

José Ramón Ojea

José Ramón Ojea. Director of Advanced Services

*Director de Servicios Avanzados del Zona Franca de Vigo*

## “PARA CRECER DEBEMOS SER LOS MEJORES EN ALGO”

El Consorcio Zona Franca de Vigo impulsa una estrategia de crecimiento cargada de modernidad, en la que uno de sus principales instrumentos es el programa GAELIC. Triple hélice, redes de agentes implicados, cooperación interregional, marcas colectivas, gestión del conocimiento y creación de valor son algunas de las ideas que los nuevos “gurús” difunden entre empresarios, responsables políticos y científicos gallegos. **José Ramón Ojea**, directivo de ZFV, habla de todo ello en esta entrevista con especial dedicación en los beneficios que para el sector pesquero tendrá asumir esa estrategia considerada, tanto por sus seguidores como por sus críticos, repleta de sentido común.

### Entrevista y fotografía Jorge García

**PESCA INTERNACIONAL.-** ¿Es prematuro pedir una valoración general acerca de los resultados del programa GAELIC, destinado a promover una nueva cultura empresarial en las PYMES gallegas? De una manera más específica, ¿cómo piensa que influirán en el desarrollo del sector pesquero gallego los contenidos de ese instrumento, destinado, entre otros aspectos, a favorecer una mejor gestión del conocimiento?

**José Ramón Ojea.-** GAELIC nace como un proyecto de la Unión Europea y pertenece a un conjunto de iniciativas comunitarias de acciones innovadoras. GAELIC está centrado en el desarrollo de las competencias colectivas, para favorecer el acceso a los mercados internacionales. Es decir, situarse ante los mercados internacionales como un conjunto de empresas que desarrollan una actividad y, de lo que se trata, es de crear una imagen de ese grupo social que soporta esas actividades y relacionarla con el producto final que está en el mercado. Es un valor intangible, pero que puede marcar la diferencia a la hora de competir en un mercado global. Por

lo tanto, GAELIC analizó sectores con un amplio conocimiento tradicional y estudió la forma organizarlo, para ponerlo en valor de cara a conseguir sus objetivos. Esta actuación, que es un proyecto piloto de I+D, no se podía aplicar al conjunto de los sectores que tenemos en Galicia, ya que hay muchísimas actividades en Galicia de gran valor. Entonces se escogieron dos actividades: una es la piedra natural y la otra son las actividades relacionadas con el mar.

Para poner en marcha la iniciativa se firmaron acuerdos con asociaciones empresariales, porque enseguida advertimos que el tratamiento de este problema no podía ser individual, con cada empresa por separado. También nos dimos cuenta, al inicio del programa, que en cada actividad hay muchos agentes sociales relacionados. Por lo tanto, se trata de un problema de conjunto, no de un problema individual, de persona jurídica, como puede ser una empresa. En el sector armador, la circunstancia de que tenga o no éxito, afecta muy directamente a los resultados de las empresas, pero afecta también a la calidad de vida de

### “TO GROW, WE NEED TO BE THE BEST IN SOMETHING”

The Free Trade Zone Consortium of Vigo is promoting a modern growth strategy where one of the main instruments is the GAELIC Programme. Triple propeller, networks of agents involved, inter-regional cooperation, collective frameworks, know-how management and creating value are just some of the ideas that the new “gurus” are broadcasting to entrepreneurs, political managers and Galician scientists. José Ramón Ojea, director of the Free Trade Zone, talks about all this in an interview focusing on the benefits for the fishing sector if this strategy, considered by its followers and detractors as common sense, is taken on board.

