



# PLAN ESTRATÉGICO ANFABASA 2008 - 2013

Presentación a la Asamblea

*- 6 de octubre de 2008 -*

# ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN

II. DIAGNÓSTICO SECTORIAL

III. MISIÓN Y OBJETIVOS

IV. LÍNEAS DE ACCIÓN ESTRATÉGICAS

V. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

VI. PLANES DE ACCIÓN

VII. PLAN DE ACCIÓN 2008/09

**I. INTRODUCCIÓN**

II. DIAGNÓSTICO SECTORIAL

III. MISIÓN Y OBJETIVOS

IV. LÍNEAS DE ACCIÓN ESTRATÉGICAS

V. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

VI. PLANES DE ACCIÓN

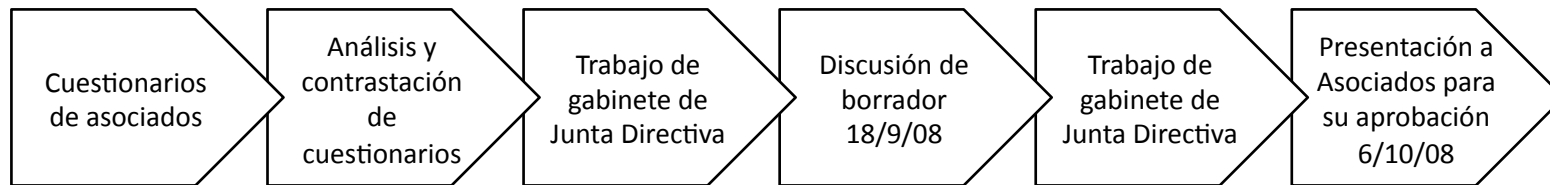
VII. PLAN DE ACCIÓN 2008/09

# Introducción

- El presente documento tiene como objetivo de ser el punto de partida de una iniciativa sectorial que quiere empezar a dar unos pasos comunes a las empresas que lo forman para que contribuyan en alguna medida a mejorar la posición en la que deben enfrentarse a los desafíos de un negocio cada vez más competitivo.
- Sin quitarle el grado de ambición que una iniciativa de este tipo merece, los principios que deben guiar su desarrollo deben ser, al menos en los primeros tiempos, la eficacia y el posibilismo.
- Las iniciativas que a partir del diagnóstico común se decidan emprender deben tener un alto grado de certidumbre en cuanto a las posibilidades de éxito en su desarrollo. Iniciativas ambiciosas pero posibles y consensuadas, cuyo éxito al acometerse den credibilidad a la Asociación y permitan que en el medio plazo se puedan acometer iniciativas de mayor profundidad y complejidad una vez el asociado tenga plena confianza en su Asociación.
- En definitiva, este Plan Estratégico pretende ser un punto de salida en el que, partiendo de un diagnóstico común de los problemas que nos rodean, se seleccionen una serie de acciones a acometer en el corto, medio y largo plazo que mejoren de forma colectiva la posición competitiva de nuestros respectivos negocios.

# Introducción

- La metodología seguida para la elaboración de este documento ha sido la siguiente:



- La elaboración del presente Plan se fundamenta en una serie de principios inspiradores que se mantendrán presentes en todas las iniciativas que desarrolle la Asociación posteriormente:
  - Modelo de toma de decisiones basado en el consenso mayoritario de los asociados desde el que lograr la mayor eficacia, credibilidad e impacto de las iniciativas de la Asociación
  - Heterogeneidad en los perfiles de las empresas miembros y, por tanto, en sus problemas e intereses, lo que obliga a un esfuerzo de amplitud de enfoque en todas las iniciativas que se acometan
  - Mejora común del colectivo de empresas de la Asociación como vía hacia la mejora individual de cada empresa: el incremento de la competitividad conjunta del sector es el mejor camino para mejorar la posición de cada una de sus empresas
  - Confidencialidad como guía de comportamiento de cada uno de los miembros de la Junta Directiva en el uso que puedan hacer de la información a la que tengan acceso

I. INTRODUCCIÓN

**II. DIAGNÓSTICO SECTORIAL**

III. MISIÓN Y OBJETIVOS

IV. LÍNEAS DE ACCIÓN ESTRATÉGICAS

V. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

VI. PLANES DE ACCIÓN

VII. PLAN DE ACCIÓN 2008/09

# Diagnóstico sectorial

- A partir de la información obtenida en los diferentes cuestionarios remitidos por los asociados se obtiene la siguiente matriz de diagnóstico sectorial dividida en los siguientes elementos:

<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <p>Fuerzas del entorno que pueden impedir la implantación de la estrategia del sector o reducir su efectividad, incrementando los riesgos de la misma o los recursos que se requieren para su implantación.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <p>Aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia del sector y constituyen una amenaza para el desarrollo del mismo. Deben, por tanto, ser controladas y superadas.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <p>Factores generados por el entorno que puedan suponer una ventaja competitiva para el sector, o bien representar una posibilidad para mejorar su rentabilidad o aumentar sus beneficios, desde el punto de vista económico, social, medioambiental, etc.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <p>Capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades</p>

