, abordaremos primeramente la definición de misión y principios estratégicos, continuando por una descripción detallada de los diferentes objetivos y cómo éstos se desglosan en líneas estratégicas a alcanzar.

Posteriormente, se analizarán las medidas operativas que vendrán dadas por el análisis estratégico externo y del ámbito interno del Polígono.

5.1. Misión Estratégica

Como definición de Misión Estratégica se ha decidido por la siguiente:

Disponer de un espacio asociativo, innovador y colaborativo para la gestión y la representación activa del Polígono de As Gándaras, fomentando los canales de sinergias y de servicios necesarios que redunden en un mayor valor añadido para las empresas y para el propio Polígono

Desde esa perspectiva, la misión se caracteriza por diferentes aspectos a tener en cuenta:

- **Espacio de intercambio y colaboración.** Una vez observados los diferentes aspectos que inciden en la realidad del Polígono, se define con mayor claridad la necesidad de crear un ámbito económico de información y colaboración, desde el punto de vista interno (Asociación – asociados y entre los propios empresarios) y desde el punto de vista externo (Concello – Asociación y

Administraciones Públicas). En definitiva, un espacio generador de sinergias multidireccionales que redundarán en la capacidad de todos sus integrantes.

- **Capacidad de gestión.** A mayores, dicha relación deberá enmarcarse dentro de unos criterios de legitimidad y representatividad que darán, en este caso, capacidad de gestión a la Asociación de empresarios para poder optar a actuar de un modo eficiente y en un plazo correcto ante situaciones de desequilibrio que se puedan producir dentro del Polígono.

- **Valor añadido.** Como veremos dentro del apartado siguiente, es imprescindible que la organización territorial económica que supone cualquier polígono industrial o empresarial, actúe como centro generador de valor añadido para las empresas en él instaladas. La idoneidad del espacio de trabajo resulta cada vez más imprescindible para que las empresas en él ubicadas puedan afrontar su actividad de mercado con unas mayores ventajas competitivas y no con frenos al propio desarrollo económico.

5.2. *Principios Estratégicos*

A partir de aquí, se antoja también conveniente determinar o valorar los diferentes principios que han de regular la actividad a largo, medio y corto plazo dentro de la gestión del Polígono de As Gándaras. Con ello, se pretende que se puedan enfocar convenientemente las diferentes actuaciones (medidas operativas y líneas estratégicas) para alcanzar los objetivos de su desarrollo como Polígono.

Mejora Continua. La relación directa que existe entre el estado del Polígono, en todas sus vertientes, y la evolución intrínseca de las empresas ubicadas en el mismo, se observa como necesario afrontar la gestión del Polígono desde un prisma de mejora continua. Por ello, se apunta como imprescindible contar con una

consolidada hacia la mejora continua que abogue por un desarrollo permanente de los recursos del Polígono. Los recursos, la información, las infraestructuras y los demás contenidos han de estar alineados con un planteamiento claro de ir buscando la adaptación a las propias necesidades de las empresas. Sabemos que en un mercado tan evolucionado y tan evolutivo como el que compiten las empresas en la actualidad, exige un mantenimiento adecuado y planificado de los distintos valores que marquen el posicionamiento diferenciador. El disponer de una mentalidad de mejora continua permitirá abordar y ambicionar una evolución acorde al contenido empresarial que se encuentra dentro del Polígono de As Gándaras.

Búsqueda de la Excelencia. La tipología de empresas que se encuentran ubicadas en el Polígono y su grado de aportación de valor a la economía local y autonómica, definen el destacado posicionamiento que As Gándaras dispone con respecto a otras áreas económicas. Esto, ha de conllevar un carácter de liderazgo dentro de la voluntad de integración de los espacios asignados a la actividad empresarial del área de Porriño. Para ello, se observa como necesario identificar, en base a un flujo continuado, las necesidades, las aportaciones y las valoraciones realizadas desde las empresas, llegando a interpretar anticipadamente los potenciales cambios o tendencias que se puedan estar produciendo.

Generador de valor para las empresas. Hemos observado el valor diferencial que se produce en una comarca o zona con una concentración o aglomeración de la actividad empresarial en un espacio adaptado a sus necesidades. Lógicamente, esta generación de valor ha de ser recíproca (entorno - empresa) y, en el caso que nos ocupa, deberá ser consolidada y potenciada por el papel de liderazgo que deberá aportar la Asociación del Polígono. Sólo con una correcta colaboración e integración del conocimiento y la información interempresarial se podrá generar el valor adicional suficiente para mantener e incluso aumentar el

nivel de actividad empresarial del Polígono y del área de influencia.