**PESCA INTERNACIONAL:** Is it still early days to ask for a general evaluation of the results of the GAELIC programme designed to promote a new entrepreneurial culture in Galician based small and medium sized concerns? More specifically, how do you think that the contents of this instrument to promote a better management of know-how will influence the growth of the Galician fishing sector? José Ramón Ojea.- GAELIC is a European Union project belonging to a series of community initiatives involving innovative actions. GAELIC focuses on developing collective competencies to promote access to international markets. In other words, to rank on the international markets as a set of companies developing an activity and to create an image for this social group supporting these activities while relating it to the end-product found on the market. This is a non-tangible asset, although it could mark the difference when it comes to competing in a global market. So, GAELIC has analyzed sectors with know-how built up over the years looking at how to organize it, to give it a value in order to attain objectives. This R&D pilot project could not be applied to the sectors we have in Galicia as there are far more high value activities here. So two activities were selected: one is natural

stone and the other are the activities linked to the sea. To set this initiative in motion, agreements were signed with entrepreneurial associations because, straight away, we realized that we could not deal with this problem on an individual basis, treating each company separately. We also realized, at the outset, that in each activity there are many related social agents involved. So this is a joint problem, not an individual one, of a legal entity such as a company. In the shipowning sector, the fact that there may be success or not has a very direct effect on company results, as well as affecting the standard of living of those linked to the activity. We started by analyzing how to put a value on this know-how, signing agreements with eight associations, seven of which are in the fishing industry. Another of the first actions taken was to organize debates between the companies themselves and with the related agents to identify the critical aspects of their activity to enable us to deal with them. The aim of all this was to find new channels for accessing international markets, based on identifying an intangible value. In this regard, it should be remembered that tradition, regional identity are closely linked to the capacities that we have in our environment. This means know-how built up over many years, and it

is this which differentiates us globally and is already acknowledged although it has probably not been valued enough. For this reason, GAELIC sets out to see which instruments are needed so that all this know-how is conveyed to the end-product.

**P.I.-** As far as the extractive fishing sector is concerned, what have been the results of the GAELIC programme?

**JRO.-** We have found that the Galician shipowning sector is already highly organized into a strong association, with highly developed capacities representing practically the entire collective. Following several meetings with the decision makers from this organization, we defined issues of interest for both parties: work areas to achieve and comply with objectives in this EU programme as well as to help the sector to consider a key problem: its image as seen by the different social agents interacting with it. This not only concerns the social agents at the heart of the sector, in other words, the suppliers, workers and shipyards. Our analysis is not just aimed at the production side but it also takes in the international relations part to it.

It was considered that the sector suffers from a negative public image due to certain actions that, by no means, are representative of shipowners as a whole; but this affects everyone's image. So how to counteract the damage made by a bad public image?

It was necessary to diagnose in order to identify what could be good for shipowners. The subject chosen as a focal point for the project was a study into how to improve the reputation of the Galician shipowner.

**P.I.-** What did the diagnosis show?



**JRO.-** What's happening is an analysis of the network that interacts with the sector as well as finding out the specific weight of each agent and the degree of influence the agent has in the sector's activity. A large number of organizations are involved in this network, and they are defined in a highly complex map that includes interest groups affecting the activity of the shipowners. This is one way of seeing the image from outside and from inside, to see influences and interests in terms of the Galician fishing sector. We have also identified a series of aspects, some critical and others less critical, which are currently very determining factors for this activity. The idea is to propose a series of strategies, to deal with and solve these aspects. GAELIC gives a picture of the current situation and of what the appropriate practical measures could be, even though we are talking about intangibles,

*las personas que están relacionadas con la actividad.*

*Comenzamos por analizar como poner en valor ese conocimiento y firmamos convenios con ocho asociaciones, siete de ellas de la pesca. Otra de las primeras acciones fue organizar debates entre las propias empresas y con agentes relacionados, para ver cuales eran los aspectos criticos de su actividad, lo que nos permitió analizar como abordarlos. Todo ello con el propósito de buscar nuevos caminos para acceder a los mercados internacionales, en base a identificación de valor intangible.*

*Es importante recordar, en este sentido, que la tradición, la identidad regional están muy ligadas a las capacidades que tenemos en nuestro entorno y eso representa un conocimiento de muchos años, que nos diferencia a nivel global y que ya está reconocido, pero que, seguramente, no está puesto suficientemente en valor. Por eso, lo que trata GAELIC es ver que instrumentos son necesarios para que todo ese conocimiento se transmita al producto final.*

**P.I.-** Respecto al sector extractivo de la pesca, ¿qué resultados produjo GAELIC?

**JRO.-** Nos hemos encontrado con que el sector armador gallego ya está muy organizado en una asociación fuerte, con unas capacidades muy desarrolla-

