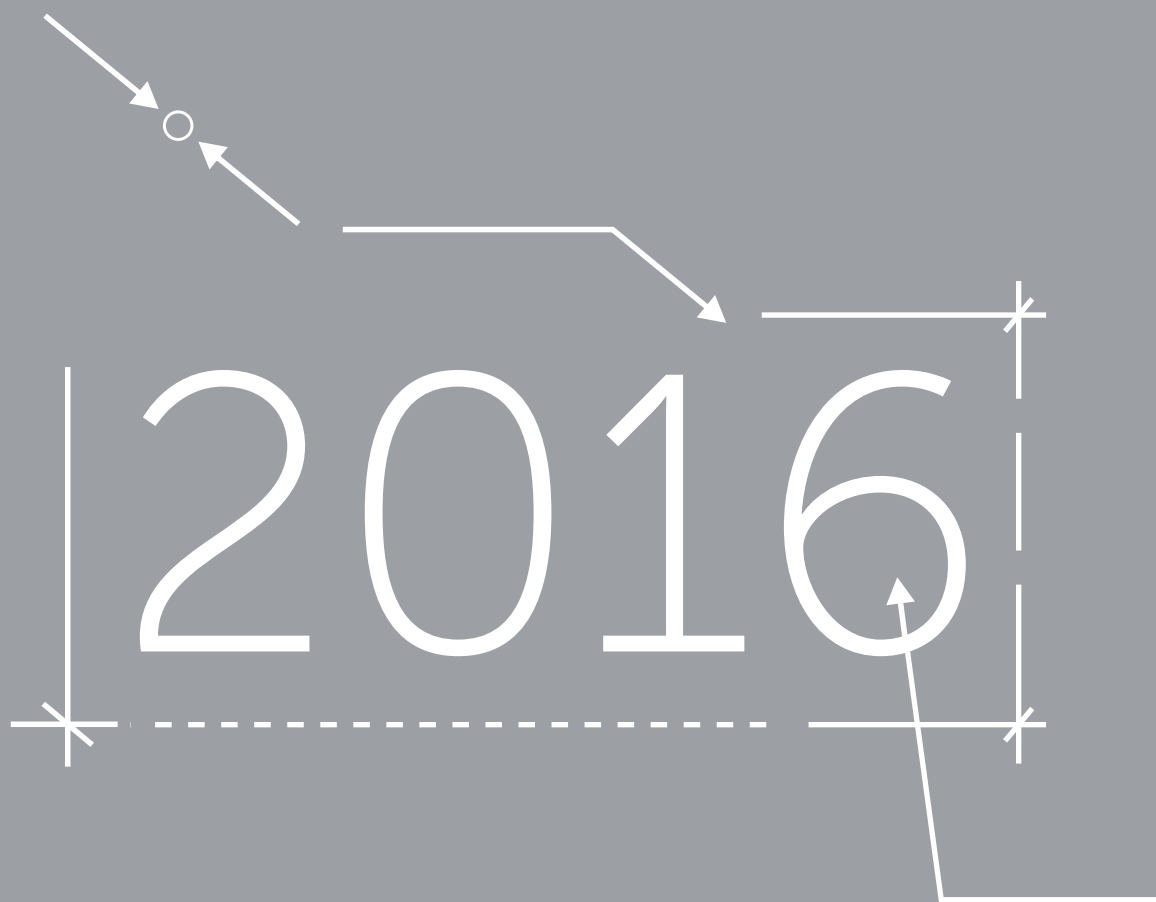


Informe económico y de competitividad



ARDÁN 2016

Informe económico y de competitividad. Directorio de empresas.

ARDÁN 2016, Informe económico y de competitividad ofrece una visión global y detallada sobre la evolución de la competitividad de las empresas y sectores de la economía de Galicia.

Iniciamos el Informe con un análisis de la situación económica y competitiva de las empresas de Galicia (capítulo 1) en el que se analiza la evolución de la economía gallega.

A continuación (capítulos 2, 3 y 4), a través del estudio económico de una muestra representativa de más de 17.000 empresas del tejido productivo de Galicia (todas ellas disponibles en ARDÁN) se analiza el comportamiento de los Ingresos, Valor añadido y Resultados, la Inversión, Rentabilidad, Empleo y Productividad. Además, se realiza un estudio detallado de los sectores más relevantes de la economía gallega y se aporta una radiografía económica de los más importantes por su contribución a la generación de riqueza. El estudio de la distribución del valor añadido y la especialización territorial refuerzan el análisis.

En el capítulo 5 se analizan las empresas más relevantes en nuestra economía y que obtienen mejores resultados en su gestión empresarial obteniendo los indicadores de buenas prácticas.

El capítulo 6 se centra en la internacionalización de la empresa gallega. Se incorpora una metodología, en colaboración con IGAPE para el cálculo del Indicador ARDÁN de empresa global. Y se seleccionan aquellas empresas que han obtenido este merecimiento por su alto nivel de internacionalización.

En continuidad con la línea de investigación iniciada en la pasada edición y en colaboración con GAIN se realiza en el capítulo 7 un diagnóstico sobre la innovación empresarial en Galicia.

Como novedad presentamos una metodología basada en los resultados del Programa REACCIONA de IGAPE, para la medición del potencial competitivo de las empresas a través de cinco dimensiones: personas, negocio, sistemas, cambio estratégico, redes y finanzas (capítulo 8).

En esta edición, el estudio monográfico se centra en las empresas creativas en Galicia, un sector empresarial altamente transformador y con enorme potencial (capítulo 9).

En el capítulo 10 se ofrece un conjunto de líneas maestras que definen una estrategia de mejora de la competitividad de la economía gallega en el medio y largo plazo.

En este informe sobre la empresa gallega entrevistamos en el capítulo 11 a los equipos de los 15 proyectos acelerados en ViaGalicia en su tercera edición.

El directorio de empresas recoge información de las 10.000 sociedades gallegas más relevantes de nuestra Comunidad, organizadas en fichas por empresa y listados por actividad, localidad y facturación.

Índice

1	Situación económica y competitiva de las empresas de Galicia	17
1.1	Introducción.....	17
1.2	Coyuntura económica: consolidando la salida de la recesión.....	18
1.3	Empresas y sectores de actividad.....	20
1.4	Coyuntura económica sectorial.....	24
1.5	Competitividad de la economía gallega en 2014-2015.....	29
1.6	Desarrollo económico regional.....	37
2	Estudio global de las empresas de Galicia	43
2.1	La empresa gallega: evolución económica y financiera.....	43
2.2	El empleo en las empresas de Galicia.....	57
3	Estudio sectorial	67
3.1	Las actividades empresariales más representativas en Galicia.....	67
3.2	Sectores más dinámicos.....	75
3.3	Radiografía económica y financiera de los sectores empresariales de Galicia.....	76
4	Las actividades empresariales y el territorio	133
4.1	Análisis por provincias.....	133
4.2	La perspectiva comarcal.....	141
4.3	La dinámica de la evolución empresarial en las comarcas de Galicia.....	146
5	Indicadores de mejores prácticas empresariales	151
5.1	Introducción.....	151
5.2	Las empresas bien gestionadas.....	153
5.3	Las empresas gacela.....	171
5.4	Las empresas de alto rendimiento.....	183
5.5	Las empresas generadoras de riqueza.....	193
5.6	Las empresas de alta productividad.....	199
6	La internacionalización de la empresa Gallega	211
6.1	Introducción.....	211
6.2	La internacionalización empresarial: contextualización.....	212
6.3	Internacionalización de la economía gallega.....	220
6.4	La empresa gallega en el contexto global internacional.....	229
7	Diagnóstico de la I+D+i empresarial en Galicia	257
7.1	Introducción.....	257
7.2	El desempeño innovador de la empresa gallega. Tendencias generales.....	258
7.3	Análisis sectorial detallado a través de sus dimensiones.....	265
7.4	Intensidad tecnológica sectorial.....	276
7.5	Benchmarking del desempeño innovador.....	279
7.6	Análisis detallado 2015: la innovación en las microempresas gallegas.....	287
7.7	Marco de medición del desempeño innovador.....	294

7.8. Conclusiones.....	296
8 Midiendo el Potencial Competitivo para diseñar las rutas hacia la mejora.....	301
8.1 Introducción.....	301
8.2 Elaboración del Indicador ARDÁN de Potencial Competitivo.....	302
8.3 El comportamiento competitivo de la Pyme gallega: aproximación global.....	313
8.4 Análisis detallado del Potencial Competitivo a través de sus componentes.....	317
8.5 Conclusiones.....	320
9 Las industrias creativas en Galicia.....	323
9.1. Situación actual de las empresas creativas. El sector en España y en Galicia.....	323
9.2. Estudio económico de las empresas en Galicia.....	327
9.3. Las industrias creativas y su contribución a la mejora de nuestro modelo productivo.....	332
10 Los factores críticos para la competitividad: la consolidación de la recuperación.....	365
10.1. Introducción.....	365
10.2. Los indicadores de competitividad ex-ante.....	366
10.3. Los indicadores de competitividad ex-post.....	374
11 Emprendimiento: Entrevistas a los 15 proyectos en fase de aceleración en ViaGalicia (3ª edición)....	379
 Directorio de empresas de Galicia	
Utilización del directorio.....	415
Ficha alfabética de empresas.....	421
Listado por Localidades.....	857
Clasificación Sectorial.....	989
Clasificación General por Facturación.....	1.133
 Anexos	
Bibliografía.....	1.257
Diccionario.....	1.261

Situación económica y competitiva de las empresas de Galicia

1.1 Introducción

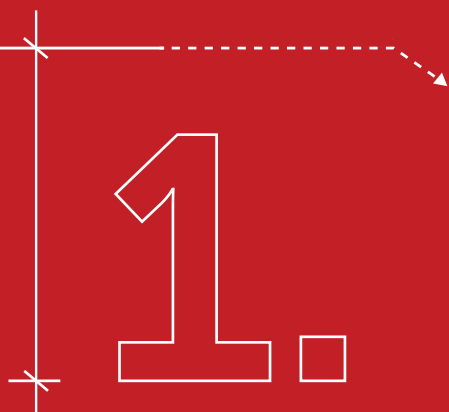
1.2 Coyuntura económica: consolidando la salida de la recesión

1.3 Empresas y sectores de actividad

1.4 Coyuntura económica sectorial

1.5 Competitividad de la economía gallega en 2014-2015

1.6 Desarrollo económico regional



01. SITUACIÓN ECONÓMICA Y COMPETITIVA DE LAS EMPRESAS DE GALICIA

1.1. Introducción

En el bienio 2014-2015 la economía de Galicia ha salido de una grave recesión económica, aunque lo está haciendo con menor dinamismo que el conjunto de la economía española. Si en ambos casos es la demanda interna el factor determinante, el hecho cierto es que en Galicia está creciendo a tasas más reducidas. El nivel medio de las rentas y los ajustes (salariales y en prestaciones públicas) realizados explican ese diferencial. En paralelo la demanda externa, que tiene una contribución nula en el conjunto de España, en Galicia aún lastra nuestro crecimiento, al crecer más las importaciones que las exportaciones.

Del análisis que a continuación realizamos sobre la evolución reciente de la economía gallega (2014-2015) en sus vectores empresariales, de sectores productivos y de nuestras exportaciones se comprueban, por este orden, las siguientes fortalezas y debilidades.

Que las empresas medianas y grandes volcadas al exterior han salido de la crisis y han creado antes empleo. Con un dinamismo exportador que es especialmente intenso hacia la UE (en este caso superamos la media española), mientras que hacia las economías emergentes estamos perdiendo cuota de mercado.

Que el sector de la confección gallego anota un dinamismo exportador singularmente positivo y que la obra pública está compensando una más lenta recuperación en Galicia del sector de la vivienda. También es una buena noticia el hecho de que los servicios hayan vuelto a crear empleo y por ello lo es también la creciente cuota de demanda turística extranjera con destino a Galicia.

Entre las debilidades, el cerrar los dos últimos años con una balanza en bienes y servicios deficitaria (frente a un superávit en el conjunto de España) y con un déficit de dos mil empresas exportadoras. Que cuanto menor es el tamaño empresarial más dificultades existen para recuperarse de la crisis y sumarse al dinamismo exportador y generador de empleo. Que la recuperación del sector de la automoción está siendo menos intensa en Galicia y que, por ello, la recuperación del sector industrial gallego arrastra un retardo de un año respecto a la media estatal.

Que el sector financiero está lastrando la recuperación de las actividades terciarias y del conjunto de la economía, mientras el primario (sobre todo agro ganadero) está transitando un auténtico bienio negro. Todo ello conduce a un práctico estancamiento de la población empresarial en alta en la Seguridad Social (mientras en España aumenta) y a que la distribución de las rentas -y de la calidad del empleo- esté siendo cada vez más desigual. Lo que agudiza nuestro declive demográfico.

Fortalezas y debilidades condicionadas por algunas amenazas del entorno entre las que destacaríamos el eventual agravamiento de nuestro déficit exterior motivado por un encarecimiento de las importaciones de hidrocarburos, el riesgo de encarecimiento de nuestra ya abultada carga de intereses de la deuda como penalización por nuestro

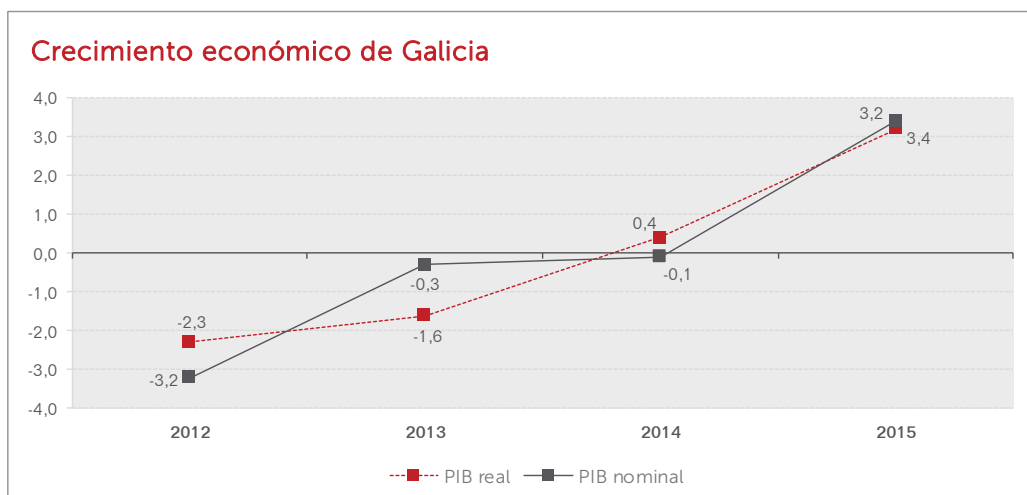
elevado endeudamiento y riesgo bancario, la posibilidad de nuevos ajustes fiscales que afecten a la demanda interna de amplios sectores de la población, una revalorización del euro que dificulte nuestra competitividad fuera de la eurozona o bien la amenaza de que nos adentremos en una tendencia al estancamiento de la economía mundial a causa del sobreendeudamiento y la competencia a la baja en salarios.

En estas circunstancias debiéramos esforzarnos colectivamente para que nuestros agentes públicos (locales, autonómicos, central) y privados (sociales, económicos y financieros) definan y pacten una estrategia que amplifique nuestras fortalezas y con ello neutralice buena parte de las debilidades que se han señalado.