5.3. *Objetivos Estratégicos*

Para la consecución de la misión del Polígono, se han identificado tres objetivos estratégicos esenciales. A su vez, en cada uno de ellos se aboga por una

5.3.1. Actuar como Centro de Liderazgo y Desarrollo

Debido al carácter más evolucionado de la Asociación de Empresarios y al excelente contenido empresarial, se antoja conveniente que desde el Polígono de As Gándaras se actúe como centro de referencia y de desarrollo del área económica. La potencial integración con otros espacios de desarrollo empresarial, han de impulsar dentro de As Gándaras una voluntad de avance y de identificar las adecuadas vías de desarrollo. Para ello, las diferentes líneas estratégicas de actuación serían las siguientes:

Línea 1. Disponer de un elevado conocimiento del Polígono y sus necesidades.

Es evidente que cuanto mayor conocimiento se obtenga del contenido heterogéneo del Polígono y de su área de influencia mayor va a ser la capacidad de afrontar la toma de decisiones. Se deberán estructurar diferentes metodologías y herramientas que potencien dicho conocimiento.

Línea 2. Consolidar dentro del Polígono la capacidad de representación.

Dentro de las actividades que pueda desarrollar la Asociación de Empresarios, se deberá buscar la máxima representatividad del Polígono. El objetivo será integrar a la totalidad de empresas del mismo.

Línea 3. Fomentar y motivar la participación empresarial en la toma de decisiones y en la definición de los servicios a prestar.

Además de obtener el máximo de representatividad, se ha de lograr la máxima participación de los empresarios en la toma de decisiones que afecten a su situación en el Polígono. Se ha de hacer notar el valor de cada participación en la toma de decisiones y en las actuaciones a poner en marcha.

Línea 4. Buscar el liderazgo de representatividad en el área de influencia.

No se ha de olvidar la relación y conexión del Polígono de As Gándaras con su entorno. Por ello, su posicionamiento ha de ir orientado a la consecución de una relación de cooperación y común beneficio para alcanzar el máximo grado de empatía y de compromiso con el Polígono.

Línea 5. Mejorar los recursos Internos de la Asociación.

Las actuaciones que se pongan en marcha han de estar liderados desde la Asociación. Pero para ello, deberá contar con recursos suficientes y preparados para abordar su actividad con los planteamientos aquí señalados. Aceptando que las organizaciones están supeditadas a la capacidad y a la actitud de sus recursos humanos, es necesario que éstos acepten y asimilen los retos que la misión de la organización les puede suponer.

Línea 6. Fomentar los vínculos con las AA. PP.

Debido al carácter público del Polígono y a la necesidad de líneas adicionales de financiación y al compromiso del Polígono con su entorno, se observa necesario fomentar y mantener unos vínculos óptimos con las diferentes

administraciones públicas que redunden en el máximo beneficio para el Polígono.

5.3.2. Fomentar y Articular el Desarrollo del Espacio Competitivo del Polígono

Sin lugar a dudas, el principal objetivo del Polígono ha de ser que su estructura de recursos permita aumentar la capacidad competitiva de las empresas en él instaladas. Desde ese punto de partida, se hace necesario que se asuma como objetivo equiparar dicha capacidad competitiva, buscando la superación de las dificultades y fomentando la mejora continua del Polígono.

Línea 7. Coordinar y supervisar el mantenimiento y las mejoras de las infraestructuras del Polígono.

La actualidad y los programas de futuro del Polígono ha de ser conocidos por la Asociación, asumiendo la coordinación y la participación activa en todas aquéllas actuaciones que así se consideren. Deberá orientar también su actividad hacia una búsqueda continua de compromisos que logren mejorarlo.

Línea 8. Prestar servicios de calidad a las empresas asociadas.

Es obvio que los servicios prestados desde la Asociación han de estar orientados a contar con un máximo nivel de calidad. Este planteamiento se observa oportuno tanto en el plano de la calidad como concepto de servicio bien prestado (calidad de servicio), como desde el plano de la calidad como satisfacción de los asociados (calidad percibida).

Línea 9. Búsqueda de nuevos servicios a las empresas asociadas.

Además de prestar un servicio con los niveles óptimos de calidad, también es necesario disponer de una actitud abierta

hacia nuevos servicios que aporten un mayor contenido a las empresas asociadas. La mejora continua ha de plasmarse y asumirse dentro del desarrollo del Polígono para generar un creciente valor añadido a sus empresas.

Línea 10. Disponer de un conocimiento profundo de las empresas del Polígono.