*das y que representa a la práctica totalidad del colectivo. Tras varias reuniones con los decisores de esa organización, quedaron definidos temas de interés para las dos partes; es decir, campos de trabajo para conseguir y cumplir los objetivos de este programa de la UE y también para ayudar al sector a realizar una reflexión sobre un problema clave: su imagen ante los diferentes agentes sociales que interactúan con él. No se trata sólo de agentes sociales integrados en las bases del sector, es decir proveedores, trabajadores, astilleros. Nuestro análisis no está sólo dirigido a la parte productiva, sino que se extiende a la parte relacional, hacia el exterior.*

*Se consideró que el sector adolece de una imagen un poco negativa, por culpa de determinadas acciones que ningún caso representan al conjunto de los armadores; pero la imagen afecta a todos. Entonces, ¿cómo contrarrestar el daño que hace una mala imagen?*

*Fue necesario realizar diagnósticos para identificar lo que podía ser bueno para los armadores y el tema escogido para centrar el proyecto fue, precisamente, el estudio de la mejora de la reputación del sistema armador gallego.*

**P.I.-** ¿Y una vez realizado el diagnóstico? **JRO.-** Lo que se está haciendo es analizar la red que interactúa con el sector y, además, se está averiguando el peso

José Ramón Ojea

José Ramón Ojea

**“Hoy en día no sólo se compite por precio, hay otros elementos que son importantes”**

*específico de cada agente y que grado de influencia tiene en la actividad del sector. En esa red hay implicadas muchas organizaciones, que están definidas en un mapa muy complejo y que revela el entramado de grupos de interés que afectan a la actividad de los armadores. Es una manera de ver la imagen desde fuera y desde dentro, de ver influencias e intereses, respecto al sector pesquero gallego.*

*También hemos identificado una serie de aspectos, críticos algunos y otros menos críticos, que en estos momentos son muy determinantes para la actividad. Lo que se pretende es proponer una serie de estrategias, para acometer y resolver esos aspectos. GAELIC lo que hizo, es una fotografía de la situación actual y de cuales pueden ser las medidas adecuadas en un sentido práctico, aunque estamos hablando de intangibles, que es el objetivo final de GAELIC. Sucede que*

*hoy en día no sólo se compite por precio, hay otros elementos que son importantes a la hora de competir. Muchas de las decisiones que se toman en organismos internacionales afectan a la actividad del sector, lo que desde el punto de vista de la imagen es un tema a considerar.*

**P.I.-** Las estrategias de GAELIC parecen indicar caminos que empresas, organizaciones y científicos deben recorrer juntos, pero liderados por las administraciones. ¿Existen las condiciones ahora mismo para crear esos marcos institucionales de cooperación, tan avanzados?

**JRO.-** Un aspecto que tuvimos claro desde el comienzo de GAELIC, fue que las acciones individuales no eran un camino para resolver los complejos problemas de un sistema productivo, como es el de la pesca. Tras elaborar el mapa de agentes relacionados, una de las primeras sugerencias que surgió fue organi-

and this is the aim of the GAELIC programme. In today's world, we are not only competing for price, but there are other elements that are as important when it comes to competing. Many of the decisions taken by international bodies affect the sector's activity, which, from the point of view of public image, is something worth considering.

P.I.- The strategies taken under the GAELIC programme appear to point out ways ahead for companies, organizations and scientists to move together, spearheaded by the administrations. Is it now the right time to create such advanced institutional cooperation frameworks?

JRO.- One aspect that we had to be clear about from the start of GAELI was that individual actions were not the road ahead for solving

the complex problems of a production system such as fishing. After drawing up the map of related agents, one of the first suggestions was to organize a network since once we knew the role played by each agent, it was possible to develop an entire system of relations to exert a prescriptive influence in decision-making. What we are unable to do right now is to overlook the scientific community, the NGOs and the international bodies that take decisions on TACs. It is essential to make relations as direct as possible, valuing the decision-making and involving all agents.

P.I.- Shipowners are successful in their associate model. What does GAELIC propose?