1.2. Coyuntura económica: consolidando la salida de la recesión

Las primeras estimaciones disponibles del INE para el conjunto del año 2015 informan de una importante aceleración de la recuperación iniciada en el ejercicio 2014, año que conforma el centro de referencia de la base de datos ARDÁN en este informe.

Mientras en 2014 las tasas de crecimiento apenas eran ligeramente superiores a cero, en 2015 superan los tres puntos porcentuales tanto en términos nominales (que serán con los que aquí cruzaremos las estimaciones de ARDÁN) como en términos reales.



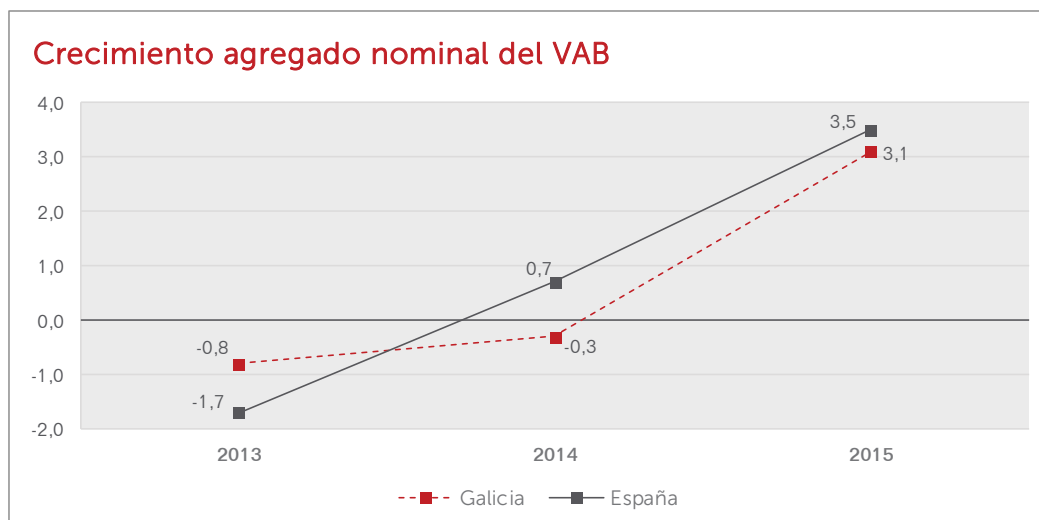
Fuente: elaboración propia con datos del INE

Conviene sin embargo hacer un par de precisiones sobre estas primeras estimaciones del INE conocidas en el mes de abril de 2016 (que es cuando este informe se redacta). Porque según las realizadas por el IGE el crecimiento de la economía gallega en 2015 se habría sin duda intensificado respecto al del año 2014, pero solo hasta un nivel promedio del 2,5. Una recuperación intensa, en todo caso, que se situaría probablemente en una horquilla del 2,5 al 3% en tasas de variación interanual del PIB.

La segunda precisión es que, aun asumiendo la tan positiva aceleración de la recuperación de la economía gallega estimada por el INE en 2015, para el conjunto del período 2010-2015 la tasa anual acumulativa se sitúa en Galicia en un -0,62% de caída del PIB mientras que para el conjunto de la economía española lo hace en un -0,17%. Una caída de triple intensidad en la que solo nos superan Comunidades Autónomas como Asturias, Cantabria o las dos Castillas.

Quiere ello decir que para no perder posiciones en el conjunto de la economía española Galicia debiera consolidar una potente recuperación como la que parece dibujarse en el año 2015, y ello desde la tibia salida de la recesión del 2014 que en este informe marca el epicentro de los datos de ARDÁN.

Circunscribiéndonos a las primeras estimaciones del crecimiento del VAB en datos nominales para Galicia y el conjunto de la economía española observamos que la recuperación en el bienio 2014-2015 ha sido menos intensa en Galicia. Un diagnóstico que empeoraría aún más si las primeras estimaciones del IGE fueran las más ajustadas a la realidad.



Fuente: elaboración propia con datos del INE

Porque si las estimaciones del IGE estuviesen en lo cierto en vez de un acercamiento en la senda de la recuperación –como sugiere nuestro gráfico con datos del INE- anotaríamos una salida en paralelo o quizás divergente. ¿Dónde debemos situar la razón de que Galicia tenga un crecimiento nominal de menor intensidad que el conjunto de España?, ¿en la demanda interna o en la demanda externa?

Para contestar a esta pregunta tenemos que cruzar los datos nominales desagregados del INE e IGE para Galicia en 2015 y así comprobar dos argumentos preocupantes. El primero es que la fuerza determinante de la recuperación en ambas economías está siendo la demanda interna, una fuerza que en Galicia está teniendo un empuje menor en un punto porcentual del PIB.

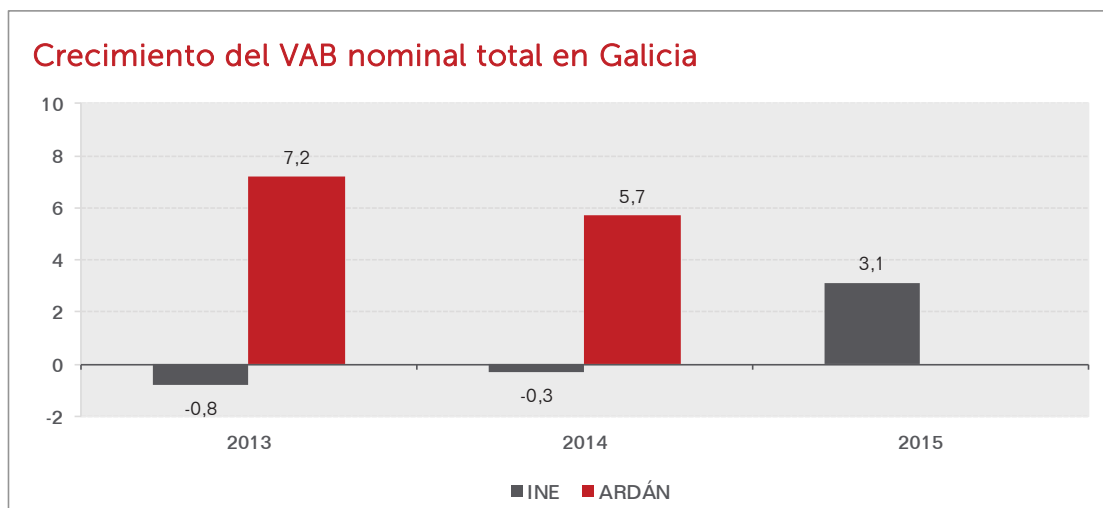
El segundo nos informa que la demanda externa está siendo prácticamente irrelevante o neutra para el conjunto de la economía española en esta salida de la recesión, lo que es especialmente preocupante si tenemos en cuenta la muy favorable coyuntura de precios para las importaciones energéticas; mientras que para la economía de Galicia está teniendo un efecto negativo. Lo que quiere decir que en Galicia están creciendo más las importaciones de bienes y servicios que las exportaciones.

Esto tendrá implicaciones directas en las distintas actividades por el lado de la oferta, que se analizará con detalle en el apartado 1.4, y también en nuestro comercio exterior, como veremos en el apartado 1.5.

En cualquier caso, podemos adelantar aquí -con las estimaciones del INE para Galicia- que desde el punto de vista de la oferta y a nivel sectorial la comparación con el conjunto de la economía española informa de que nuestro peor comportamiento en la presente recuperación tendría que ver sobre todo con el sector primario y con las actividades de servicios comerciales y de servicios públicos. Resultados de una crisis sectorial (como pone de manifiesto el sector lácteo tan determinante en nuestro caso) y un mayor ajuste en el sector público. Mientras que los sectores de la construcción y sobre todo de las manufacturas (no en el caso de la energía) tendrían un comportamiento más acompasado a la media nacional.

También desde el punto de vista de la oferta y a escala sectorial se comprueba que la brecha entre las estimaciones en el ritmo de salida de la recesión por parte del INE (más optimistas) y del IGE (menos optimistas) tendrían sobre todo que ver con mejores estimaciones de actividad del sector de la energía, la construcción, el comercio y las administraciones públicas por parte del INE; aunque estas previsiones sean peores para el sector primario y para los servicios financieros.

La base de datos ARDÁN ya anticipaba el pasado año una vigorosa irrupción de la recuperación económica en nuestra economía. Los datos ahora disponibles para el bienio 2013-2014 de una muestra de 17.039 empresas informan de tasas de crecimiento del VAB nominal por encima del 5%, un nivel que solo para el año 2015 los datos totales del INE parecen confirmar como tendencia.



Fuente: elaboración propia con datos del INE y ARDÁN

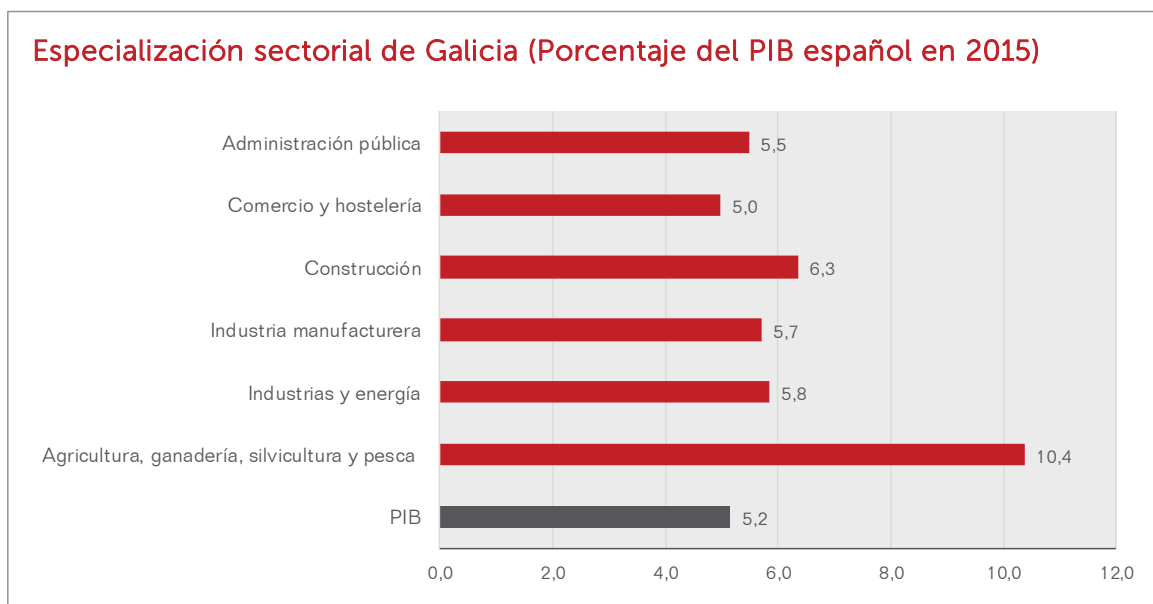
Como ya decíamos el pasado año, importa aquí más la tendencia que los niveles pues, como veremos en el apartado siguiente, la muestra ARDÁN de las empresas gallegas está polarizada en determinados sectores y, sobre todo, es ajena a las más de cien mil empresas que no tienen asalariados. Por tanto cabe inferir que las microempresas gallegas (muchas de ellas de autónomos) están anotando una salida de la recesión económica de mucha menor intensidad que las empresas medianas y grandes, empresas para las que nuestra base de datos cuenta con una gran representación de la población total.

Haremos precisiones a lo que antecede con un análisis sectorial más detallado, como el que se aborda en el epígrafe 1.4. pero ya se puede anticipar que el ritmo que cuantifica ARDÁN para la recuperación económica del bienio 2013-2014 se ajusta sobre todo al dinamismo de las exportaciones realizadas por nuestras empresas, que en 2015 crecieron a tasas cercanas al 6%, y muy poco al dinamismo de las microempresas orientadas hacia un mercado interno mucho menos expansivo. Y es así que los datos ARDÁN del bienio 2013-2014 estarían anticipando los buenos datos que estima el INE para el año 2015.

1.3. Empresas y sectores de actividad

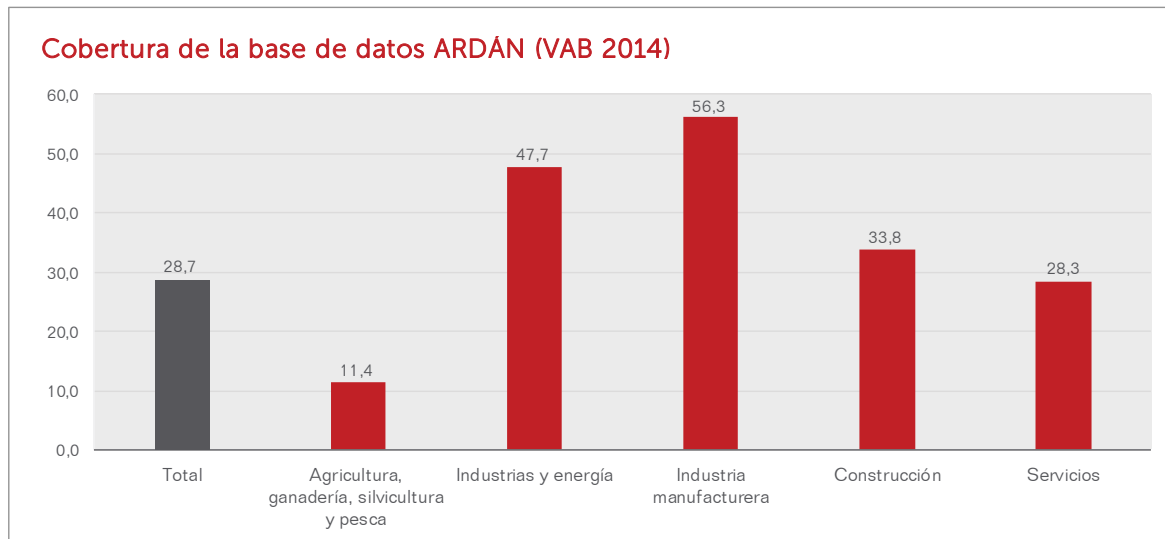
Las más de diecisiete mil empresas que la base de datos ARDÁN integra para el año 2014 constituyen una muestra significativa de las doscientas mil empresas censadas en Galicia si tenemos en cuenta que apenas la mitad cuenta con un asalariado. Un dato que confirma la Seguridad Social con una cifra en el entorno de las setenta mil empresas dadas de alta en Galicia con al menos un asalariado.

Es sobre todo significativa porque, en primer lugar, en la muestra ARDÁN están singularmente bien representadas aquellas actividades que en Galicia anotan un peso o especialización destacados en el conjunto de España. Si tomamos como referencia el 5,2% que supone el PIB gallego en el total español observamos que las actividades manufactureras, incluidas las industrias agroalimentarias asociadas al sector primario, junto a la construcción tienen un peso significativamente superior en la economía gallega.