# Diagnóstico sectorial

- Amenazas

- Entorno económico en profunda y previsiblemente prolongada crisis que se manifiesta de forma negativa en el sector de diferentes formas:
  - Dificultad de acceso a financiación y mayores costes financieros
  - Caída de consumo por la menor renta disponible del consumidor
  - Problemas de solvencia en clientes distribuidores y otros intermediarios
- Inestabilidad de las fuentes tradicionales de suministro que se traducen en mayores costes de circulante (existencias) – comprar antes y en peores condiciones
- Incremento del consumo de productos congelados (como amenaza específica del producto en salazón tradicional, siendo una oportunidad para los productos desalados congelados)
- Hábitos de consumo en sostenido cambio hacia productos de fácil preparación y mayor conveniencia en su preparación y consumo: productos fáciles, rápidos y neutros – sin espinas, sin sal, sin sabor.



# Diagnóstico sectorial

- Amenazas

- Creciente presión de la Administración en el control sanitario de nuestras actividades poco ajustado al contenido de las mismas – aplicación de normativas de otros sectores transformadores ante la ausencia de una normativa sanitaria específica para el sector
- El mercado en general y la gran distribución en particular, apuestan por un modelo de competencia basado en el precio, lo que implica una importante presión en la rentabilidad de nuestros negocios ante el alto nivel de rivalidad competitiva: estamos en la "Era de lo barato" o del "Low Cost"
- Incremento de costes de operación y distribución y, por tanto, disminución del margen comercial.
- Aparición de nuevos productos sustitutivos a precios muy bajos: nuevas especies de pescado fresco de terceros países
- Aumento del peso relativo de segmentos de población (inmigración) con baja tendencia al consumo de pescado

# Diagnóstico sectorial

- Amenazas

- Bajas barreras de entrada para nuevos competidores y el consiguiente incremento del ya elevado nivel de rivalidad competitiva existente en el sector
- La percepción de calidad por nuestro cliente está muy distorsionada y basada en factores poco relacionados con el valor añadido que podemos aportar – blancura, grosor frente a sabor, conveniencia frente a curación y sal.
- Bajo grado de fidelidad del mercado hacia nuestros productos y servicio – el precio es el factor básico de decisión de nuestros clientes

# Diagnóstico sectorial

- **Debilidades**

- Alto nivel de atomización del sector y problemas para alcanzar masas críticas de negocio acordes a las exigencias del mercado
- Muy alto nivel de rivalidad competitiva
- Modelo de competencia basado fundamentalmente en el precio
- Poca coordinación sectorial y aprovechamiento de las posibilidades de sinergias en diferentes ámbitos
- Escasez de productos certificados, marcas genéricas, signos distintivos, etc.
- Heterogeneidad de perfiles empresariales
- Baja implantación de tecnología en los diferentes procesos de negocio: compras, existencias, clientes, ventas, trazabilidad, calidad, internet, etc.
- Alto carácter endógeno en el origen de los gestores profesionales del sector con necesidades de formación y desarrollo en nuevas capacidades de gestión
- Producto asociado en muchos mercados y clientes a consumo estacional o de temporada

# Diagnóstico sectorial

- **Debilidades**

- Escaso peso del poder de marca y de la consiguiente confianza el consumidor
- Nuestro producto es complejo e incómodo para el nuevo consumidor
- Ausencia de criterios homogéneos en la definición de estándares de calidad o de producto (glaseos, curaciones, formatos, especies, etc.) y prácticas competitivas poco adecuadas derivadas de esa ausencia de criterios
- Comprar bacalao y consumirlo es en demasiadas ocasiones una experiencia incierta y poco sugerente a la repetición de compra