JRO.- For this association to extend, via channels of information and relations,

amarra la mejor información

información pesquera deportes náuticos pesca deportiva submarinismo navegación...



de cabo a cabo



jueves a las 19.30 h. y sábados a las 21h.

www.televigo.com



towards other related agents, local or otherwise, but taking in all who exert influence or are involved, in one way or another, in the decision-making processes. This is not to be confused with lobbying. The concept of lobbying is what is in place now: when there is a decision that threatens somebody's interests, direct pressure is brought to bear to change the orientation of such a decision. This is quite the opposite: what we are proposing, what we are looking for, is to get across messages of the type "we know what we are doing, we are working in conjunction with the scientific community, our way of fishing makes it possible to recover resources and our activity is not harmful and we generate benefits for society". These are not momentary actions of the type adopted in lobbying, but rather on-going actions to do with the value of these activities. GAELIC sets out to develop complementary instruments, and even complementary instruments to lobbying that act as a back-up. To illustrate this, if



a team of scientists makes a recommendation on managing a given resource, this should be important for the sector in the sense that the repercussions of such an action should be made known and evaluated. Our model, the GAELIC programme, entails networks in which a continuous flow of information is in place. On the other hand, the shipowning sector has another positive aspect to it, one which, in my opinion, means that it is in a position to spearhead an initiative of this type. Among other things, it should be taken into account that its value chain is already on an international footing, while it is an international value chain for all aspects related to catches. This leads us to ask ourselves

why these value chains do not extend to marketing in the international markets? This is a model that the EU experts are proposing for the sectors aspiring to leadership, but rather than speaking of leadership, in this case it would be better to talk of networks, in other words, of the people interacting with the shipowners and with sea-related activities, those who stand up for their interests in the international markets based on solid cooperation mechanisms where each contributes the value available.

P.I.- Experts and technicians are in favour of the automobile industry based in Vigo to take on leadership of a "Cluster of clusters", as a competitive resource in the markets. At different

zar una red, ya que sabiendo que papel juega cada agente, se puede desarrollar todo un sistema de relaciones, para tener una influencia prescriptora en la toma de decisiones. Lo que no se puede en este momento es estar de espaldas a la comunidad científica, de las ONGs, de los organismos internacionales que toman decisiones sobre TACs. Hay tratar que las relaciones sean lo más directas posibles, aportar valor a la toma de decisiones, integrar a todos los agentes.

Los armadores tienen un éxito en su modelo asociativo. ¿GAELIC qué propone? Que esa asociación se extienda, a través de canales de información y de relaciones hacia otros agentes vinculados, locales o no, pero que abarque a todos los que influyen o están involucrados, de alguna manera, en los procesos de toma de decisiones.

Esto no debe confundirse con un lobby. El concepto de lobby es lo que se está haciendo ahora: cuando hay una decisión que amenaza a los intereses, se hace una presión directa para cambiar la orientación de esa decisión. Esto es todo lo contrario, lo que proponemos, lo que

pretendemos es transmitir mensajes del tipo "nosotros sabemos lo que estamos haciendo, trabajamos en colaboración con la comunidad científica, nuestra forma de pescar posibilita la recuperación de los recursos y nuestra actividad no es dañina y generamos beneficios sociales". No son acciones puntuales, del tipo que se adoptan en un lobby, sino acciones continuadas en relación con el valor que tienen estas actividades. La pretensión de GAELIC es desarrollar instrumentos complementarios, incluso complementarios del lobby y que sirvan de respaldo. Por ejemplo, si un equipo de científicos hace una recomendación sobre la gestión de un recurso, esto debe tener una trascendencia sectorial, en el sentido de que las repercusiones de esa acción deben ser conocidas y valoradas. Nuestro modelo, el de GAELIC, es de redes en las que se debe producir un flujo continuo de información.

Por otra parte, el sector armador tiene otro aspecto positivo y que, yo creo, consiste en que está en posición de liderar una iniciativa de este tipo. Entre otras cosas, hay que considerar que su cadena de valor ya es internacional, pero es un cadena internacional de valor para todos los aspectos relacionadas con las capturas. Lo que nos lleva a preguntarnos ¿por qué esa cadena de valor no se extiende a la comercialización en los mercados internacionales?