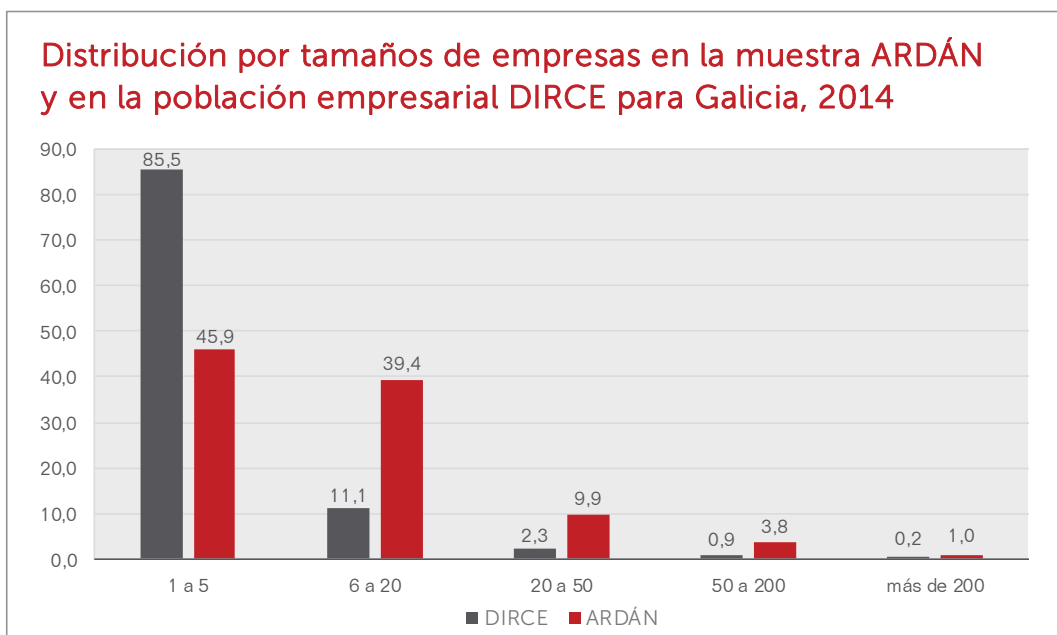
Fuente: elaboración propia con datos del INE

Pues bien, serán estas actividades las que estén singularmente bien representadas en el porcentaje del VAB sectorial total de cada rama que cubre la muestra de la base de datos ARDÁN según recogemos en el gráfico correspondiente para el año 2014. Porque si en cuanto a número de empresas ARDÁN recoge una muestra de la cuarta parte de las que tienen al menos un asalariado, en términos de VAB la muestra ARDÁN alcanza casi un treinta por ciento del total de la economía gallega.



Fuente: elaboración propia con datos ARDÁN e INE

En relación a esa cifra media, el conjunto de las industrias manufactureras y de la energía están muy bien representadas en la muestra, ya que ésta casi alcanza a la mitad de las mismas. Sucede lo mismo en el sector de la construcción, donde el VAB de la muestra ARDÁN supera el treinta por ciento y, aunque no con la misma intensidad, el conjunto del sector servicios podemos considerarlo bien representado. La única excepción es el sector primario donde el empleo autónomo y de microempresas hace menos significativa la muestra ARDÁN.



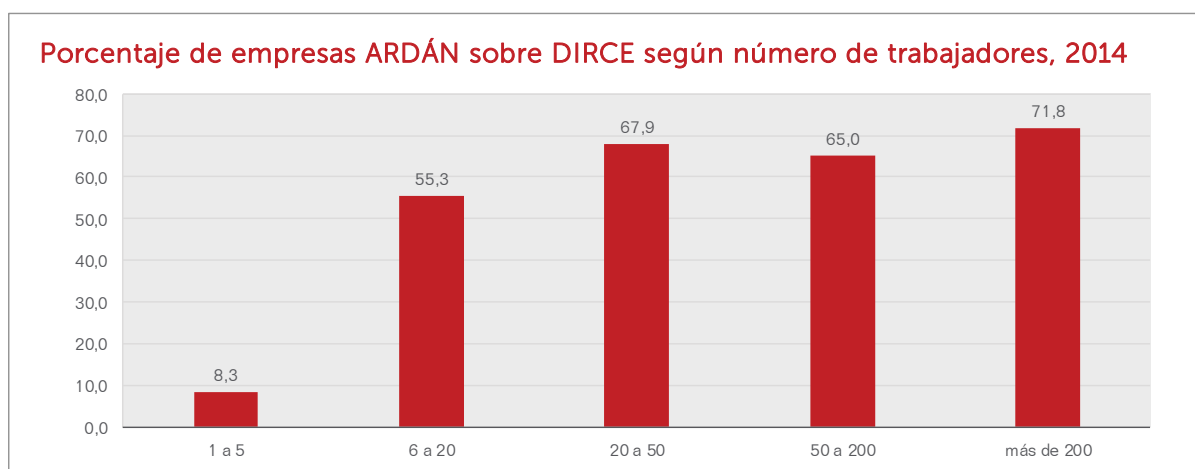
Fuente: elaboración propia con datos ARDÁN e INE

El segundo argumento que refuerza la representatividad de las diecisiete mil empresas de ARDÁN tiene que ver con el tamaño. Si contrastamos la distribución del tamaño de las empresas gallegas en función del número de trabajadores que nos ofrece el INE en su directorio de empresas (DIRCE) con la correspondiente distribución de las empresas ARDÁN reparamos, a primera vista, con esta particularidad.

Solo en las empresas más pequeñas (1 a 5 empleados) la población ARDÁN está menos representada, mientras que para el resto de tamaños considerados su presencia es más cualificada en nuestra base de datos que en los datos del INE.

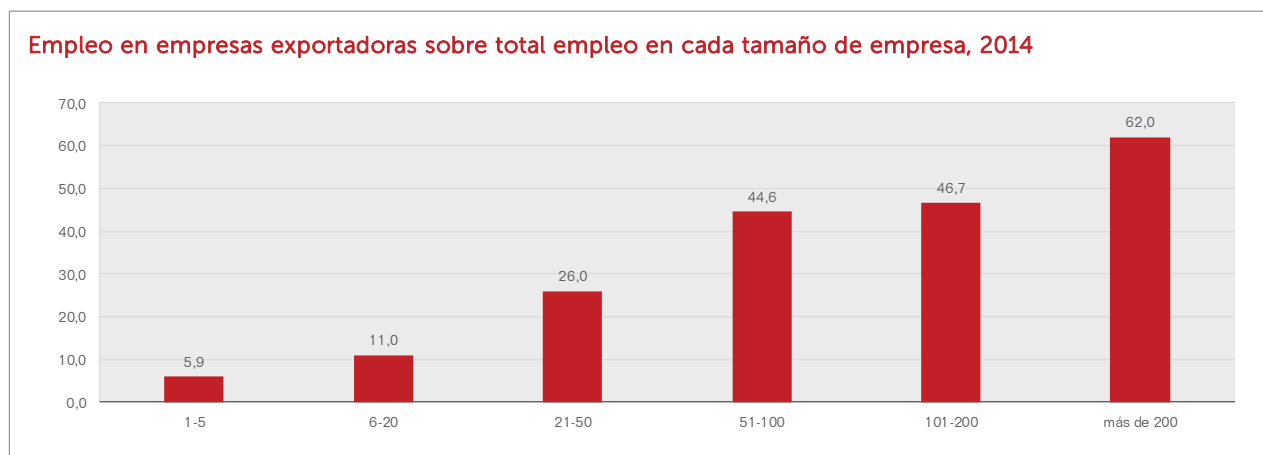
El mismo argumento se refuerza cuando ponderamos por tramos de tamaño las diecisiete mil empresas ARDÁN respecto a las más de noventa mil del DIRCE, mientras para las microempresas la representatividad es muy reducida, para el resto de los tamaños supera en todos los casos el cincuenta por cien de la población.

Es por eso que en el apartado anterior considerábamos que las tasas de crecimiento del VAB, tan elevadas en el caso de ARDÁN para el año 2014, deben imputarse a las empresas de mayor tamaño (y volcadas al mercado exterior), mientras que las menores tasas medias del INE lo son a causa del peor comportamiento de las microempresas y de empresas sin asalariados.



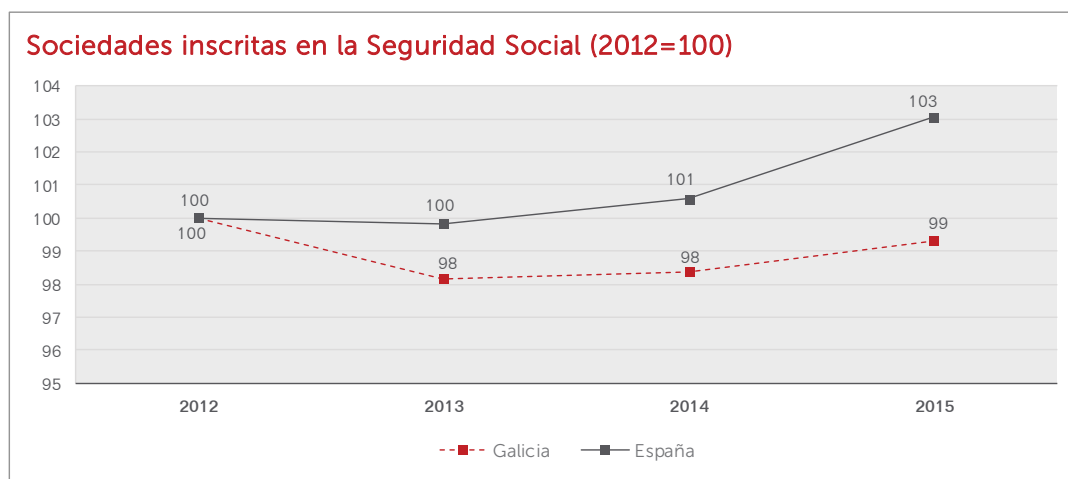
Fuente: elaboración propia con datos ARDÁN e INE

Porque el argumento del tamaño se combina con un tercer argumento sobre la orientación exportadora de las empresas, ya que la asociación entre tamaño de las empresas y vocación exportadora es muy elevada en la muestra ARDÁN. Mientras para las más pequeñas (de 1 a 5 trabajadores) el porcentaje de empleo que en ellas suponen las que son exportadoras está en el 6%, en las de mayor tamaño alcanza más del 60%.



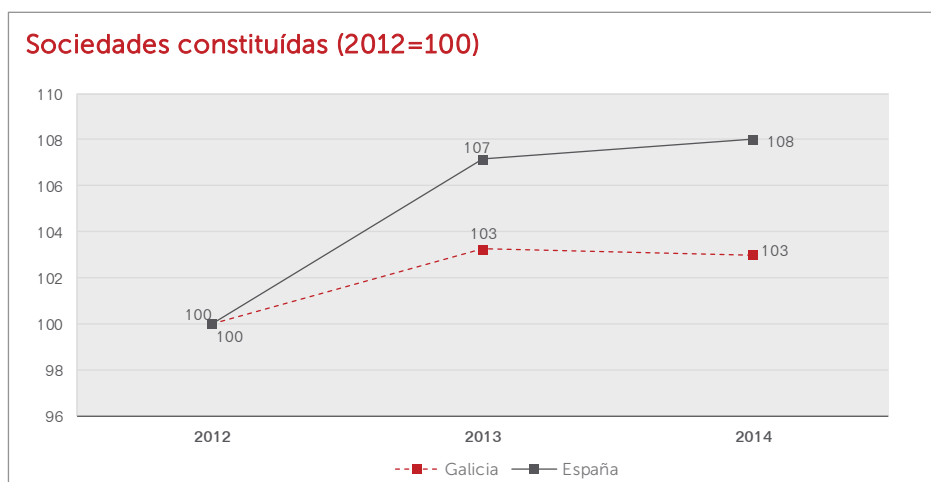
Fuente: elaboración propia con datos ARDÁN

Una vez realizada la caracterización de la muestra empresarial de ARDÁN respecto al conjunto de la población empresarial de Galicia para el año de referencia de este informe, conviene precisar la evolución reciente de dicha población empresarial en Galicia y España. A la vista del gráfico sobre las empresas inscritas en la Seguridad Social, es obvio de nuevo que la intensidad de la recuperación económica está siendo mayor en el conjunto de España que en Galicia, pues mientras en un caso ya se recuperó el nivel de empresas cotizantes del año 2012 entre nosotros aún no se habría llegado a ese nivel.



Fuente: elaboración propia con datos de <http://www.empleo.gob.es/estadisticas/emp/welcome.htm>

A partir del año 2012 se va abriendo una brecha entre las dos series, brecha que recoge un práctico estancamiento de la población empresarial gallega que cotiza a la Seguridad Social frente a una clara recuperación para el conjunto de España.



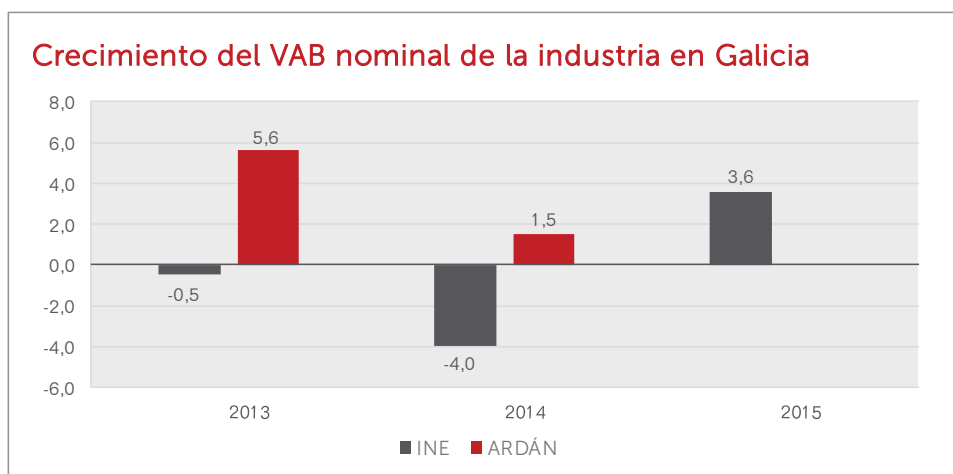
Fuente: elaboración propia con datos del INE

Algo análogo sucede con la estadística de sociedades constituídas elaborada por el INE. Para el año central de este informe (2014), el último con datos definitivos disponibles, la evolución en Galicia está siendo positiva, pero lo es a un ritmo claramente inferior al del conjunto de España. De nuevo se estaría abriendo una brecha desfavorable para Galicia en este aspecto de nuestra recuperación.

1.4. Coyuntura económica sectorial

En los dos apartados que preceden hemos comprobado que las estimaciones de crecimiento económico de Galicia (tasas nominales del VAB) eran muy superiores para la base de datos ARDÁN en el bienio 2013-2014 que en las estimaciones del INE. Avanzábamos que ello era debido a la especialización de la muestra empresarial ARDÁN en empresas de mayor tamaño y más exportadoras, empresas que estarían saliendo de la recesión económica antes y con un mayor impulso.

Que esto es especialmente cierto se comprueba en el sector industrial y manufacturero donde en dicho bienio el INE aún anota una ligera recesión mientras que ARDÁN registra una clara recuperación de las empresas gallegas. En ambos casos los datos ARDÁN adelantan la clara recuperación que el INE estima para 2015 en nuestra industria.