# Diagnóstico sectorial

- Oportunidades

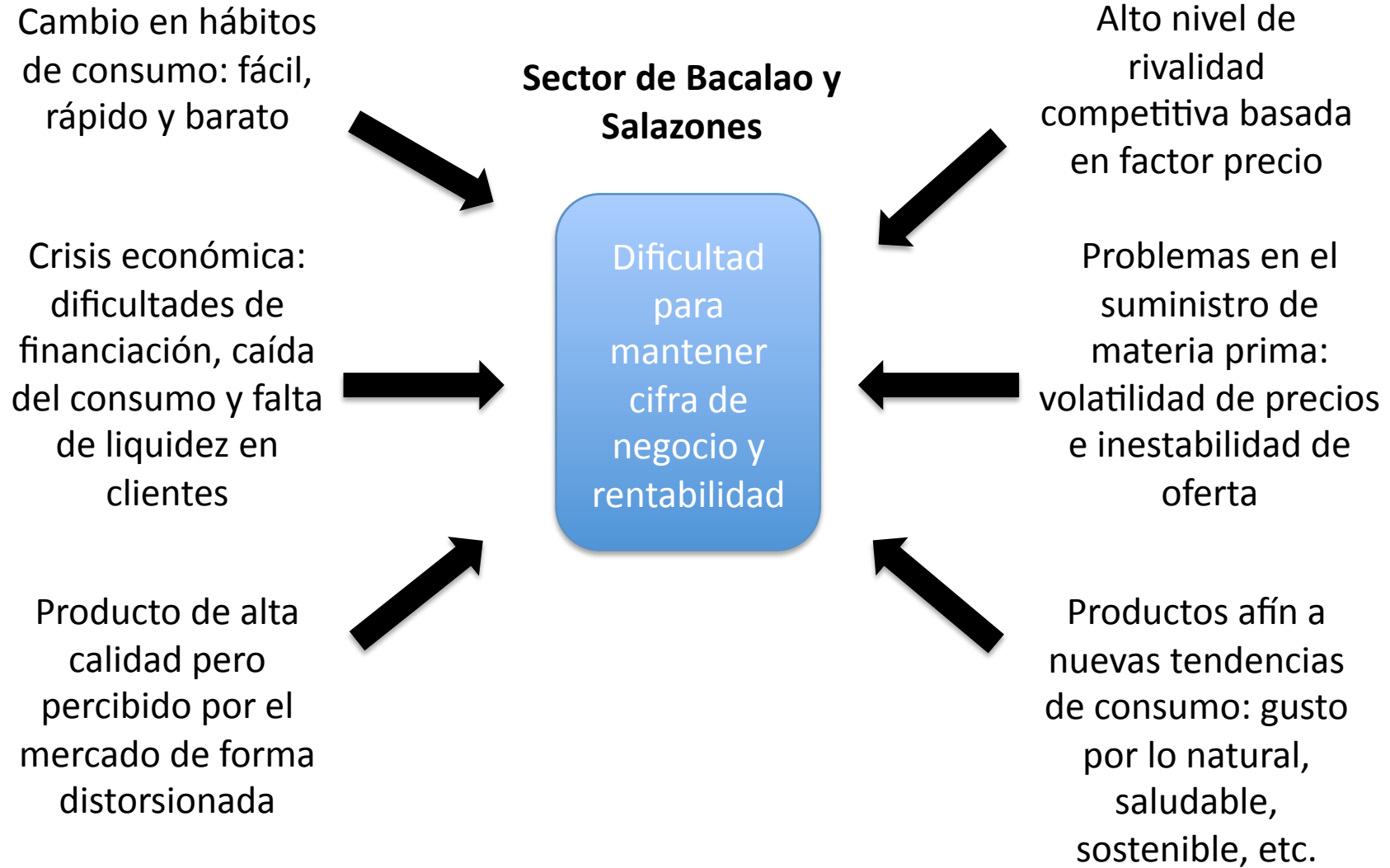
- Algunos cambios demográficos favorecen el desarrollo de nuestro productos – aumento del segmento poblacional de “seniors” – con hábitos de consumo de pescado y con perfil compatible con las características del bacalao/salazón: tiempo disponible, gusto por lo tradicional, renta, etc.
- Cambio en las preferencias de consumo: se prima lo saludable y natural
- Crecimiento de nichos intensivos en el consumo del bacalao/salazón: productos gourmet
- Posibilidad de desarrollo de internet como canal y de llegar al consumidor de forma directa con una oferta de producto personalizada
- Altas posibilidades de sinergias con otros sectores en coyuntura similar: conserva, ...
- Posibilidades de desarrollo de modelos de integración hacia abajo (proveedores de materia prima) y hacia delante (clientes de gran distribución)

# Diagnóstico sectorial

- Fortalezas

- Gran experiencia en el sector
- Implantación comercial del producto
- Calidad intrínseca de nuestro producto: alimento saludable, tradicional, con amplio recetario, almacenable, origen en pesca salvaje, suministro continuo, etc.
- Apoyo institucional a la mejora de la calidad y promoción al consumo de los productos pesqueros.