Este es un modelo que los expertos de la UE proponen para los sectores que aspiren al liderazgo, pero mejor que hablar de liderazgos, en este caso es mejor hablar de redes, es decir el conjunto de personas que interactúan con los armadores y con las actividades relacionadas con el mar y que defienden sus intereses en los mercados internacionales, todo ello basado en establecer unos mecanismos fuertes de cooperación y donde cada uno aporta el valor que tiene.

P.I.- Expertos y técnicos se han mostrado favorables a que la industria automotriz radicada en Vigo asuma el liderazgo de un "Clúster de clusters", como recurso competitivo respecto los mercados, al que se integrarían, en diferentes etapas la industria textil, de la alimentación, del mar, la madera y el granito. ¿Contempla ese criterio los riesgos del sector del automóvil, por ejemplo la deslocalización?

JRO.- Si se tiene el control estratégico de las actividades, la deslocalización no es tanta amenaza. Al contrario, es una oportunidad porque se están generando nuevas oportunidades para personas altamente cualificadas. Algo que ahora mismo no está sucediendo. Nosotros tenemos unos recursos culturales muy

José Ramón Ojea

José Ramón Ojea

altos, lo que se traduce en un capital humano altamente cualificado que trabaja en España y, en otros casos, en el exterior. Recientemente hemos podido ver como otras regiones europeas de éxito, lograron atraer gente con capacidad con trabajos similares al modelo que propone GAELIC. Lo que estamos haciendo, de alguna manera, es especializar el sistema productivo, estamos cambiando de actividad, pero con los mismos fines.

Si los armadores españoles son capaces de tener sociedades mixtas en Argentina o Brasil y adaptarse a las reglas del juego en materia de explotación de recursos y pescar; entonces estupendo. Pero ese producto adquiere valor y un precio adecuado a través de canales que se controlan desde aquí, con gestores de alta cualificación.

El riesgo que veo es mantener la situación actual y creo que lo estamos viendo todos. Cada vez que un barco con pabellón español comete una infracción, aunque es un caso aislado, sabemos que no está afectando todos. A la imagen de España, a la del propio sector y a la de todos los agentes involucrados en la actividad. Eso aunque sea un solo caso.

**PI.-** La pesca en Galicia, particularmente el sector extractivo, tiene un demostrado papel de generador de riqueza y una capacidad competitiva que es necesario desarrollar. En los análisis que han elaborado expertos y técnicos de Zona Franca de Vigo, ¿cuál es la posición de partida de esa actividad, en relación con otros sectores productivos, entre ellos la automoción, el granito y la construcción naval?

**JRO.-** ¿Qué diferencia hay entre el sector armador gallego y otros sectores? Hay que verla desde el punto de vista del liderazgo y de la internacionalización, que son claves del éxito y son factores comunes a todos los sectores. Un sector que quiera jugar un papel relevante, tiene que globalizarse. El ser o no ser de las actividades empresariales está en esa internacionalización. Creo que todos los sectores con fuerte identidad regional están obligados, de alguna manera, a evolucionar y aspirar a ese liderazgo internacional y ser referencia. Las diferencias se producirán en el momento en que se acometan esos objetivos y aquí los tiempos son clave. Tenemos un tejido y un liderazgo empresarial magnífico y si eso, por pérdida de capacidad competitiva, se pierde, luego no se puede volver a remontar. Ese tejido se disuelve y eso ya no vuelve atrás, porque con él se va todo el conocimiento. Desde el punto de vista de GAELIC, el ser o no ser, está en esta transformación.



**PI.-** Volviendo a la posición de partida del sector extractivo...

**JRO.-** Uno de los principales problemas que tuvo GAELIC en sus comienzos fue encontrar organizaciones suficientemente estructuradas, como para poder utilizar este lenguaje. Como las asociaciones en Galicia sólo están centradas en la misión de lobby y en una labor presidencialista, es muy difícil transmitir estas ideas. Este no es el caso de los armadores. Los armadores tienen una estructura organizada. La posición de este sector es privilegiada, porque ya y desde hace tiempo, se está enfrentando a estos problemas. Lo único que le propone GAELIC, de forma mucho más avanzada que con otros sectores, con elementos mucho más básicos, es un tema relacionado con la reputación y con una visión muy amplia. Los armadores son, desde el punto de vista de GAELIC, un sector con el que es fácil trabajar, fácil para poner estas iniciativas en marcha, porque hay una experiencia corporativa. GAELIC propone ampliar el campo de acción, no quedarse sólo en favorecer un marco administrativo positivo para la pesca, sino abordar los aspectos estratégicos de la actividad.