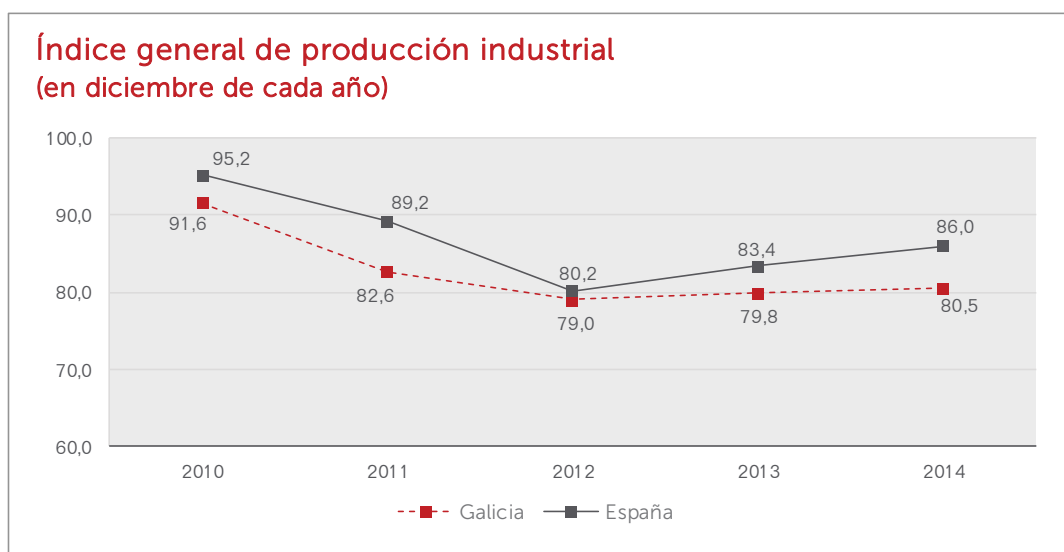


Fuente: elaboración propia con datos ARDÁN e INE

Cabe precisar que si del conjunto del sector industrial retiramos las actividades energéticas para quedarnos solo con las manufacturas los datos ARDÁN refuerzan su diagnóstico positivo con tasas interanuales que superan el 7%. Lo que quiere decir que las actividades energéticas estarían más en la línea recesiva que estima el INE. De hecho el propio INE considera mejor el desempeño de las manufacturas gallegas que el del sector industrial en su conjunto.

Para el año 2014 las primeras estimaciones del IGE no difieren del diagnóstico recesivo del INE para la industria gallega mientras que para el 2015 rebajan el crecimiento estimado a causa del peor desempeño del sector energético.

Con las estimaciones homogéneas del INE para Galicia y España cabe precisar con rotundidad que una de las causas del peor balance económico del año 2014 para Galicia está en el peor comportamiento de su sector industrial, pues mientras en Galicia anota tasas negativas lo hace con tasas positivas para el conjunto de España. En el año 2015 la situación ya sería mucho más homogénea con lo que no sería el sector industrial el responsable de una más lenta recuperación del crecimiento en Galicia que en el conjunto de España. Y en ambos casos la coyuntura de las manufacturas estaría siendo mucho más favorable que la de las actividades energéticas.

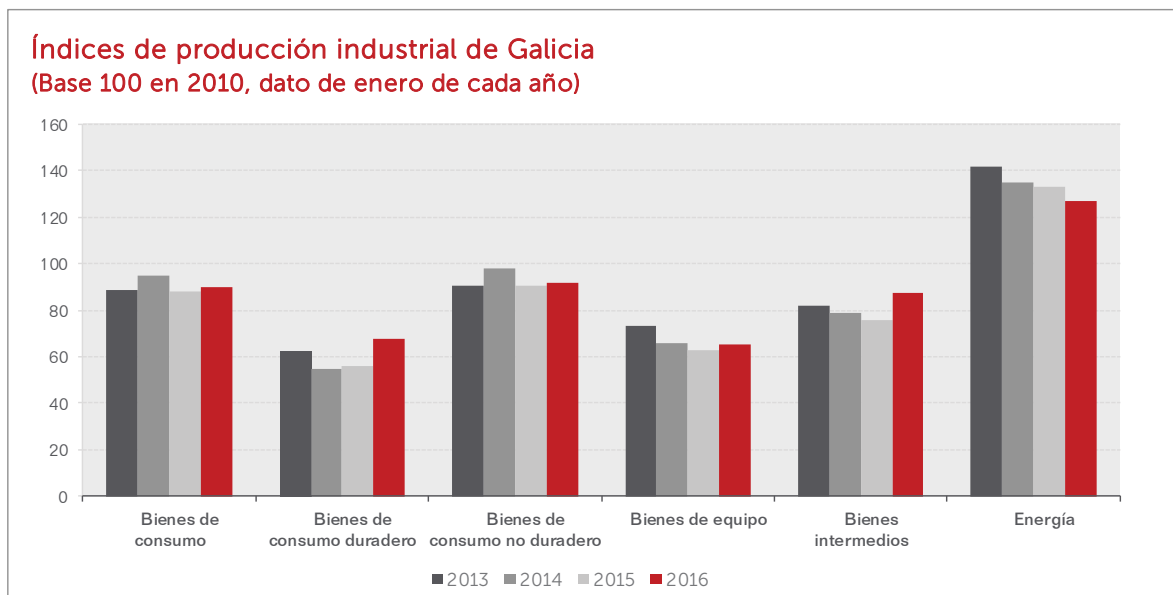


Fuente: elaboración propia con datos del INE

Para el bienio 2013-2014, que centra en este informe la explotación de la base ARDÁN, los índices de producción industrial recogen con claridad la situación que acabamos de describir. Mientras para el conjunto de España se asiste a una inflexión clara de la producción industrial a partir del año 2012, en Galicia dicha inflexión es apenas perceptible. Habrá que esperar al año 2015 para que Galicia alcance un índice de 85, es decir, que casi iguale al conjunto de España con un año de retardo.

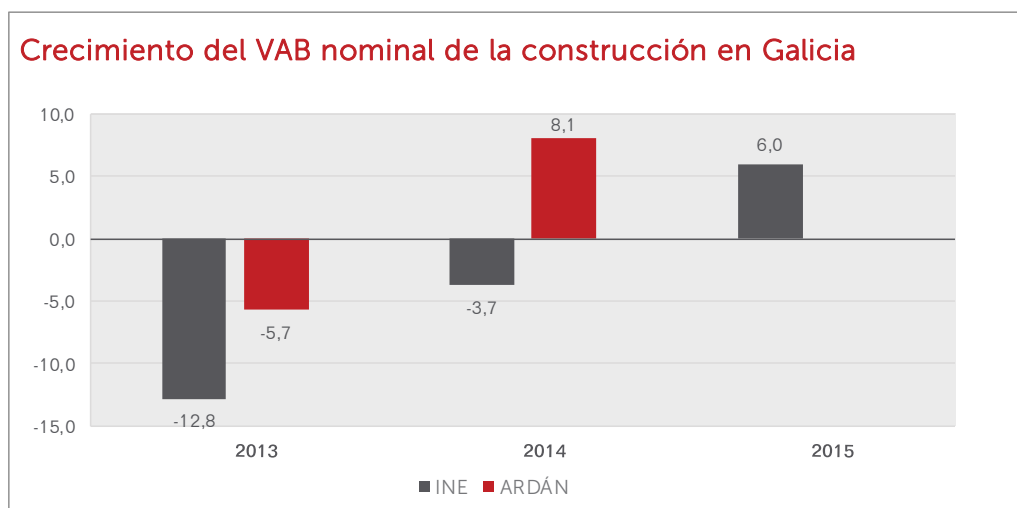
Dentro de las actividades manufactureras los datos ARDÁN certifican una singular buena coyuntura para las industrias alimentarias, las de material de transporte, metalurgia y caucho y plástico. La desagregación de los índices de producción industrial para el bienio analizado en este informe confirma dichos extremos.

Por un lado, la peor coyuntura de las actividades energéticas y por otro la recuperación de las manufacturas de consumo (sobre todo no duradero). Bienes de equipo, bienes intermedios y bienes de consumo duradero no parecen contribuir positivamente durante dicho bienio a la recuperación industrial y, por elevación, del conjunto de la economía gallega. Sin embargo, serán actividades que en el último año volverán a tener protagonismo.



Fuente: elaboración propia con datos del INE

La depresión del sector de la construcción en Galicia se habría detenido en el año 2015 para el INE, pero lo habría hecho ya en el año 2014 según ARDÁN. De nuevo nuestra muestra de empresas adelanta el dato que con un retardo de un año anota el conjunto de las empresas del sector. Los tres datos del INE para 2013-2015 muestran una rotunda inflexión que ARDÁN anticipa un año antes. De nuevo debemos suponer que las empresas más pequeñas, y vinculadas a la burbuja inmobiliaria, estarían teniendo una más lenta y dificultosa salida de la crisis.



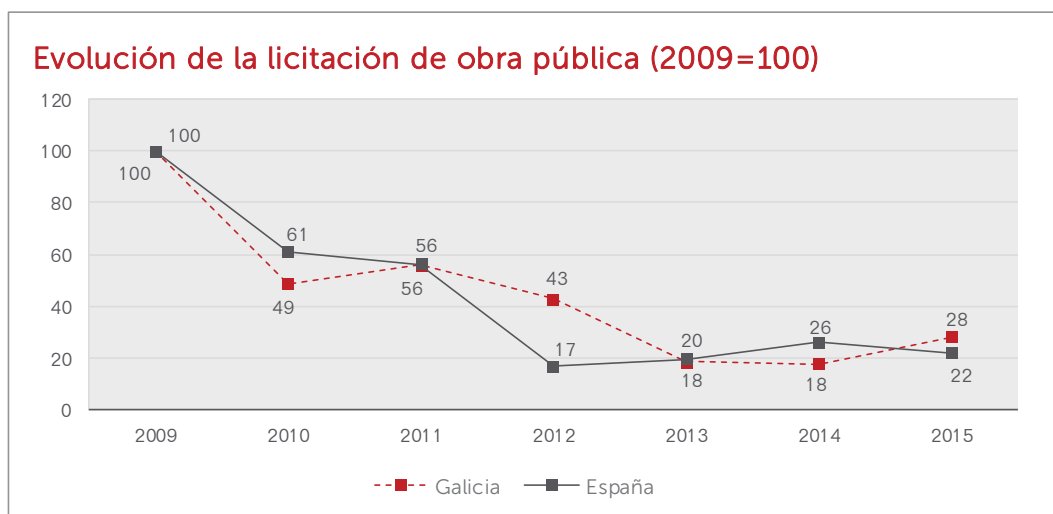
Fuente: elaboración propia con datos ARDÁN e INE

Por su parte el IGE coincide con los signos del INE para el sector, aunque matizando los niveles: una menor recesión en 2014 y una menor recuperación en 2015. En ambos casos la situación sería algo peor a la del sector en el conjunto de la economía española: tanto en la recesión de 2014 como en la menor recuperación de 2015.

La evolución de los dos motores del sector la abordamos observando la evolución de la licitación de obra pública y de las viviendas visadas.

Por lo que respecta a la evolución de la obra pública licitada se observa un mejor comportamiento en Galicia que en el conjunto de España, aunque ambas se muevan en niveles de la cuarta parte del inicio de la crisis. En cualquier caso el año 2014 no parece un buen año para Galicia lo que confirmaría el dato agregado del INE para el sector de la construcción.

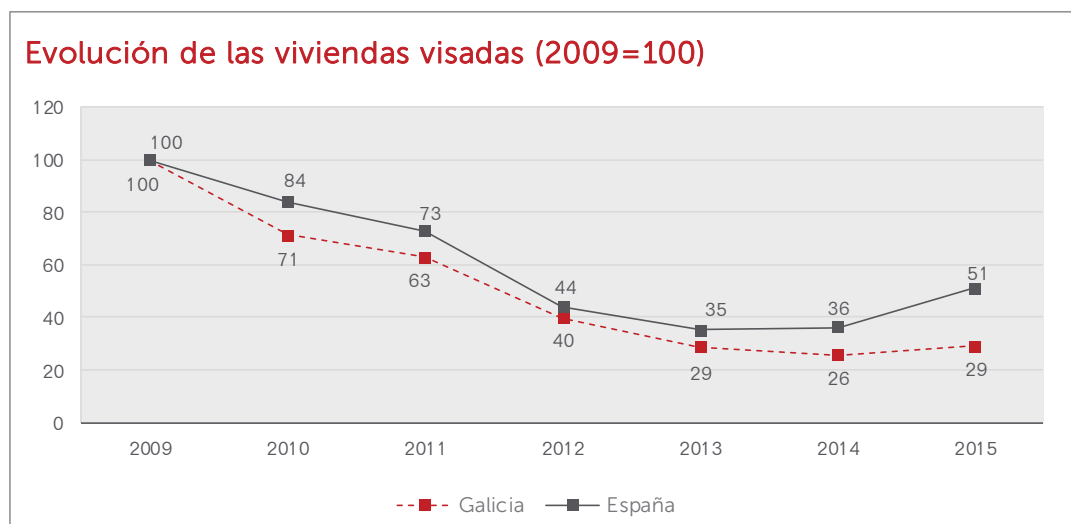
De este hecho se deduce que el comportamiento diferencial de Galicia habrá que buscarlo en el otro vector de actividad: la construcción de viviendas.



Fuente: elaboración propia con datos del IGE

La serie temporal de los visados de viviendas (cuantificado en metros cuadrados) nos confirma aquella hipótesis. Por un lado nos confirma que en el bienio 2013-2014 aún estamos en cifras decrecientes para Galicia, lo que respaldaría el dato de un crecimiento negativo del VAB del sector de la construcción según el INE y el IGE.

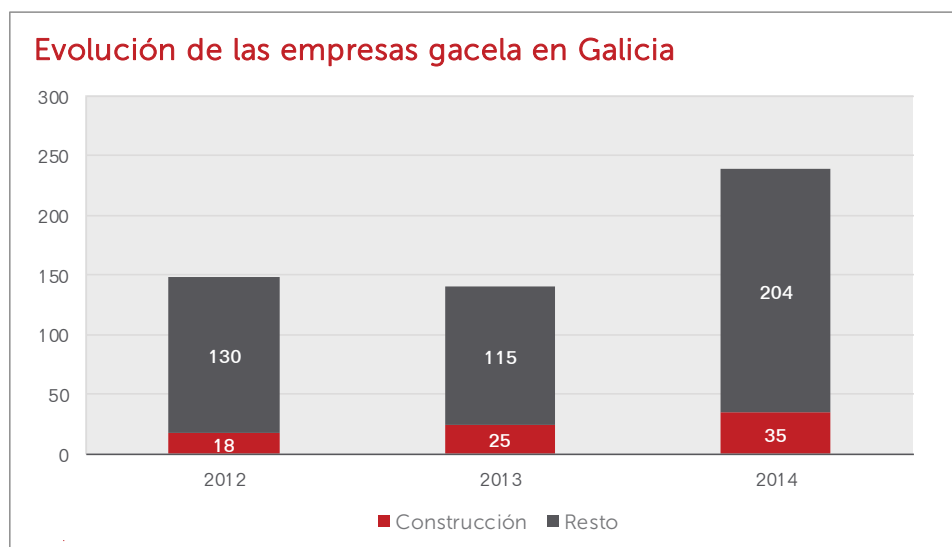
Sin embargo se observa un cambio de tendencia en el 2015, lo que vendría a respaldar las primeras estimaciones de un crecimiento del VAB en ese año y, retrospectivamente, el buen dato que adelanta ya la base de datos ARDÁN en 2014.