# Diagnóstico sectorial



I. INTRODUCCIÓN

II. DIAGNÓSTICO SECTORIAL

**III. MISIÓN Y OBJETIVOS**

IV. LÍNEAS DE ACCIÓN ESTRATÉGICAS

V. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

VI. PLANES DE ACCIÓN

VII. PLAN DE ACCIÓN 2008/09



# Misión y objetivos de ANFABASA

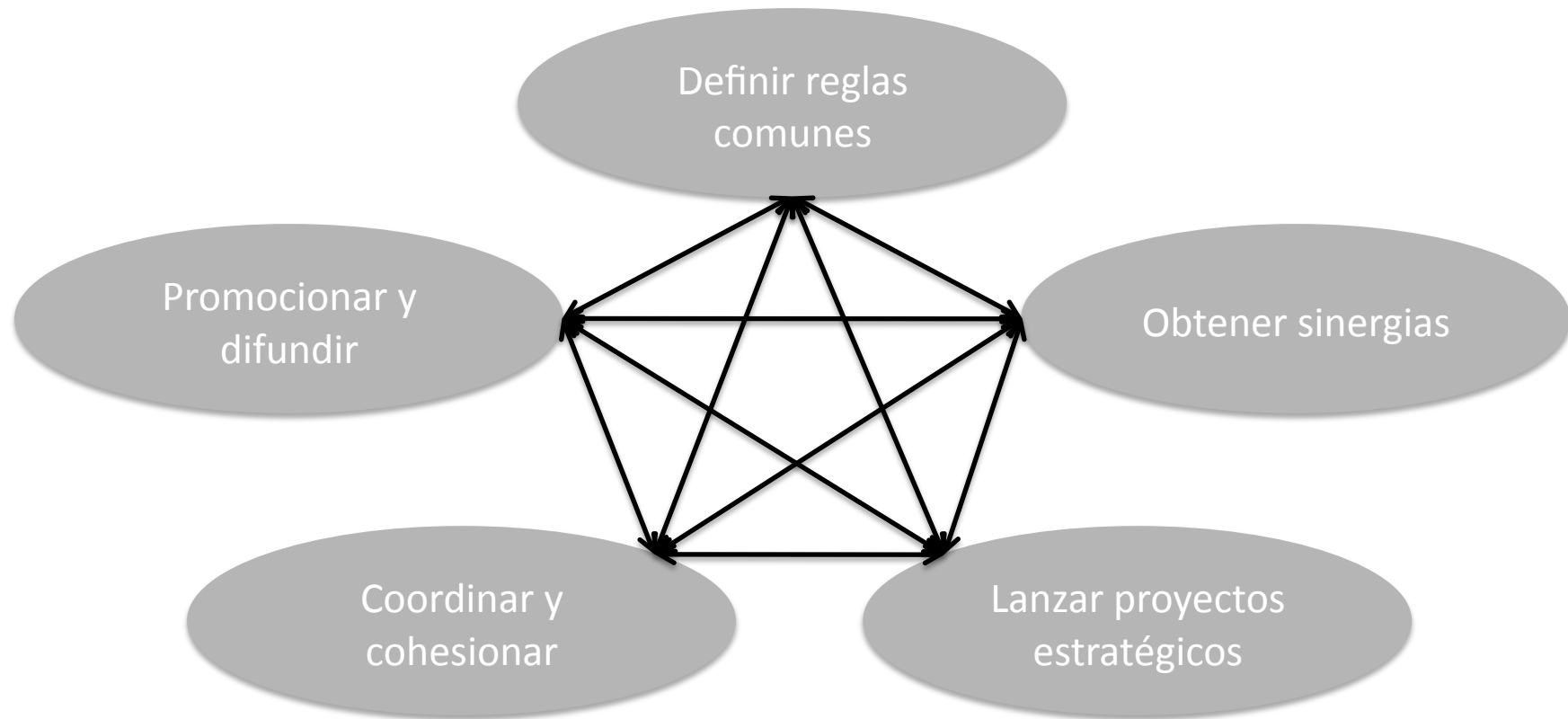
## *El sector que queremos ser*

La Industria del Bacalao y del Salazón en España debe proporcionar una oferta competitiva de productos calidad, innovadora y permanentemente orientada al mercado, mediante una óptima promoción y comercialización en el ámbito nacional e internacional y favoreciendo la colaboración con proveedores, clientes, consumidores, la Administración y otros grupos de interés, con el fin de lograr un crecimiento sostenible del sector.

## *Cómo puede contribuir ANFABASA*

ANFABASA, como entidad que aglutine y coordine al sector, tendrá como objetivo definir un marco de reglas comunes, obtener sinergias entre empresas y agentes, aumentar la cooperación entre las empresas asociadas, fomentar proyectos colaborativos entre empresas, promocionar el sector en foros nacionales e internacionales y por último garantizar la puesta en marcha de proyectos estratégicos para la consecución de los objetivos del sector.

# Misión y objetivos de ANFABASA



# Mapa estratégico del sector



I. INTRODUCCIÓN

II. DIAGNÓSTICO SECTORIAL

III. MISIÓN Y OBJETIVOS

**IV. LÍNEAS DE ACCIÓN ESTRATÉGICAS**

V. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

VI. PLANES DE ACCIÓN

VII. PLAN DE ACCIÓN 2008/09

# Líneas de acción estratégicas

- Las actuaciones de ANFABASA estarán orientadas en todo momento por alguna de las siguientes grandes áreas de actuación estratégica orientadas a satisfacer las grandes áreas de necesidades y problemas del sector del bacalao y salazón:
  - MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD
  - ADECUACIÓN AL MERCADO
  - PROMOCIÓN Y DIFUSION
  - COORDINACIÓN INTERSECTORIAL
  - DEFINICIÓN DE REGLAS COMUNES
- Las líneas de actuación estratégicas constituyen pues grandes áreas temáticas alrededor de las cuales se organizan y articulan los objetivos del sector que se perseguirá facilitar desde ANFABASA