**PI.-** En la jornada organizada en noviembre pasado y en Vigo por Zona Franca, la Xunta de Galicia y la UE, "Regiones Europeas que aprenden", las ponencias de los cinco reconocidos especialistas que participaron coincidieron en proponer sofisticadas fórmulas asociativas –redes de cooperación, miniclusters, marcas colectivas–, para mejorar la competitividad de los sectores productivos gallegos. ¿Qué grado de receptividad tendrán esos modelos en los dirigentes, respon-

stages of development, this would be joined by the textile industry, food, seafaring, timber and granite sectors. Does this criterion cover risks in the automobile sector such as delocalizing? **JRO.-** If a given sector has strategic control over activities, delocalizing is not so much of a threat. On the contrary, it is an opportunity because new opportunities are being generated for highly qualified people. Something that is not happening right now. We have very high cultural resources, which translates into highly qualified personnel working in Spain and, in other cases, abroad. What we are doing, in a way, is to specialize the production system, we are changing activity, but with the same ends. If the Spanish shipowners are capable of setting up joint ventures in Argentina or Brazil and of adapting to the rules of the game as regards exploitation of the resources and fishing, then that is all fine, well and good. But that product takes on a value and a price adjusted to the channels that are controlled from here, with highly qualified managers. I can see risks in continuing with the current situation and I believe that we are all seeing this. Each time that a Spanish flagged ship commits an infringement, even though it may be an isolated case, we know that it is affecting all of us. It affects the image of Spain, of the sector itself and of all the agents involved in the activity. That is what happens, even when it is just one single case.

**PI.-** Fishing in Galicia, particularly in the extractive sector, has a proven role of generating wealth and a competitive capacity that needs to be developed. In the analyses made by experts and technicians at Vigo's Free Trade Zone, what is the starting position for this activity as regards other

production sectors such as the automobile industry, granite and shipbuilding? **JRO.-** What is the difference between the Galician shipowning sector and other sectors? We need to see this from the viewpoint of leadership and of internationalization, which are the keys to success and are factors common to all sectors. One sector wishing to play a relevant role has to be global. To be or not to be, for entrepreneurial activities, lies in going international. In my opinion, all the sectors with a strong regional identity are, in one way or another, forced to evolve and aspire to this international leadership and become a reference. Differences will arise when these objectives are reached and, at this point, timing is key. We have an excellent entrepreneurial network and leadership and if that is lost, due to the loss of competitive capacity, then there is no going back. If this network is dissolved, there is no going back because, with it, all the know-how vanishes too. From the point of view of GAELIC, to be or not to be lies in this change.

**PI.-** Going back now to the starting point of the extractive sector ...

**JRO.-** One of the chief problems facing GAELIC at the outset was to find sufficiently structured organizations able to use this language. Since associations in Galicia focus on the mission of lobbying and chairing, it is very difficult to put these ideas across. This is not the case with the shipowners. Shipowners have an organized structure. This sector has a privileged position because, for some time now, it is dealing with these problems. The only thing that GAELIC is proposing here, in a far more advanced way than occurs with other sectors that handle more basic elements, is an issue related

to reputation but with a much broader outlook. Shipowners are, from the viewpoint of GAELIC, a sector that is easy to work with, easy to set these initiatives in motion, because there is a corporative experience behind them. GAELIC proposes broadening the field of action, not just keeping to promoting a positive administrative framework for fishing, but also to deal with the strategic aspects of this activity.