Fuente: elaboración propia con datos del IGE

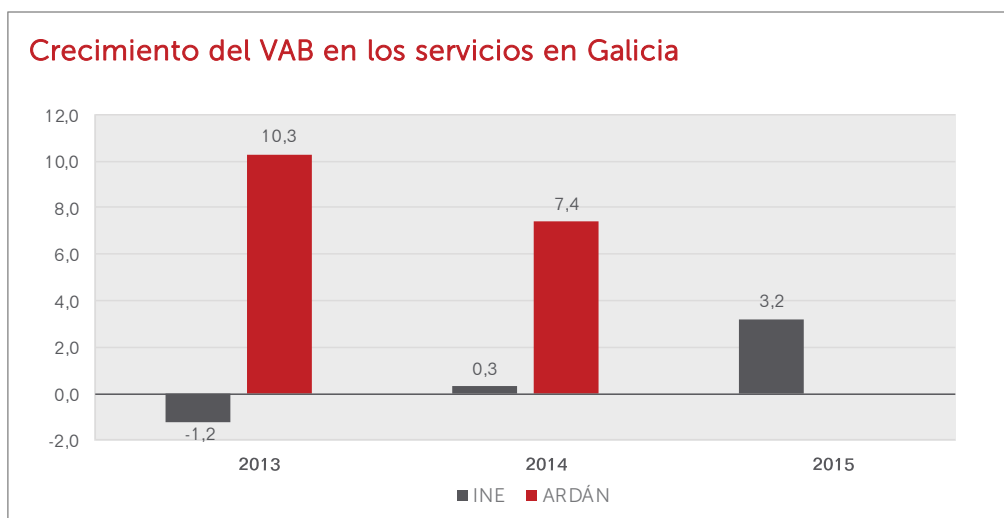
Bien es cierto que el último dato de la serie de viviendas visadas nos sitúa en niveles muy distintos en Galicia y en el conjunto de España: mientras Galicia se hallaría a un tercio del nivel del año 2009 en el conjunto de España ya se habría recuperado un nivel de mitad de actividad respecto a dicho año.

Por una vía (obra pública) o por otra (vivienda) el año 2014 sería el último ejercicio con indicadores negativos lo que estaría anticipando un cambio de tendencia que ya recoge ARDÁN en 2014. La evolución reciente de las empresas gacela (las que en un trienio aumentan sus ventas al menos en un 25%) encaja bien con este diagnóstico no sólo para el sector de la construcción sino para la economía gallega en general.



Fuente: elaboración propia con base de datos ARDÁN

Por su peso en el global, es el sector servicios el más determinante del comportamiento del VAB o del PIB total de una economía (supone un 67% del total en Galicia tanto en los datos INE como en la base de datos ARDÁN). De manera que para explicar la diferencia entre la práctica parálisis de la economía gallega en 2014 según el INE y el fuerte crecimiento para ese mismo año según ARDÁN en este sector debemos encontrar un factor determinante. Un factor que se ha de añadir a los crecimientos diferenciales anotados para la industria y la construcción.



Fuente: elaboración propia con datos ARDÁN e INE

Como no podía ser menos, para 2013-2014 vuelven a ser relevantes las observaciones que hacíamos en el informe anterior para explicar las abultadas diferencias del año 2013. Para el año 2014 vuelve a ser así: el INE estima un muy ligero crecimiento nominal del VAB para el sector servicios en su conjunto, mientras que ARDÁN anota una fuerte recuperación por encima del 7%. De nuevo el indicador ARDÁN se sitúa en línea con la tendencia que marca el INE hacia 2015 (con un crecimiento superior al 3%) pero no con los niveles respectivos.

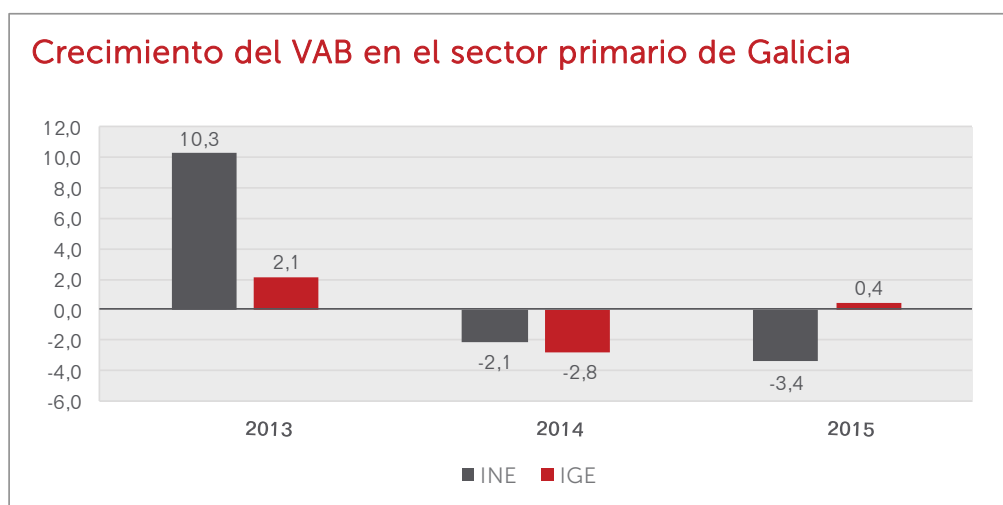
La ausencia en la base ARDÁN de las actividades financieras explica buena parte de ese comportamiento diferencial, ya que los últimos y más recientes datos del INE nos informan de un comportamiento recesivo del sector frente a la recuperación del sector servicios en su conjunto, algo que también se anota para el conjunto de España.

En el comportamiento de las administraciones públicas ARDÁN supera en mucho las estimaciones del INE aunque en este caso el volumen de VAB que tenemos en nuestra base de datos es una muy pequeña parte del VAB total que maneja el INE para Galicia. De manera que el dato INE es el más sólido.

En el particular caso del sector de la distribución comercial sucede al revés: el peso que tiene en la Contabilidad Regional del INE es de un 34% del sector servicios mientras que en ARDÁN se sitúa en un 74% de dicho total. Si añadimos a eso que para el INE dichas actividades crecen un 1,1% en 2014 mientras que para ARDÁN lo hacen a tasas nominales del VAB del 6,4% tendremos ahí la explicación de la diferencia entre ambas. Buena parte de esta asimetría tiene que ver con la consideración dentro del sector comercial y de distribución de empresas del grupo INDITEX.

Es algo que condiciona la estimación del VAB del sector servicios, y en buena medida en la estimación del VAB total, ya que para el INE dichas actividades de comercio y distribución suponen un 23% del VAB total mientras que en ARDÁN alcanzan el 46%.

No debemos finalizar esta revisión de la coyuntura sectorial de Galicia sin hacer referencia a la situación de nuestras actividades agro ganaderas, de alimentos del mar o silvícolas. Sin embargo no debemos hacerlo confrontando las estimaciones del INE con las de ARDÁN porque en este caso –como ya se ha señalado– nuestra base de datos apenas alcanza un tercio de la muestra media para el conjunto de las actividades (con solo un 11,4% del VAB total). Es por ello que confrontamos las estimaciones del INE y las del IGE para nuestro período de referencia.



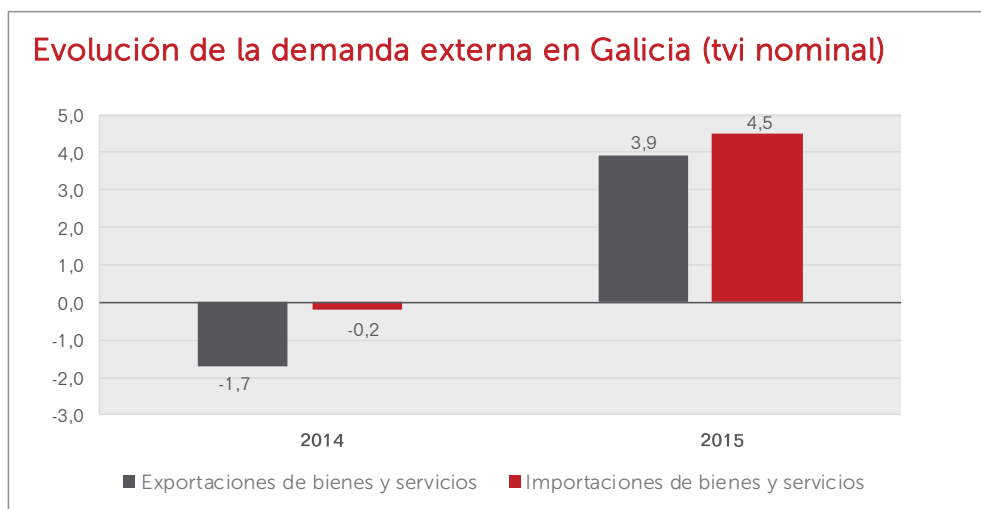
Fuente: elaboración propia con datos INE e IGE

El sector está transitando, como se observa en el gráfico correspondiente, un bienio negro (2014-2015) cuyo epicentro más problemático es el complejo agro ganadero de especialización láctea. Una situación que no es generalizable al conjunto de España donde el sector finalizó 2015 con crecimiento nominales del VAB del 3,2% (frente a una caída en Galicia del -3,4%).

1.5. Competitividad de la economía gallega en 2014-2015

Como ya hemos reiterado, la economía gallega está saliendo con menos intensidad de la recesión que el conjunto de la economía española. Las cifras del INE para el bienio 2014-2015 así lo certifican, y de hacer caso de las estimaciones del IGE el diagnóstico no mejora. Sin embargo las estimaciones para 2014 de la base de datos ARDÁN sugieren que las empresas medianas y grandes, más volcadas a los mercados exteriores, podrían estar teniendo un mejor comportamiento que el resto de la economía regional.

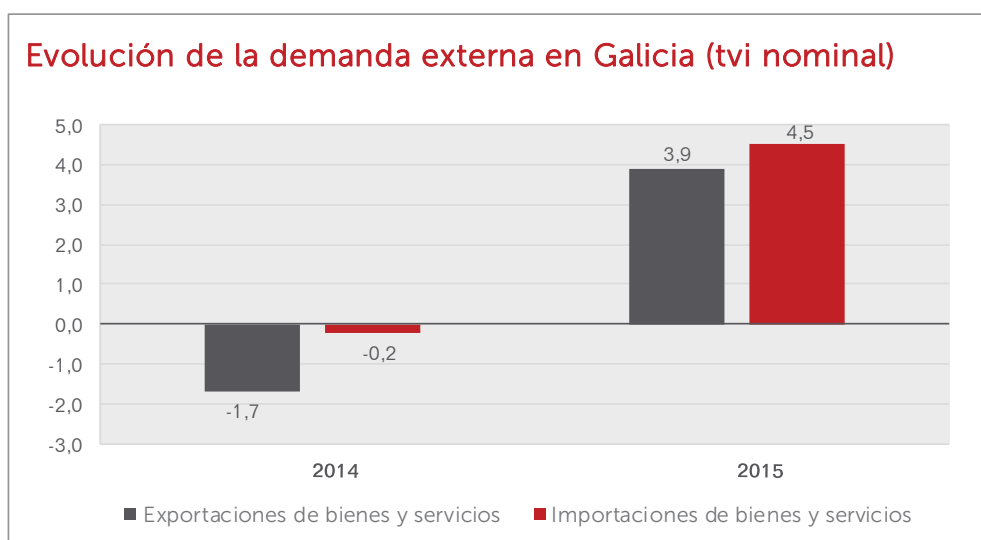
Para comprobar esta muy relevante precisión conviene que centremos nuestra atención en la evolución reciente de nuestras exportaciones de bienes y servicios y que lo hagamos, de manera singular, en las que tienen como destino los mercados de fuera de España. Como se analizará de manera específica en un capítulo posterior de este informe, se trata de evaluar los resultados *ex post* de nuestra competitividad.



Fuente: elaboración propia con datos del IGE

Para Galicia la balanza de bienes y servicios, que cuantifica el signo de nuestra demanda externa, y que nos ofrece el IGE, no está siendo positiva. En el año 2014 porque la caída de las exportaciones es aún más intensa que la de las importaciones y en el año 2015 porque pese al crecimiento de las exportaciones las importaciones lo hacen en mayor cuantía.

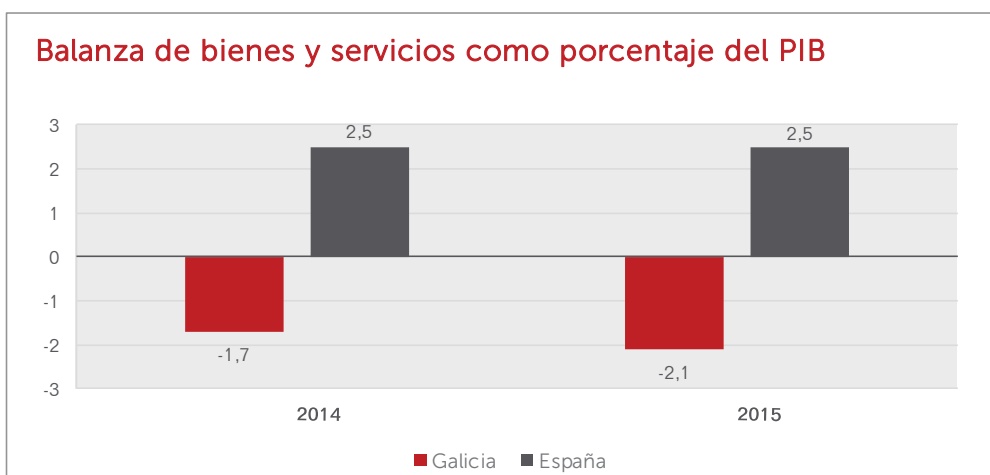
Para nosotros es especialmente relevante que las exportaciones de bienes y servicios al resto del mundo se hayan reducido casi en dos puntos porcentuales en 2014 porque ello quiere decir que, de existir, el dinamismo de nuestras exportaciones de mercancías habrá que localizarlo fuera de España. No en las exportaciones de servicios (por ejemplo turísticos), ni en las exportaciones al resto de España. Otra cosa es lo que sucede en 2015 año en el que ya el conjunto de nuestras exportaciones crecen.



Fuente: elaboración propia con datos del INE

Sin embargo, a la vista de los datos para el conjunto de España estimados por el INE, el buen desempeño de nuestras exportaciones en 2015 no alcanza el dinamismo que anotan en el resto de España. Con lo que ese año la contribución de la demanda externa al crecimiento económico habrá sido peor en Galicia que en España. Aun siendo prácticamente nula para la economía española en su conjunto.

Respecto al año 2014 la situación es aún más desfavorable para Galicia. Porque mientras que en Galicia anotábamos cómo disminuían las exportaciones de bienes y servicios en el conjunto de España habrían crecido a una tasa nominal cercana al 3%. Sin duda reflejo de una mejor competitividad exterior.