I. INTRODUCCIÓN

II. DIAGNÓSTICO SECTORIAL

III. MISIÓN Y OBJETIVOS

IV. LÍNEAS DE ACCIÓN ESTRATÉGICAS

**V. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

VI. PLANES DE ACCIÓN

VII. PLAN DE ACCIÓN 2008/09

# Objetivos estratégicos

- Las diferentes líneas de actuación estratégica para el sector se concretan en una serie de objetivos que deben marcar el horizonte de actuación del sector a medio plazo durante los próximos años.
- Estos objetivos se priorizarán y se perseguirán a través de acciones concretas que se detallan en el apartado posterior.
- La priorización de objetivos y acciones se realiza atendiendo a un doble criterio de selección: impacto para el sector y posibilidades de éxito de la acción.
- Los objetivos que se relacionan a continuación han sido asignado a la línea de actuación estratégica que más afecta.
- Anualmente se llevará a cabo una revisión de los objetivos estratégicos del sector y su Asociación, de acuerdo con la evolución del entorno y del nivel de desarrollo y éxito de las acciones que se lleven a cabo.

# Objetivos estratégicos

Línea de actuación estratégica	Objetivo	Descripción
COMPETITIVIDAD	Facilitar la implantación de sistemas de trazabilidad y seguridad alimentaria	Como forma de asegurar el cumplimiento de la legislación vigente en la materia y de introducir herramientas de mejora en la gestión de la producción
	Facilitar la implantación de sistemas de calidad específica para el sector de la alimentación – norma UNE EN ISO 2200	Se trata de una herramienta de gestión que asegura la mejora continua y que supone un salto cualitativo en el desarrollo de cualquier proyecto empresarial
	Facilitar la innovación tecnológica y de sistemas de gestión	Introducir mejoras tecnológicas en los procesos productivos, nuevos sistemas de gestión en los procesos de compras o ventas, en definitiva, abrir nuestras empresas a nuevas tecnologías que mejoren nuestra eficiencia productiva y prácticas de gestión de probada eficacia en otros sectores



# Objetivos estratégicos

Línea de actuación estratégica	Objetivo	Descripción
COMPETITIVIDAD	Mejorar las capacidades de gestión de los profesionales	En un sector cuyas empresas son mayoritariamente familiares y son gestionadas por los propios socios propietarios se hace necesario realizar esfuerzos formativos y de desarrollo profesional para añadir nuevas competencias
	Definir criterios comunes de calidad de materia prima	Como forma de mejorar la calidad del producto y el servicio recibido y de elevar en cierta medida el escaso poder de influencia nuestro sector entre los proveedores de materia prima
	Facilitar la optimización de la dimensión de las empresas	Facilitar las colaboraciones estratégicas, uniones, joint-venture, fusiones, etc. entre empresas del sector como forma de mejorar la dimensión media de sus agentes y mejorar así la capacidad de poder respecto a proveedores y clientes cada vez más integrados

# Objetivos estratégicos

Línea de actuación estratégica	Objetivo	Descripción
ADAPTACIÓN AL MERCADO	Facilitar el desarrollo de nuevos envases y formatos de presentación del producto	A través del centro tecnológico de ANFACO y como forma de evolucionar hacia un concepto más atractivo y cómodo de nuestro producto
	Incorporar el medioambiente y la sostenibilidad como criterios de gestión empresarial	La introducción de estos criterios de gestión constituye en la actualidad un plus de aceptación ante clientes y Administraciones
	Acceder a información actualizada del mercado	Como herramienta para la toma de decisiones en la definición de nuestras estrategias comerciales: diseño de producto, envases, formatos, precios, promociones, etc.
	Favorecer la introducción del sector en nuevos mercados y nuevos canales de distribución	Internet, productos gourmet y otros canales o nichos de mercado
	Facilitar del desarrollo de nuevos productos	Nuevos productos básicamente orientados a la satisfacción de las necesidades del consumidor actual: un producto fácil de preparar, saludable, etc.

# Objetivos estratégicos

Línea de actuación estratégica	Objetivo	Descripción
PROMOCIÓN Y DIFUSIÓN	Ampliar la presencia nacional e internacional al sector	Dar relevancia mediática a nuestro sector y ampliar su presencia en foros nacionales e internacionales relacionados con el mundo de la alimentación
	Favorecer el reposicionamiento del sector y sus productos	Mediante la realización sostenida de acciones de promoción que enfatizen las características de nuestros productos que pueden ser más relevantes y atractivas para el mercado y favorecer así un nuevo posicionamiento más competitivo del mismo: producto natural, saludable, salvaje, sostenible medioambientalmente, divertido a la vez que tradicional, etc. – en definitiva, como producto esencial de una dieta saludable
	Facilitar el desarrollo de marcas	Bien a nivel particular de determinadas empresas o a nivel general del sector el desarrollo de marcas de salazón/bacalao favorecen la confianza del consumidor hacia nuestros productos