La Asociación, como responsable legítimo del Polígono que es, ha de disponer de un canal de información continuo que le permita conocer de un modo exhaustivo, las pautas de actuación de las empresas en el plano del uso de los servicios que le presta el Polígono. Saber los usos que realizan de las infraestructuras del Polígono y las potencialidades demandas que podrían surgir son la base de su trabajo diario y de sus expectativas de evolución futuras.

Línea 11. Ser un Centro de Referencia para los agentes externos.

Hemos observado el peso específico de su Polígono dentro de la actividad económica de su entorno. Además, se observa un posicionamiento diferencial en cuanto a la organización interna de la Asociación. Por ello, se observa conveniente que se asuma y se transmita dicho posicionamiento en todas sus actuaciones internas (liderazgo) y externas (empatía y alineación de objetivos).

Línea 12. Disponer de un Sistema de Indicadores de Gestión.

Se dice que lo que no se puede medir no se puede controlar. Por ello, es conveniente que la gestión del Polígono se pueda trasladar a un panel de indicadores. Estos indicadores deberán integrar de un modo equilibrado la actividad actual y la consecución de los objetivos a largo plazo o estratégicos. Con ello, dispondremos de una herramienta de análisis de resultados y de evolución continua del Polígono.

Línea 13. Integración de los espacios industriales espontáneos dentro del espacio del Polígono.

Dentro de su vinculación con su entorno, el Polígono ha de buscar la máxima integración de las áreas industriales que no han completado debidamente su transformación en suelos urbanos industriales. Dichos espacios no consolidados están utilizando las infraestructuras del Polígono en su actividad diaria, y por lo tanto, se debería apoyar y fomentar la mencionada integración urbanística.

Línea 14. Potenciar el conocimiento y el desarrollo empresarial del Polígono.

La participación de las empresas en la gestión del Polígono también les ha de reportar beneficios directos sobre su propia labor de adquisición del conocimiento competitivo. La labor de las entidades asociativas está siendo respaldada por los diferentes estamentos gestores de subvenciones, ya que entienden su capacidad de difusión y de generación de economías de escala entre sus asociados.

5.3.3. Generar y Fomentar el Desarrollo y Crecimiento Sostenible del Polígono

El desarrollo económico y social junto con el mantenimiento del medio ambiente se están orientando hacia un punto de cohesión. Se está avanzando hacia un compromiso duradero para que la evolución y el crecimiento inherente a la propia naturaleza humana, tanto social como económica, se pueda llevar a cabo con las máximas garantías medioambientales y de concienciación social.

Dentro de muchas actuaciones empresariales se están incorporando ya, principios y planteamientos que resulten más cercanos a un modelo que haga compatible su actividad

económica con el medio ambiente, evitando que la mejora en la calidad de vida se haga a costa del agotamiento de los recursos naturales y deterioro de los ecosistemas o de la insolidaridad con otras comunidades.

El Polígono de As Gándaras, está asentado en las proximidades de un área medioambiental de considerable importancia. Por ello, es consciente que se ha de asumir compromisos que faciliten o potencien mejoras y nuevas formas de gestión en base a los criterios de sostenibilidad.

Línea 15. Buscar la integración sostenible del Polígono con la Red Natura.

Se ha de ver en la Red Natura un potencial valor exclusivo del Polígono para poder generar un contenido adicional a las empresas del mismo. Se ha de defender también el posicionamiento del Polígono como espacio de equilibrio entre el crecimiento económico y la responsabilidad ambiental.

Línea 16. Impulsar el crecimiento sostenible del Polígono junto con otras áreas económicas del entorno próximo.

Mediante la consideración del impacto de las actividades industriales en el entorno, se conseguirá un desarrollo a largo plazo de la relación del Polígono con la comunidad en la que se asienta, contribuyendo a garantizar la creación de riqueza y el progreso y bienestar de las generaciones futuras. La relación empresa entorno aportará una consideración más responsable ante la sociedad, y permitirá alcanzar un mayor implicación mutua.

Línea 17. Fomentar y motivar actuaciones medioambientales en las empresas y en el Polígono.