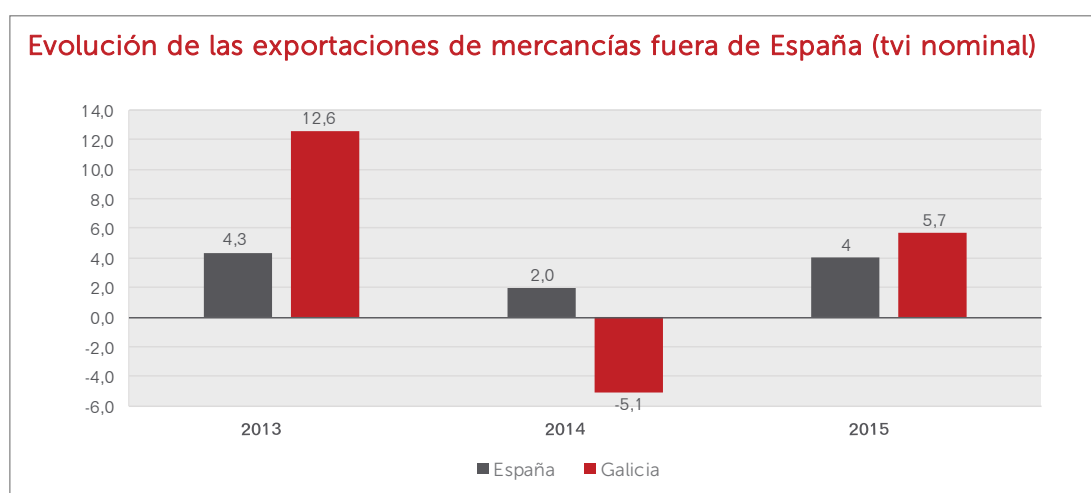


Fuente: elaboración propia con datos del IGE y del INE

En suma: en el conjunto del bienio 2014-2015 el desempeño exportador de la economía gallega habría sido menos dinámico que en el conjunto de España y ello, a pesar del menor dinamismo de las importaciones, habría provocado una balanza en bienes y servicios crecientemente deficitaria. Como contraposición para el caso de la economía española dicha balanza anota un superávit estable. En consecuencia podemos afirmar que para el conjunto de nuestras relaciones exteriores (dentro y fuera de España) nuestro desempeño competitivo no está a la altura del diagnóstico que se puede hacer para la economía española.

Cabe interrogarse de si un tal diagnóstico se mantiene para el caso de circunscribirnos a nuestras exportaciones de mercancías (ya no de servicios) fuera de España (no incluidas las dirigidas al resto de España). Estos datos homogéneos son los que ofrece el Ministerio de Economía en su base de datos Datacomex y son los que a continuación se analizan con algo más de detalle.

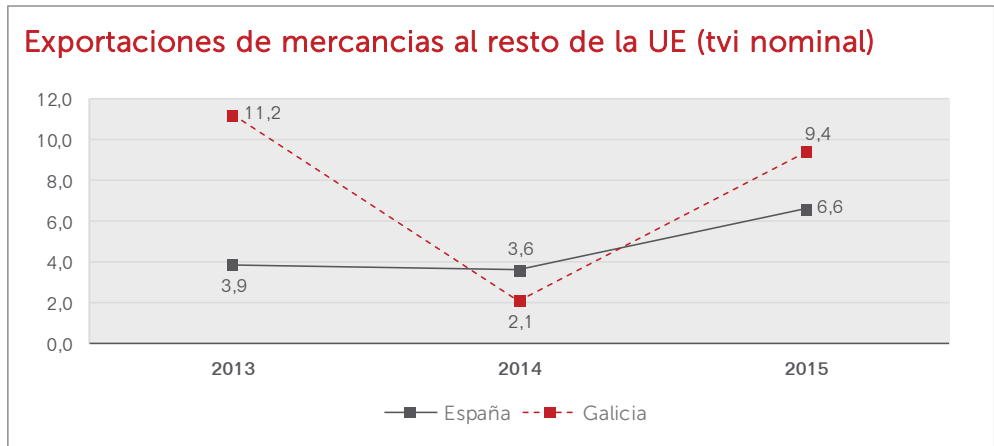
Ya de entrada cabe adelantar que si el total de nuestras exportaciones de bienes y servicios crecían en 2015 a una tasa del 3,9%, las exportaciones de mercancía fuera de España lo hacían a tasas nominales del 5,7%. Tasas que vinculan nuestro éxito y dinamismo exportador a los mercados extra españoles y que, por tanto, vinculan las altas tasas de crecimiento del VAB que anotan las empresas de la base de datos ARDÁN un año antes necesariamente a nuestras exportaciones fuera de España.



Fuente: elaboración propia con datos Datacomex

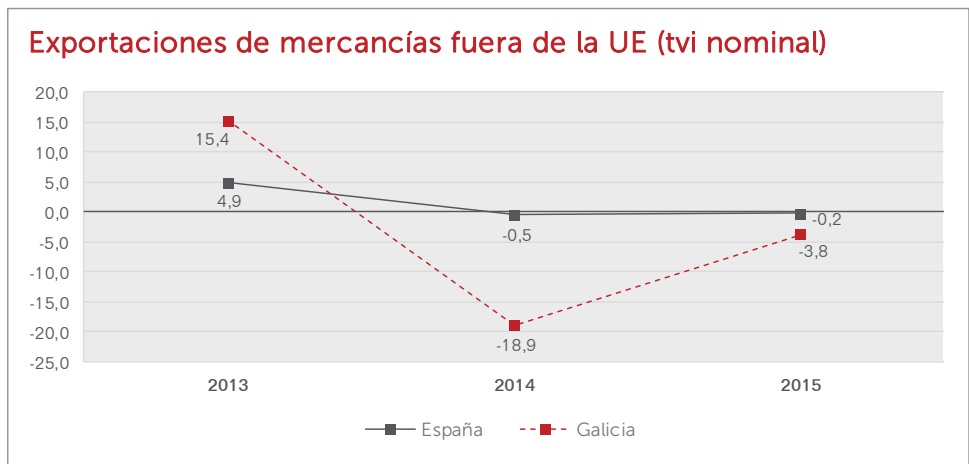
El pasado año las exportaciones gallegas fuera de España crecieron a un ritmo superior al del conjunto de España lo que constituye una excelente noticia sobre todo después de la debacle del año 2014 en que habían sufrido un severo desplome. Bien es cierto que cuando acompañamos ese buen comportamiento del aún más expansivo de las importaciones, como ya se señaló más atrás, el saldo total de bienes y servicios se hace negativo. Y con ello la contribución total de la demanda externa al crecimiento del PIB.

En cualquier caso es una muy buena noticia ese expansivo crecimiento de nuestras exportaciones a tasas cercanas al 6% (que, recordamos, son los niveles que ARDÁN estima para el VAB del bienio 2013-2014); conviene desagregar su evolución en dos grandes áreas de mercado: dentro de la UE (donde se dirigen el 70% de nuestras exportaciones) y fuera de la UE.



Fuente: elaboración propia con datos Datacomex

Dentro de la UE la desaceleración de nuestras exportaciones durante el 2014 fue menos intensa que en el resto de nuestros mercados y, al mismo tiempo, el pasado año la recuperación tuvo una tendencia espectacularmente positiva, superando las elevadas tasas medias del conjunto de las exportaciones españolas. Es esta una tendencia que, de consolidarse en el presente ejercicio, hablaría muy positivamente de nuestra competitividad dentro de la UE.



Fuente: elaboración propia con datos Datacomex

La otra cara de la moneda la tenemos en la evolución de nuestras exportaciones fuera de la UE que vienen anotando tasas negativas durante el bienio 2014-2015. Siendo, además, más negativas en Galicia que para el conjunto de la economía española. Es éste un dato no tan determinante por su volumen (afecta a un tercio de nuestras exportaciones) sino por las oportunidades de crecimiento que tienen los grandes mercados emergentes y que, todo parece indicar, no estamos aprovechando como debíamos.

También resulta de especial interés analizar nuestro dinamismo exportador, en vez de en función del destino geográfico, en función de las principales agrupaciones de productos que ofrece el Ministerio de Economía en su base de datos Datacomex. Nuestra referencia debe ser el 5,6% de incremento medio nominal del conjunto de nuestras exportaciones.

Evolución de las exportaciones gallegas fuera de España (tasas de variación interanual en términos nominales)

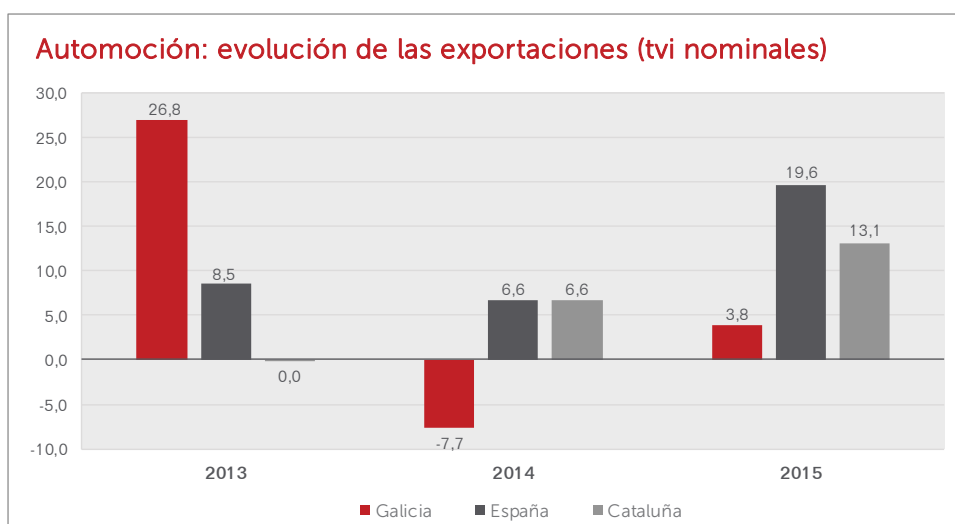
	2013	2014	2015
GALICIA TOTAL EXPORTACIONES	12,6	-5,0	5,6
1 ALIMENTOS	-2,7	1,5	8,2
2 PRODUCTOS ENERGÉTICOS	2,4	-10,5	0,1
3 MATERIAS PRIMAS	13,2	-0,5	-10,7
4 SEMIMANUFACTURAS	2,2	-3,0	5,1
5 BIENES DE EQUIPO	28,8	-5,2	1,7
6 SECTOR AUTOMÓVIL	26,8	-7,7	3,8
7 BIENES DE CONSUMO DURADERO	22,7	-1,5	20,0
8 MANUFACTURAS DE CONSUMO	9,0	4,3	13,1
9 OTRAS MERCANCÍAS	6,5	-69,3	-11,1

Fuente: elaboración propia con datos Datacomex

Destaca el incremento promedio de manufacturas de consumo en el pasado año (aún más de bienes de consumo duradero pero en este caso su importancia absoluta es muy escasa, casi veinte veces menor que la de aquellas). Se trata sobre todo de confección y textil que incluso se habían incrementado algo el año 2014. Un año éste en el que el declive exportador había sido generalizado.

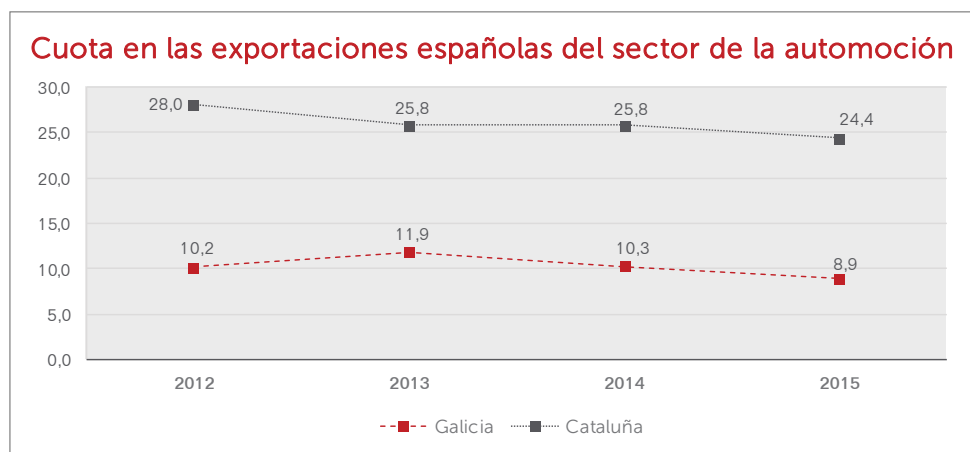
Los alimentos y las semimanufacturas registran incrementos significativos. También las del sector de automoción, aunque en este caso por debajo de la media. En los últimos tres años el sector de la automoción presenta tasas muy cambiantes.

Siendo uno de los dos sectores clave de nuestras exportaciones pasamos a realizar una más detallada evaluación de las mismas en el contexto español.



Fuente: elaboración propia con datos Datacomex

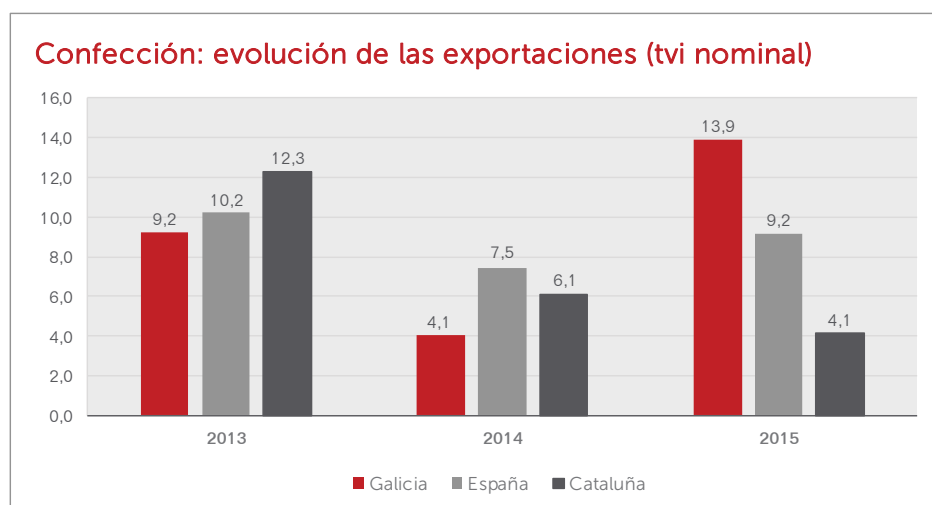
Tanto el año 2014 como el 2015 las exportaciones del sector gallego de la automoción han tenido un peor comportamiento que las del conjunto de España, también peor que el de otra región española con una clara especialización exportadora en dicho sector como es Cataluña. Bien es cierto que el pasado año recupera Galicia las tasas positivas pero lo hace con una intensidad de la tercera parte que ambos espacios de referencia.



Fuente: elaboración propia con datos Datacomex

Con estas premisas, en el gráfico que recoge la cuota exportadora gallega en las exportaciones de automoción de la economía española no debe extrañar que desde 2013 presente un claro declive. Hemos perdido tres puntos porcentuales lo que equivale a una tercera parte de nuestro peso actual. Ciertamente Cataluña también ha retrocedido en el último año pero lo hace desde unos niveles del triple de importancia que Galicia en el conjunto español.

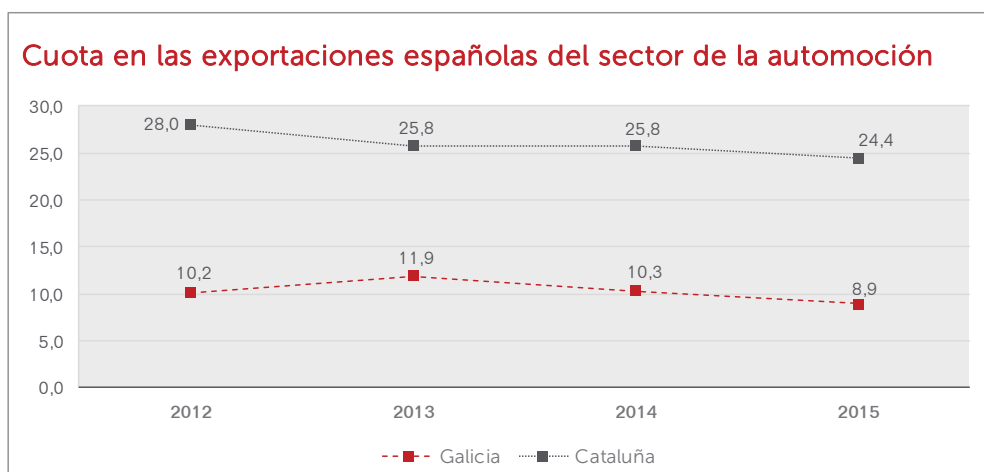
Afortunadamente, como ya sucediera en 2014, nada tiene que ver con lo que acabamos de ver lo sucedido en el sector de confección y prendas de vestir. Aquí la buena noticia es doble: por un lado que en los tres últimos años las tasas de variación de nuestras exportaciones hayan sido siempre positivas, por otro el hecho de que el 2015 el crecimiento de las exportaciones gallegas de confección superen de lejos el nivel, ya muy elevado, medio español.