P.I.- At the seminar organized in November last in Vigo by the Free Trade Zone, the Regional Government of Galicia and the EU, "European Regions that learn", the contributions from five acknowledged specialists taking part coincided in putting forward sophisticated associate formulas – cooperation

networks, mini-clusters, collective frameworks – to improve the competitiveness of the Galician production sectors. To what extent were these models accepted by the Galician heads, politicians and managers? JRO.- I understand that with the work developed by GAELIC, in which we have invested some four million euros, we collaborated with the management to draw up a collective idea and a cooperation model was proposed. The next step now is to develop this cooperation model and start it up. We believe that the first task has been carried out successfully, as regards putting across innovation. In developing GAELIC, a large number of entrepreneurs and social agents have taken part. The first meeting of a sector with all the related agents was held within

## “GAELIC plantea modelos, ideas y conceptos y nadie debe sentirse amenazado”

sables políticos y gestores gallegos?  
JRO.- Entiendo que con el trabajo desarrollado por GAELIC, en el que hemos invertido unos cuatro millones de euros, se colaboró en la dirección de hacer una reflexión colectiva y, además, se propuso un modelo de cooperación. Ahora, el siguiente paso es desarrollar ese modelo de cooperación y ponerlo en marcha. Creemos que la primera labor se ha hecho y bien, en el sentido de transmitir innovación. En el desarrollo de GAELIC han participado muchísimos empresarios y agentes sociales. Se ha dado el caso de un sector, que la primera reunión que celebró con todos los agentes relacionados, fue en el marco de GAELIC. Nunca antes lo había hecho. Fue una catarsis en positivo, para construir. Es una técnica para conocer los aspectos críticos; los armadores saben cuales son sus aspectos críticos. Por ejemplo, en el caso de la comercialización del pescado nos hemos

centrado en buscar un canal alternativo; GAELIC está diseñado un nuevo canal que puede ser una vía, estamos hablando de rentabilidades. Evidentemente hay que invertir, hay que desarrollar. GAELIC nunca plantea modelos sustitutivos, está planteado nuevos modelos para que nadie se sienta amenazado. GAELIC no entra en los sectores tradicionales para cambiarlos, entra para mejorarlos en base a ideas y conceptos nuevos. En el caso del pescado no vemos sólo el problema del productor, sino el de la cadena y el de toda una región que tiene la necesidad de ser altamente competitiva y tener altos niveles de calidad de vida. Eso se consigue con la cooperación y redes de soporte. El problema es colectivo, que todos contribuyamos, en cada papel, a mejorar la visión sobre el producto y también el producto.

P.I.- Parece un logro importante haber



EFECTOS NAVALES DEL NOROESTE, S.L.

DISTRIBUIDORES DE:

**Cables, cabos, cadenas, empaquetaduras,  
ferretería naval,  
eslingas y suministros industriales**



PROTECTIVE España



José Ramón Ojea

José Ramón Ojea



En una de las últimas acciones organizadas por Zona Franca de Vigo y la Xunta de Galicia, "Regiones Europeas que Aprenden" y que tuvo lugar en noviembre pasado, cinco expertos internacionales en innovación, conocimiento y mejora competitiva explicaron sus fórmulas de crecimiento. Los españoles José María Viedma y José Cabanelas Omil, el británico Sasha Haselmayer, el danés Jan Annerstedt y el sueco Crister Asplund tuvieron una audiencia atenta y expectante de directivos, políticos, expertos y técnicos.

In one of the latest actions by the Vigo Free Trade Zone and the Regional Government of Galicia, "European Regions that learn", held in November last, five international experts in innovation, know-how and competitive improvement explained their formulas for growth. The Spaniards, José María Viedma and José Cabanelas Omil, the British Sasha Haselmayer, the Dane Jan Annerstedt and the Swede Crister Asplund, met with an attentive, expectant audience of managers, politicians, experts and technicians.

introducido estas ideas en sectores de actividad tradicionales...