# Objetivos estratégicos

Línea de actuación estratégica	Objetivo	Descripción
COORDINACIÓN INTERSECTORIAL	ANFACO como motor de desarrollo del sector	La experiencia, capacidades y conocimientos de ANFACO le convierte en un socio imprescindible para el sector a la hora de abordar sus objetivos
	Facilitar la agregación de demanda para mejorar las compras	Existen numerosos ámbitos de gestión en los que la colaboración entre empresas ofrece un resultado ganar-ganar para los participantes
	Facilitar el uso de información compartida	Una mayor transparencia en determinada información de nuestras empresas posibilita una mejor gestión en el conjunto del sector

# Objetivos estratégicos

Línea de actuación estratégica	Objetivo	Descripción
DEFINICIÓN DE REGLAS COMUNES	Homogeneizar criterios de calidad, presentación y denominación	Como medio para fijar un marco de reglas comunes en el sector que facilite al cliente la experiencia de compra – saber lo que compra – y favorecer así la fidelización del cliente por la vía del cumplimiento de sus expectativas
	Facilitar un marco de prácticas competitivas adecuadas	Para favorecer un nivel de rivalidad competitivo en el sector positivo para el cliente y el sector desde una visión del largo plazo

I. INTRODUCCIÓN

II. DIAGNÓSTICO SECTORIAL

III. MISIÓN Y OBJETIVOS

IV. LÍNEAS DE ACCIÓN ESTRATÉGICAS

V. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

**VI. PLANES DE ACCIÓN**

VII. PLAN DE ACCIÓN 2008/09

# Planes de acción

- Las líneas de acción estratégicas del sector / ANFABASA se materializan en una serie de acciones concretas que tratarán de materializar los objetivos buscados.
- Atendiendo a los criterios de eficacia y posibilismo que deben guiar a la Asociación, especialmente en sus primeros pasos, del conjunto de acciones que se han identificado se seleccionarán y priorizarán una serie limitada de acciones para su desarrollo en cada ejercicio.
- Al igual que los objetivos estratégicos, anualmente se llevará a cabo una revisión de los planes de acción del sector y su Asociación de acuerdo con la evolución del entorno y del nivel de desarrollo y éxito de las acciones que se lleven a cabo.

# Planes de acción

Línea de actuación estratégica	Objetivo	Acciones
COMPETITIVIDAD	Facilitar la implantación de sistemas de trazabilidad y seguridad alimentaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Realizar un concurso a nivel sectorial para la selección de un proveedor de soluciones en el ámbito de la trazabilidad y seguridad alimentaria (software, consultoría, etc.)</li> </ul>
	Facilitar la implantación de sistemas de calidad específica para el sector de la alimentación – norma UNE EN ISO 2200	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Realizar un concurso a nivel sectorial para la selección de un proveedor para la certificación de empresas en la norma UNE EN ISO 2200</li> </ul>
	Facilitar la innovación tecnológica y de sistemas de gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Configurar a ANFACO como centro tecnológico del sector</li> </ul>



# Planes de acción

Línea de actuación estratégica	Objetivo	Acciones
COMPETITIVIDAD	Mejorar las capacidades de gestión de los profesionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Realizar un diagnóstico de necesidades formativas entre los profesionales del sector</li> <li>•Desarrollar acciones formativas de acuerdo con las necesidades detectadas</li> </ul>
	Definir y Facilitar la vigencia criterios comunes de calidad de materia prima	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Elaborar un catálogo de requerimientos de calidad de la materia prima para su difusión entre proveedores</li> <li>• Elaborar un censo de proveedores homologados por la aceptación de los requerimientos de calidad definidos por el sector</li> <li>•Definir un protocolo de aplicación para la vigencia de los requerimientos definidos</li> </ul>
	Facilitar la optimización de la dimensión de las empresas	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Centralizar en ANFACO información sobre posibilidades de operaciones de asociación, colaboración, fusión entre empresas del sector</li> </ul>

# Planes de acción

Línea de actuación estratégica	Objetivo	Acciones
ADAPTACIÓN AL MERCADO	Facilitar el desarrollo de nuevos envases y formatos de presentación del producto	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Estudiar en ANFACO y difundir nuevas aplicaciones tecnológicas para envases o productos</li> </ul>
	Incorporar el medioambiente y la sostenibilidad como criterios de gestión empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Elaborar un catálogo de medidas orientadas a la certificación “verde” de las empresas del sector: gestión de residuos, certificaciones medioambientales, etc.</li> </ul>
	Acceder a información actualizada del mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Realizar un estudio sobre los caracteres de presentación y de imagen del producto demandado por el mercado</li> <li>•Promover estudios del bacalao/salazón en el panel de alimentación del MAPA</li> <li>•Recopilar y difundir estudios realizados por otras entidades (administraciones, Aecoc, etc.)</li> </ul>