Fuente: elaboración propia con datos Datacomex

Con estas premisas no debe extrañar que nuestra cuota exportadora de confección en el conjunto de España haya mejorado su nivel en 2015 recuperando el que teníamos en 2012. En este caso la economía catalana tiene un comportamiento inverso, ya que pierde 2,5 puntos, con lo que la brecha entre Galicia y Cataluña se ha reducido a un mínimo de 3 puntos en estos últimos años.

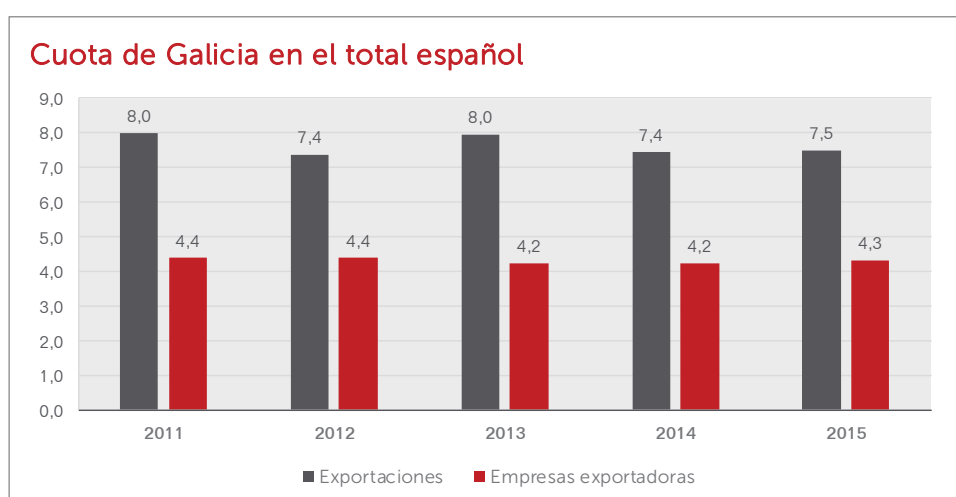
Lo anterior es especialmente valioso porque, como hemos explicado en anteriores informes, la creciente localización de actividades del sector (singularmente por la propia INDITEX) en otras regiones españolas, distintas de Galicia o Cataluña, permitiría que el diagnóstico fuese positivo aunque la cuota de Galicia no aumentase. Es lo que sucedió en el bienio 2013-2014 en el que dicha cuota se redujo mientras las exportaciones gallegas del sector anotaban incrementos significativos.



Fuente: elaboración propia con datos Datacomex

Después de haber realizado un análisis desagregado, tanto por destino geográfico como por agrupaciones de actividad, recuperamos la perspectiva agregada del análisis de nuestras exportaciones en el contexto de las españolas. Lo haremos enfrentando dos indicadores que no necesariamente tienen que registrar un nivel semejante: el volumen de nuestras exportaciones en millones de euros y el número de nuestras empresas exportadoras.

En ambos casos calculamos la cuota o parte que tiene Galicia en el conjunto de la economía española: cuota de exportaciones y cuota de exportadoras.

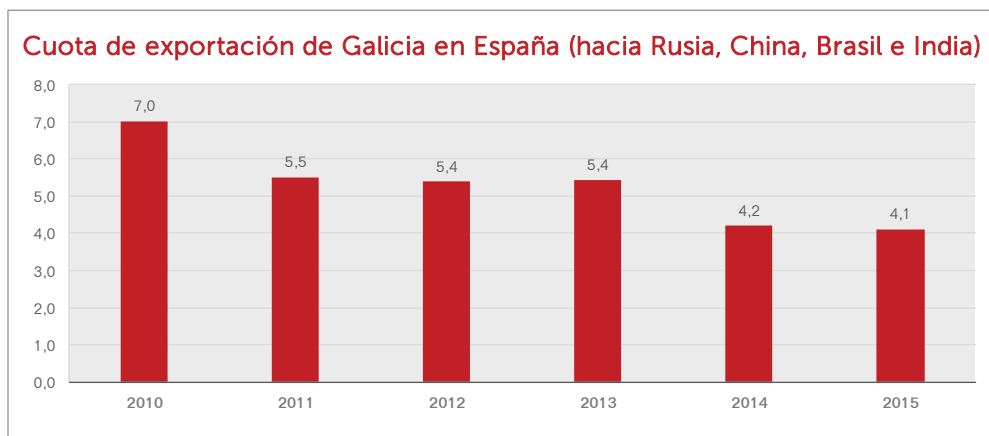


Fuente: elaboración propia con datos Datacomex

Comprobamos que, mientras en un caso nuestra importancia supera con creces la que tenemos en cuanto al PIB aportado a la economía española (en torno al 5,4%), pues nos situamos en una horquilla que va del 8 al 7,5%, en el otro nuestra importancia es muy inferior. Ello quiere decir que nuestras exportaciones están en gran medida concentradas en dos grandes empresas (INDITEX y CITROËN) y que nos falta incorporar cerca de dos mil empresas exportadoras más a las casi seis mil que lo son en la actualidad. El actual Plan Estratégico de Galicia de la Xunta de Galicia se plantea alcanzar la cifra de siete mil exportadoras en 2020. En el año 2015, en vez de avanzar en esa dirección, aún no hemos recuperado el nivel relativo de exportadoras que teníamos en 2011.

Una última perspectiva para caracterizar nuestras exportaciones debe referirse a la evolución de las mismas hacia los grandes mercados emergentes (Rusia, China, Brasil e India). Calculamos en este caso también la cuota en el total español de nuestras exportaciones hacia esos países.

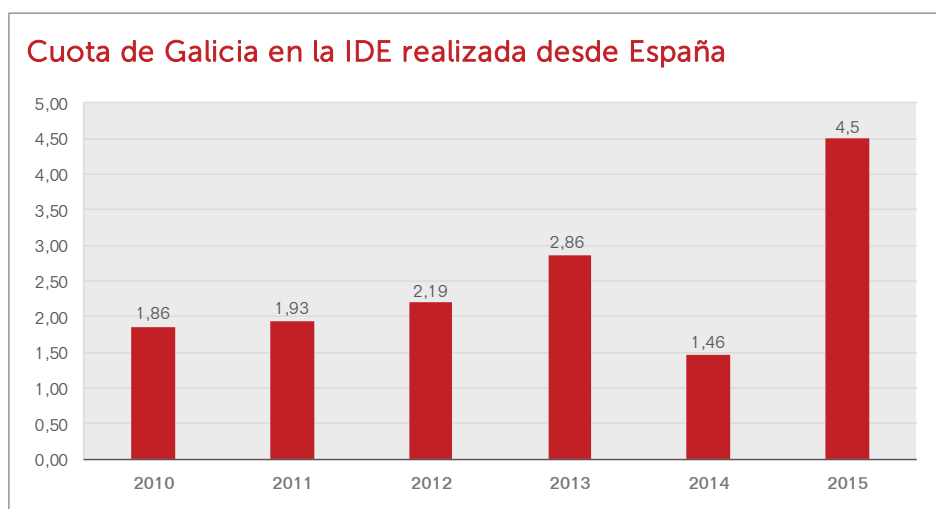
La evolución de nuestra competitividad y penetración en estos mercados no está siendo tan positiva como lo es para el conjunto de la economía española. Hasta el 2013 podía decirse que estaba a la altura de nuestro peso en el PIB español, pero en los dos últimos años hemos perdido posiciones relativas en los grandes mercados emergentes.



Fuente: elaboración propia con datos Datacomex

Complementariamente al análisis de la evolución de nuestras exportaciones como barómetro de nuestra competitividad podemos considerar la evolución de las inversiones realizadas en el exterior, ya que dichas inversiones suelen estar asociadas al objetivo de penetrar en los mercados a los que se dirigen. Bien sea por realizar allí la producción, ya sea para disponer de una red propia de distribución de manufacturas que son elaboradas entre nosotros.

Los datos del año 2015 suponen una buena noticia, en la medida en que se alejan de los niveles residuales que venían anotando en el último quinquenio para situarse en cifras más cercanas a las del volumen de nuestro PIB en el conjunto de la economía española. Si ello se acompañase de una captación de IDE recibida del exterior similar, asunto que analizamos en otro apartado de este Informe, el diagnóstico de nuestra apertura y cobertura inversora en el exterior podría considerarse más que satisfactorio.



Fuente: elaboración propia con datos de Datainvest

Como señalábamos al inicio de este apartado, nuestro balance exterior en bienes y servicios es negativo al tiempo que es ligeramente positivo para el conjunto de la economía española. De las mercancías venimos de ocuparnos con detalle en las páginas precedentes, de manera que parece oportuno finalizar con un breve apunte sobre los servicios vinculados a la captación de visitantes extranjeros por parte de nuestra oferta turística.



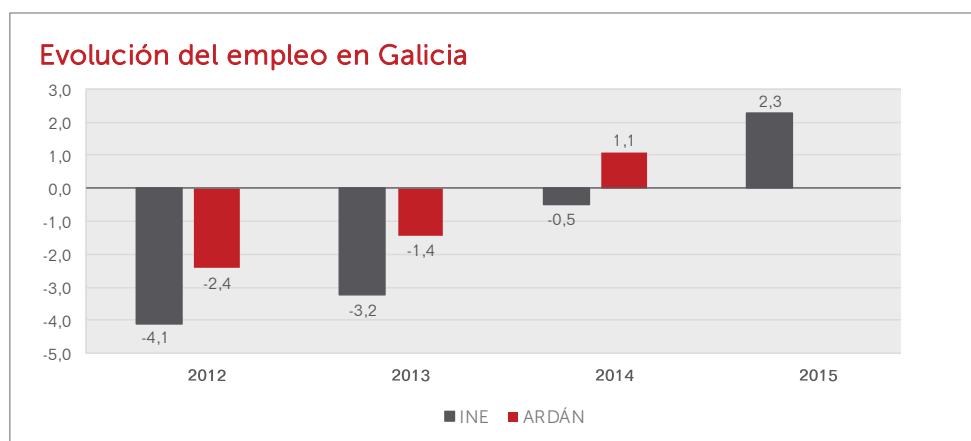
Fuente: elaboración propia con datos del INE

Aun estando muy lejos del listón del 5% que marca nuestro PIB en el conjunto de España la evolución de los últimos años no deja de ser muy positiva, pues de continuar con dicha progresión alcanzaríamos quizás este mismo año el nivel del 2%. Algo que contribuiría, sin lugar a dudas, a compensar algo nuestra negativa balanza exterior en bienes y servicios.

1.6. Desarrollo económico regional

En el último apartado de este capítulo hemos de analizar de qué manera se está traduciendo este menor crecimiento económico de la economía gallega, respecto al conjunto de la española en el bienio 2014-2015, en desarrollo social.

Una primera perspectiva para hacerlo es considerar cómo se está traduciendo el crecimiento del VAB o del PIB en empleo de acuerdo con las dos fuentes de datos que venimos utilizando: la base de datos ARDÁN y las estimaciones de la Contabilidad Regional del INE.

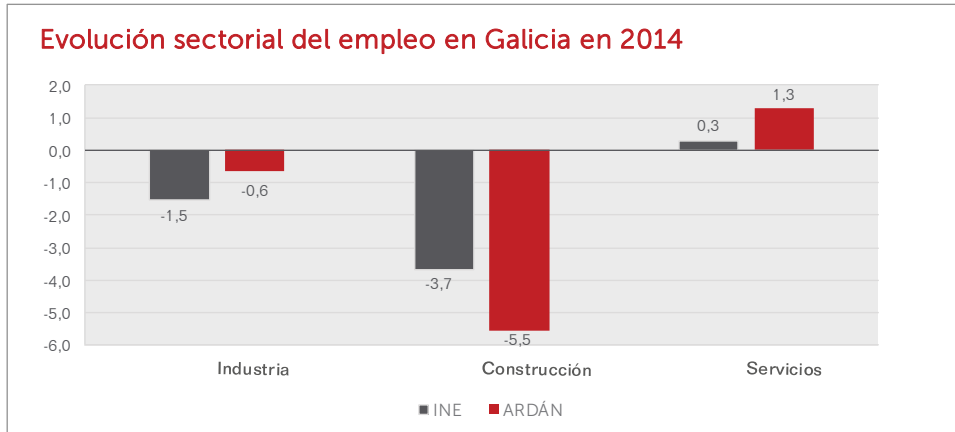


Fuente: elaboración propia con datos ARDÁN e INE

Las estimaciones del INE para Galicia son compatibles con las caídas del VAB nominal en 2013 y 2014: el empleo también descende. El cambio de tendencia tendrá que esperar al año 2015 para el conjunto de la economía gallega: año en el que ya crecen el VAB y el empleo. Los datos ARDÁN sugieren que las medianas y grandes empresas ya habrían dejado de destruir empleo un año antes: en 2014. También en este caso en línea con sus estimaciones de crecimiento del VAB.

Este cambio de tendencia también se comprueba con las estimaciones de empleo del IGE aunque a un ritmo de menor intensidad, tanto en la recuperación de 2015 como en la destrucción de empleo del último año negativo (2014).

Para valorar si esta transformación de crecimiento en empleo está siendo adecuada podemos evaluarla en relación a lo que sucede en el conjunto de la economía española. La comparación nos es desfavorable por dos razones: porque el año 2014 el conjunto de España ya creó empleo (mientras Galicia aún lo destruía) y porque en 2015 nuestra creación de empleo está seis décimas por debajo de la media española (habiendo una brecha menor en el crecimiento del PIB).



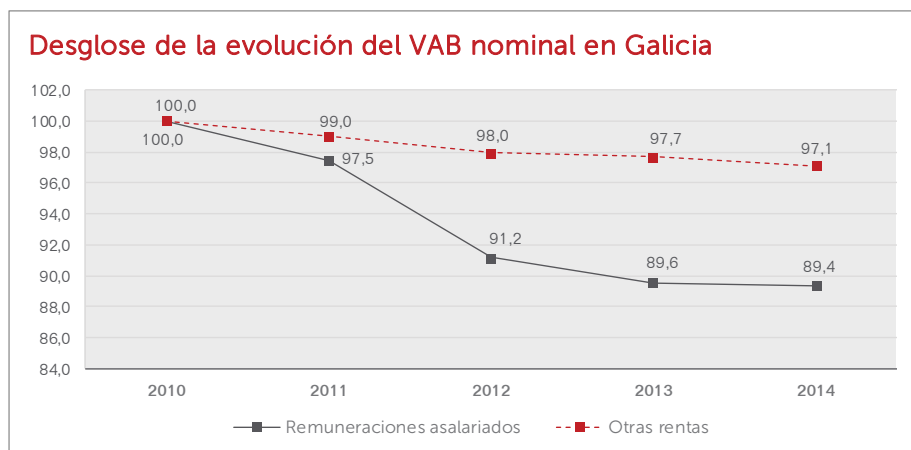
Fuente: elaboración propia con datos INE y ARDÁN

Cuando desagregamos sectorialmente este resultado total de generación de empleo nos encontramos con que tanto la industria como la construcción habrían destruido empleo, algo en lo que coinciden las dos fuentes utilizadas para 2014, siendo en ésta donde persiste la recesión de empleo con mayor intensidad.