La repercusión en el medio ambiente de la actividad económica del Polígono también ha de ser contrastada y

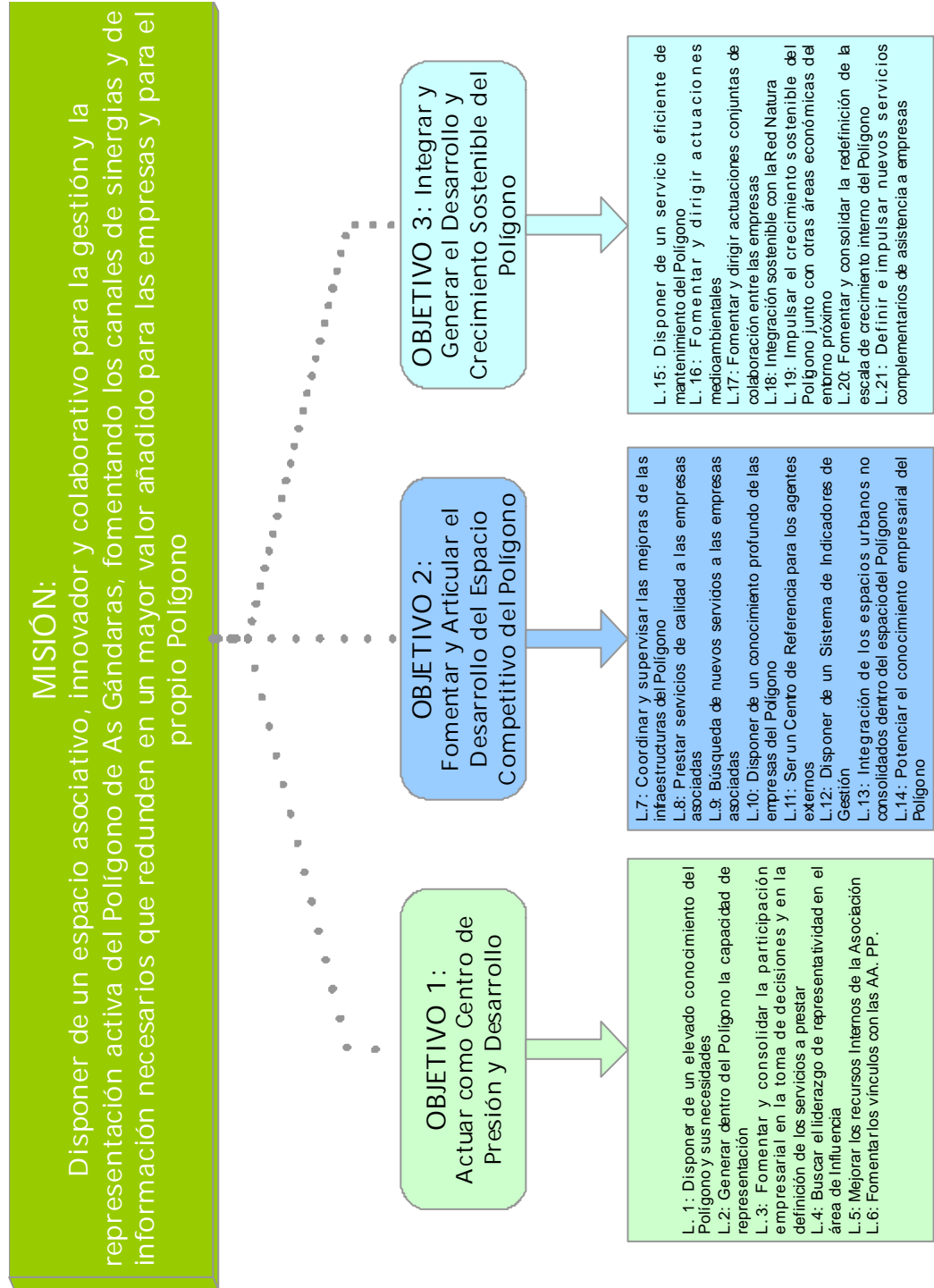
evaluada dentro del mismo. El compromiso con el medio ambiente se está posicionando como un valor estratégico adicional en algunos mercados. Dicho compromiso ha de ser impulsado y focalizado para se entienda como un valor adicional que ofrece la Asociación y el Polígono a las empresas en él instaladas.

Línea 18. Fomentar e impulsar actuaciones conjuntas de colaboración entre las empresas.

Las sinergias que se generen en la colaboración entre empresas del Polígono, complementando o reforzando sus servicios, permitirán el acceso a nuevos mercados o proyectos, serán imposibles de obtener de otro modo. Se han de entender como una nueva fuente de riqueza dentro de las empresas y el propio Polígono, obteniendo un posicionamiento, know-how y unas buenas prácticas entre directivos y empresas del Polígono, que han de ayudar a consolidar una cultura de gestión más compartida y evolucionada.

5.4. *Perspectiva gráfica*

Como resumen gráfico a este primer apartado, se presenta a continuación el siguiente esquema.



Cuadro 7