# Planes de acción

Línea de actuación estratégica	Objetivo	Acciones
ADAPTACIÓN AL MERCADO	Favorecer la introducción del sector en nuevos mercados y nuevos canales de distribución	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Promover iniciativas de comercialización conjunta con otros sectores afines al salazón/bacalao (v.g. Sector conserva a través de ANFACO) – franquicias, distribución conjunta, tiendas online, etc.</li> <li>•Recabar del ICEX oportunidades comerciales en mercados internacionales</li> <li>•Buscar ayudas de la Administración estatal/ autonómicas para la comercialización de productos pesqueros/alimenticios</li> </ul>
	Facilitar del desarrollo de nuevos productos	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ver catálogo de servicios de ANFACO</li> </ul>

# Planes de acción

Línea de actuación estratégica	Objetivo	Acciones
PROMOCIÓN Y DIFUSIÓN	Ampliar la presencia nacional e internacional del sector	<ul style="list-style-type: none"><li>•Poner en marcha una página web de la asociación con información sobre las empresas asociadas, legislación, atributos de nuestro producto, definiciones homogeneizadas, consejos prescriptivos sobre preparaciones, etc.</li><li>•Participar a través de ANFACO en ferias nacionales e internacionales relacionadas con el sector de la alimentación</li><li>•Coordinar con el ICEX oportunidades de promoción del sector en el exterior</li><li>•Configurar ANFACO como gabinete de prensa del sector</li></ul>

# Planes de acción

Línea de actuación estratégica	Objetivo	Acciones
PROMOCIÓN Y DIFUSIÓN	Favorecer el reposicionamiento del sector y sus productos	<ul style="list-style-type: none"><li>•Realizar una campaña de comunicación del bacalao/ salazón que promuevan el conocimiento sus atributos nutricionales, valores culturales, históricos, gastronómicos y medioambientales</li><li>•Estudiar la viabilidad de un plan de acciones de promoción a medio plazo: patrocinios, campaña en medios, etc.</li></ul>
	Facilitar el desarrollo de marcas	<ul style="list-style-type: none"><li>•Desarrollar un sistema de certificación sectorial o labeling</li></ul>

# Planes de acción

Línea de actuación estratégica	Objetivo	Acciones
COORDINACIÓN INTERSECTORIAL	ANFACO como motor de desarrollo del sector	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Elaborar y difundir entre los asociados un catálogo que incluya todos los servicios que ANFACO puede prestar a los asociados a nivel particular de cada empresa y a nivel conjunto</li> </ul>
	Facilitar la agregación de demanda para mejorar las compras	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Elaborar un censo de proveedores de productos y servicios indirectos</li> <li>•Realizar compras/contrataciones conjuntas de productos/servicios indirectos o no estratégicos</li> </ul>
	Facilitar el uso de información compartida	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Elaborar un censo de empresas del sector</li> <li>•Desarrollar un sistema de información sobre insolvencias en el mercado</li> <li>•Desarrollar un foro sectorial en el que compartir experiencias de gestión en determinados ámbitos (áreas no estratégicas como informática, sanidad, etc.)</li> <li>•Recabar y difundir a través de ANFACO el conjunto de ayudas y subvenciones disponibles</li> </ul>

# Planes de acción

Línea de actuación estratégica	Objetivo	Acciones
DEFINICIÓN DE REGLAS COMUNES	Homogeneizar criterios de calidad, presentación y denominación	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Consensuar una utilización homogénea de los diferentes elementos que integran el producto: formatos y presentaciones, denominaciones, especies, etiquetaje, glaseos, composiciones, etc.</li> <li>•Elaborar un Manual de Producto del sector para su difusión en el mercado con e objetivo de clarificar en el cliente el conocimiento del artículo: especies, formatos, etc.</li> </ul>
	Promover un marco de prácticas competitivas adecuadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Crear un foro sectorial que defina y aplique un protocolo de desincentivación de prácticas competitivas inadecuadas</li> </ul>

I. INTRODUCCIÓN

II. DIAGNÓSTICO SECTORIAL

III. MISIÓN Y OBJETIVOS

IV. LÍNEAS DE ACCIÓN ESTRATÉGICAS

V. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

VI. PLANES DE ACCIÓN

**VII. PLAN DE ACCIÓN 2008/09**



# Plan de acción 2008/09

- Las acciones seleccionadas a continuación constituyen la agenda concreta que la Asociación se quiere marcar para el horizonte temporal de los ejercicios 2008 y 2009.
- De forma adicional a los objetivos concretos que persiguen cada una de las acciones seleccionadas, éstas se orientarán igualmente a preparar el camino de las acciones no contempladas inicialmente y que se acometerán en ejercicios posteriores.
- La selección y priorización de estas acciones ha sido realizada siguiendo los siguientes criterios:
  1. Mejora colectiva del sector mediante la mejora individual de cada empresa
  2. Evolución del sector mediante la adopción de estrategias comunes
  3. Configuración de ANFABASA como centro de servicios para el sector
- Para el acometimiento de cada una de las acciones finalmente seleccionadas la Junta Directiva de la Asociación determinará el equipo, plazos y naturaleza del trabajo a realizar.