**JRO.-** En los sectores tradicionales hay poca innovación y, por tanto, pocas oportunidades de trabajo para gente cualificada. Y una sociedad que no tenga gente cualificada para desarrollar sus capacidades competitivas, es perdidora. En una estrategia de crecimiento de este tipo, tiene que haber unos líderes. Nosotros le llamamos la energía de la transformación. Tiene que haber una energía de la transformación y esta compuesta por muchos elementos: la responsabilidad social, los recursos financieros, la coordinación institucional, el talento, la visión común... Estos factores son los que provocan cambio. La etapa del análisis, del diagnóstico, de la identificación de los aspectos críticos ya está superada. Ahora llega el momento de la transformación. ¿Quién tiene la responsabilidad de esa transformación? Todos. ¿Quién tiene que aportar energía transformadora? Cada uno en su posición. Desde luego, la Administración tendrá que realizar su aporte de energía transformadora. Las finanzas también. Esto es una apuesta colectiva, social. Hay unos líderes empresariales, hay

unos líderes sociales, hay una Administración, si comparten la idea de que es necesario hacer una transformación en el sentido de mejorar nuestra capacidad competitiva, yo no dudo en que podrán los recursos.

**P.I.-** ¿Se lograrán superar individualidades, personalismos, tan arraigados en algunas organizaciones y actividades?

**JRO.-** Esos personalismos no se superan si tenemos visión a corto plazo. Es decir, al beneficio que voy a tener en diciembre. Es necesario desarrollar visión a medio y largo plazo. Yo se que es fácil hablar de estas cosas, lo difícil es hacerlas. Esta sociedad es individualista y tiene visión a corto plazo. No es el problema de los armadores.

**P.I.-** Finalmente, ¿GAELIC es también un instrumento de creación de empleo?

**JRO.-** Gran parte de las oportunidades de empleo joven y cualificado y que pueden poner en valor todas las actividades tradicionales de las que disponemos están en este proceso de transformación. Para nadie es un secreto que estamos exportando talento, sustancia gris, y eso es una debilidad. ↓

the framework of GAELIC. This had never occurred before. It was a positive catharsis, to build. It is a technique for determining the critical aspects; the shipowners know what their own particular critical aspects are. For instance, in the case of marketing fish, we focused on finding an alternative channel; GAELIC is designing a new channel that could be viable and profitable. Evidently, it is essential to invest and to develop. GAELIC never considers substitute models, it is proposing new models so that nobody feels under threat. GAELIC does not move into traditional sectors to change them, it moves in to improve them based on new ideas and concepts. In the case of fish, we not only look at the problems faced by the producer, but also those involved in the chain and in the entire region that has a highly competitive need with high standards of living. This is achieved through cooperation and support networks. The problem is a collective one, where we all need to contribute, in each role, to improve the image of the product and to improve the product.

**P.I.-** It appears to be an important achievement to have introduced these ideas into such traditional sectors ...

**JRO.-** Little innovation goes on in traditional sectors and, therefore, there are few work opportunities for qualified people.

And a society with no qualified people to develop competitive capacities is a loser. In a growth strategy of this type, there must be some leadership. We call it changing energy. There has to be a changing energy, which is made up of a number of elements: social responsibility, financial resources, coordination at institutional level, talent, a common outlook ...

These factors are the ones that give rise to change. The stage of analysis, of diagnosis, of identifying the critical aspects, is now a thing of the past. Now is the time for change. Who takes the responsibility for this change? Everyone. Who has to contribute this changing energy? Everyone. Each in his own position. The Administration, needless to say, will have to make its contribution to this changing energy. The finances too. This is a collective, social commitment. There are entrepreneurial leaders, there are social leaders, there is an Administration, and if they share the idea that it is essential to make a change as far as improving our competitive capacity is concerned, I have no doubt about the fact that the same can be done with the resources.

**P.I.-** Will it be possible to overcome individual differences, personal ambitions that are so rooted in some organizations and activities?

**JRO.-** These personal ambitions cannot be overcome if we have a short-sighted view, in other words, if I only think about the profits I'll have in December. It is essential to develop a medium to long term view. I know it is easy to say all this, but it is difficult to put it into practice. Our society is individualist and short-sighted. That is not the shipowners' problem.

**P.I.-** Finally, is GAELIC also an instrument for creating employment?

**JRO.-** A large part of the employment opportunities for the young and the qualified that are able to give value to all the traditional activities available lie in this change process. It comes as a secret to nobody that we are exporting talent, grey matter, and that is a weakness.