# Plan de acción 2008/09

1. Selección de un proveedor de soluciones en el ámbito de la trazabilidad, seguridad y certificación alimentaria (norma UNE EN ISO 2200).

ANFABASA seleccionará la mejor oferta económica y técnica de servicios en estos ámbitos y la pondrá a disposición de sus asociados para que, aquellos que lo consideren oportuno, acometan la mejora de sus procesos de calidad y seguridad alimentaria y de este modo mejorar la competitividad del conjunto del sector.

Igualmente, se recabarán las ayudas y subvenciones disponibles para la realización de este tipo de proyectos de mejora con el objetivo de minimizar el impacto económico de esta inversión.

2. Realizar un diagnóstico de necesidades formativas entre los profesionales del sector y desarrollar acciones formativas de acuerdo con las necesidades detectadas.

ANFABASA recabará de sus asociados sus necesidades de formación y ofrecerá una serie de acciones formativas aprovechando las sinergias existentes con ANFACO y las acciones formativas que periódicamente ofrecen a sus asociados del sector de la conserva.

3. Promover estudios del bacalao/salazón en el panel de alimentación del MAPA y recopilar y difundir los estudios realizados por otras entidades (administraciones, Aecoc, etc.)

Con carácter previo a los estudios específicos que decida acometer ANFABASA por iniciativa propia se promoverá la inclusión del bacalao/salazón en los diferentes estudios de mercado que realiza la Administración y se recopilarán estudios realizados por otras organizaciones con información relevante para nuestro sector.

# Plan de acción 2008/09

4. Poner en marcha una página web de la asociación con información sobre las empresas asociadas, legislación, atributos de nuestro producto, definiciones homogeneizadas, consejos prescriptivos sobre preparaciones, etc.

La web constituirá la principal herramienta de comunicación de la Asociación en sus primeros pasos y tendrá un triple objetivo:

1. Informar al mercado sobre diferentes aspectos del sector: empresas asociadas, información técnica y nutricional, consejos de preparación y otra información relevante para nuestros clientes y consumidores.
2. Informar a los asociados sobre legislación, ayudas y subvenciones, estudios de mercado, y otra información interna del sector.
3. Contribuir al reposicionamiento del bacalao/salazón como producto sano, nutricional, divertido, etc. mediante acciones sostenidas de comunicación de forma paralela a otras iniciativas del sector orientadas a este objetivo de reposicionamiento.

5. Participar en ferias nacionales e internacionales relacionadas con el sector de la alimentación así como coordinar con el ICEX oportunidades de promoción del sector en el exterior.

Utilizando la experiencia de ANFACO en el mercado internacional se buscará aprovechar las diferentes oportunidades comerciales que pudieran existir como medio para desarrollar nuevos mercados.

# Plan de acción 2008/09

6. Elaborar y difundir entre los asociados un catálogo que incluya todos los servicios que ANFACO puede prestar a los asociados a nivel particular de cada empresa y a nivel global de la Asociación.

La experiencia y las capacidades de ANFACO en el impulso y coordinación de un sector con características afines a al nuestro, como es el de la conserva, nos ofrece numerosas oportunidades para aprovechar las diferentes actividades que realiza.

7. Elaborar un censo de empresas del sector.

Se busca disponer de información ajustada a la realidad del sector en los principales parámetros (facturación, producción, empleo, oferta de productos y servicios) a partir de la cual poder llevar a cabo una gestión más adecuada de diferentes acciones: solicitud de ayudas, promoción y difusión del sector y sus empresas, etc.

8. Recabar y difundir el conjunto de ayudas y subvenciones disponibles así como la legislación aplicable al sector

# Plan de acción 2008/09

9. Consensuar una utilización homogénea de los diferentes elementos que integran el producto: formatos y presentaciones (salazón), denominaciones y especies, etiquetaje, glaseos, composiciones, etc.

Una comisión técnica elaborará una propuesta de homogeneización de una serie de parámetros de nuestro producto con el objetivo de establecer unas reglas comunes que contribuyan a mejorar la experiencia de compra de clientes y consumidores.

A priori, la homogeneización de parámetros de calidad estará centrada en la denominación de formatos en el subsector del salazón y en parámetros relacionados con especies, glaseos, composiciones y orígenes en el subsector del bacalao.

10. Elaborar un catálogo de requerimientos de calidad de la materia prima para su difusión entre proveedores

La información y clasificación de materia prima recibida de nuestros proveedores deberá atender un nivel de exigencia coherente con el que el sector fije internamente para sí mismo: denominaciones y especies, glaseos, origen, composiciones, etc.