También coinciden las dos fuentes con identificar los servicios como las actividades en las que ya en 2014 se empezó a crear empleo. Son, por cierto, actividades muy vinculadas a la demanda interna lo que hace aún más valioso el hecho de que hayan creado empleo en una coyuntura de menor recuperación de dicha demanda interna.

El IGE confirma punto por punto estas estimaciones sectoriales, aunque el nivel de la caída en construcción sea algo menor, mientras el INE para el conjunto de España aporta el dato de un ligero crecimiento del empleo industrial (algo coherente con el mejor desempeño exportador) y una más intensa creación de empleo en los servicios (algo también de esperar con un mayor dinamismo de la demanda interna).

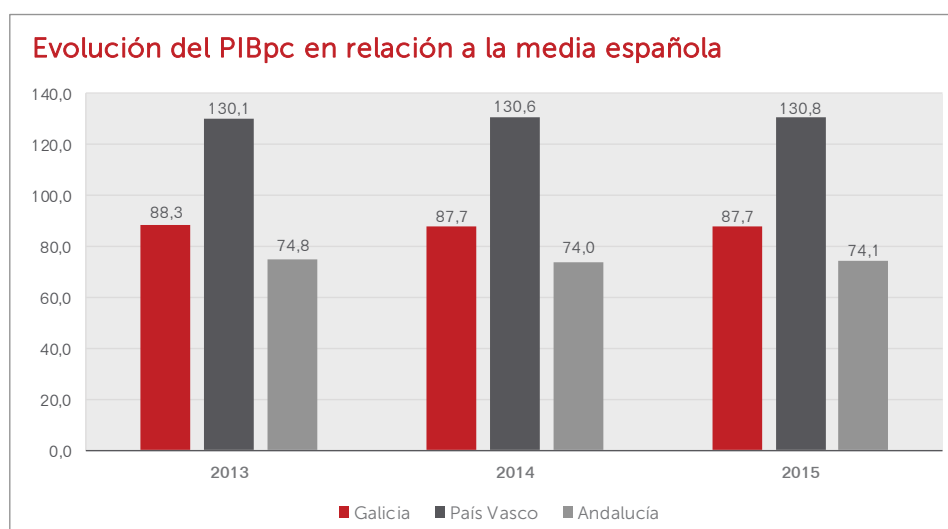
La traducción de esta evolución del empleo en combinación con una bien documentada devaluación salarial va a provocar un serio deterioro de las remuneraciones de los trabajadores que estima la Contabilidad Regional. Presentamos sobre el particular la serie 2010-2014 tomando como base 100 el año 2010 para cuantificar esta segunda aproximación a la transformación de crecimiento económico en desarrollo social.



Fuente: elaboración propia con datos del INE

Como quiera que todos los años considerados lo son en Galicia de recesión económica, no debe sorprender que ambos índices, en magnitudes monetarias nominales, sean decrecientes. Lo más significativo es la brecha que se está abriendo de forma acelerada en la distribución primaria del menor VAB generado. Mientras las rentas no salariales apenas pierden tres puntos respecto al año base, las rentas salariales pierden el cuádruple: casi doce puntos. Si sucediese que dentro de las rentas salariales una parte mantuvo su empleo y sus ingresos, de lo anterior se infiere un intenso incremento de la desigualdad. Los más ricos apenas habrían acusado un ligero deterioro mientras que una parte de los trabajadores entran en situación de riesgo de pobreza. Un claro deterioro de la calidad del bienestar y desarrollo social.

Nuestra última perspectiva tiene que ver con la evolución de la convergencia regional cuantificada por el producto o ingreso medio por habitante. En el trienio 2013-2015 Galicia no ha conseguido recuperar posiciones de convergencia regional dentro de España. Hemos perdido nueve décimas de convergencia desde el año 2010, mientras que en idéntico período el País Vasco ha ganado once décimas de convergencia.



Fuente: elaboración propia con datos del INE

Porque en dicho período mientras el País Vasco ha tenido un crecimiento medio muy semejante a la media nacional (entre 2010-2015 una caída del 0,18%) Galicia ha anotado una tasa acumulativa promedio negativa de triple intensidad (caída del 0,62%). Esta es la razón básica de la convergencia en un caso y de la divergencia en el otro.

Una razón complementaria ha sido la evolución demográfica. Porque, por ejemplo en 2015, la caída de la población gallega (que favorece la convergencia del PIBpc aún con un crecimiento menor) ha sido muy superior a la tasa media española mientras que en el País Vasco la población ha tenido un comportamiento estable. Lo mismo sucede respecto a Andalucía: una recesión menos intensa y un comportamiento demográfico menos negativo.

El reto de Galicia es, en consecuencia, revertir esa doble tendencia: conseguir una recuperación más intensa y frenar su declive demográfico. O lo que es lo mismo: transformar un mayor crecimiento económico en un impulso de su sostenibilidad social.

Albino Prada Blanco
Grupo de Investigación GEN
Universidade de Vigo

Estudio global de las empresas de Galicia

2.1 La empresa gallega:
evolución económica y financiera

2.2 El empleo en las empresas de Galicia



2.

02. ESTUDIO GLOBAL DE LAS EMPRESAS DE GALICIA

2.1. La empresa gallega: evolución económica y financiera

La economía española experimentó en 2014 tasas de crecimiento significativas del producto interior bruto y del empleo, confirmando el afianzamiento de la recuperación iniciada en el año anterior tras varios años de prolongada recesión. La recuperación se asentó en una notable mejoría en algunos condicionantes externos y en un avance relevante en el restablecimiento de sus equilibrios macroeconómicos¹.

En este escenario de recuperación de la economía, el dinamismo de los componentes de la demanda privada confirmó en 2014 la capacidad del gasto interno de la economía para sostener el afianzamiento de la recuperación frente al debilitamiento de la demanda exterior neta. Las exportaciones de bienes incrementaron su cuota un año más aunque en menor magnitud que en años anteriores. El avance de la demanda interna se apoyó en la recuperación del consumo de los hogares y de la inversión empresarial. Las familias y las empresas españolas redujeron sustancialmente sus ratios de endeudamiento, aunque este proceso sigue descansando sobre el descenso del crédito bancario, en 2014 lo hizo con menor intensidad, al tiempo que se percibieron signos que apuntan a una reasignación de los flujos de nuevo crédito a favor de las empresas en mejor posición para invertir y contratar. La inversión empresarial prolongó en 2014 la senda de recuperación que se había iniciado en 2013, pese a la moderación en las restricciones financieras las empresas gallegas siguen financiándose a través de fondos propios, donde el peso del patrimonio neto sigue una constante trayectoria de crecimiento, con un incremento en 2014 del 6,22%.

En el análisis comparativo de la evolución económica-financiera de la empresa española frente a la gallega en base a muestras representativas, España refleja un comportamiento mejor en las tasas de variación de Ingresos y Valor añadido bruto, aunque Galicia se encuentra en la senda del crecimiento positivo de sus principales magnitudes económicas. La generación de Ingresos en 2014 ha obtenido una variación positiva del 1,20%, destacando los sistemas productivos del Textil, confección y moda y la Automoción y equipo. En cuanto al VAB generado en 2014, éste ha experimentado un incremento positivo respecto a 2013 del 2,35% destacando el sistema productivo del Textil, confección y moda. En el actual contexto de recuperación económica y necesaria continuidad en la mejora de la competitividad de las empresas, el 2014 ha sido el año de cambio en la dinámica del empleo. Tras años de descensos consecutivos el crecimiento del empleo se fue acelerando a lo largo del año 2014 donde las empresas gallegas crearon empleo neto con una tasa de crecimiento del 0,90%, cabe mencionar que la productividad del empleo experimentó un incremento del 2,33% respecto al año anterior. Asimismo los costes laborales prolongaron la pauta de moderación de los últimos años. A continuación se analizan los parámetros básicos en el período 2012-2014 que reflejan la evolución de la inversión y financiación, los ingresos, gastos y resultados, la dinámica de la rentabilidad, así como la evolución del empleo y productividad de las empresas gallegas².

1 Banco de España, (2015), Informe Anual 2014, Madrid.

2 Las empresas a las que se refiere este estudio poseen una estructura básicamente societaria y representan en su totalidad el conjunto de empresas más importantes con sede social en Galicia. Entre las fuentes de información principales destacan el Registro Mercantil, el BORME, las empresas certificadoras, las propias empresas (para datos identificativos), etc.

2.1.1. Evolución de la inversión y la financiación

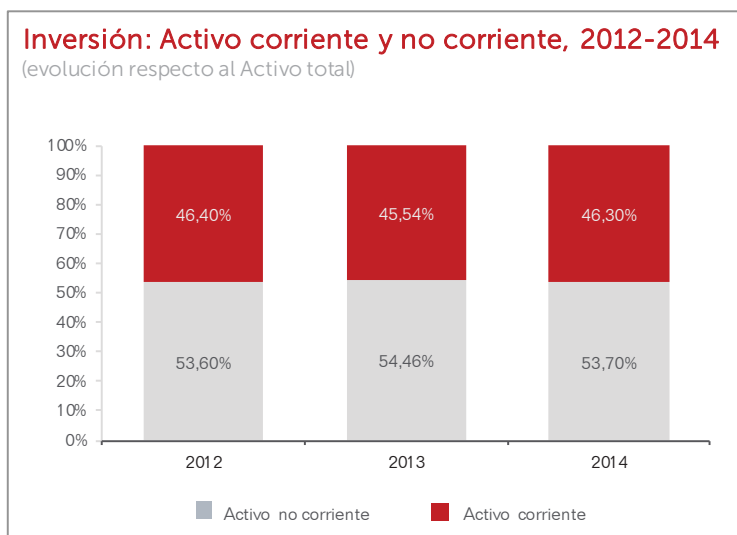
En este apartado se analiza el estado y evolución de las partidas de inversión y financiación de las 17.039³ empresas gallegas objeto de estudio. El balance agregado de la muestra homogénea en 2014⁴ es el siguiente:

Evolución de las partidas de inversión de 17.039 empresas, 2012-2014									
	2012		2013		2014		Tasas de variación		
	mill. euros	%	mill. euros	%	mill. euros	%	2012-2013	2013-2014	
Activo total	70.081,46	100%	69.596,05	100%	68.491,63	100%	-0,69%	-1,59%	
Activo no corriente	37.563,46	53,60%	37.903,02	54,46%	36.783,20	53,70%	0,90%	-2,95%	
Inmovilizado intangible	3.780,95	5,40%	3.786,94	5,44%	3.848,06	5,62%	0,16%	1,61%	
Inmovilizado material	14.733,73	21,02%	14.864,94	21,36%	14.446,24	21,09%	0,89%	-2,82%	
Inversiones inmobiliarias	1.324,99	1,89%	1.479,21	2,13%	1.627,93	2,38%	11,64%	10,05%	
Invers. financ. empresas del grupo y asoci. l.p.	14.603,97	20,84%	14.269,60	20,50%	13.577,11	19,82%	-2,29%	-4,85%	
Inversiones financieras a largo plazo	1.910,69	2,73%	2.079,34	2,99%	1.696,00	2,48%	8,83%	-18,44%	
Otro activo no corriente (1)	1.209,13	1,73%	1.423,00	2,04%	1.587,87	2,32%	17,69%	11,59%	
Activo corriente	32.519,20	46,40%	31.693,00	45,54%	31.708,43	46,30%	-2,54%	0,05%	
Existencias	9.127,84	13,02%	8.892,20	12,78%	8.843,48	12,91%	-2,58%	-0,55%	
Deudores comerciales	12.499,12	17,84%	11.799,05	16,95%	10.591,01	15,46%	-5,60%	-10,24%	
Efectivo y otros activos líquidos	4.078,97	5,82%	4.984,94	7,16%	5.070,41	7,40%	22,21%	1,71%	
Invers. financ. empresas del grupo y asoci. c.p.	2.944,56	4,20%	3.313,75	4,76%	3.875,77	5,66%	12,54%	16,96%	
Inversiones financieras a corto plazo	3.746,71	5,35%	2.605,44	3,74%	2.709,56	3,96%	-30,46%	4,00%	
Otro activo corriente (2)	121,99	0,17%	98,07	0,14%	618,20	0,90%	-19,61%	530,35%	

(%) valores calculados sobre el total de la inversión

(1) Otro activo no corriente: Activos por impuesto diferido y Deudores comerciales no corrientes.

(2) Otro activo corriente: Activos no corrientes mantenidos para la venta y Periodificaciones a corto plazo.



3 Por razones metodológicas se ha analizado el mismo conjunto de empresas durante un determinado periodo de tiempo, es decir, se integraron empresas con datos consecutivos en tres años (2012-2014) y con Ingresos de explotación iguales o superiores a 6.000 euros en 2014. En total, la muestra de base para las investigaciones que aquí se reseña alcanzó las citadas 17.039 empresas, que suponen una muestra muy representativa de las empresas más relevantes de Galicia. Se han excluido las empresas financieras por su peculiar comportamiento contable. Tampoco se han incorporado las empresas que aunque desarrollando una parte de su actividad en Galicia no depositan cuentas anuales en la Comunidad.

4 La metodología que se ha seguido, considera criterios de coherencia y homogeneidad en el tratamiento de las muestras:

Coherencia: En la presentación de los datos por parte de las empresas, que deben estar ajustados a la legislación y normativa contable. En la captación, estableciendo controles de errores y valores extraños y en el tratamiento en estados financieros homologados.

Homogeneidad: Selección de una muestra que afecta prácticamente al conjunto de las sociedades con sede social en Galicia y en el tratamiento de un mismo conjunto de empresas año a año.

Hechos y elementos más relevantes en inversión

Inversión

En el estudio de las 17.039 empresas gallegas durante el periodo de tres años 2012-2014, la inversión total, a nivel agregado, obtiene una tasa de variación del -1,59% en 2014, continúa de esta manera la senda de decrecimiento en la inversión o Activo total, iniciada en 2011 con una tasa de crecimiento positiva del 2,14%, cayendo al -1,87% en 2012 y -0,69% en 2013.

Inversión en activo no corriente

La inversión en Activo fijo o Activo no corriente registró una tasa de crecimiento en 2012 del 0,17%, siendo en 2013 del 0,90%. Sin embargo en 2014 se vuelve a la senda de la desaceleración en inversión alcanzándose una tasa de variación negativa del -2,95%.

Las partidas de Inversiones inmobiliarias y Otro activo no corriente son las que recogen mayores tasas de crecimiento tanto en 2013 como en 2014. Las inversiones inmobiliarias en 2014 obtienen una tasa de variación del 10,05%. En cuanto a la partida Otro activo no corriente, la tasa de crecimiento en 2014 se sitúa en el 11,59%, esta tasa está influenciada por la subpartida Deudores comerciales no corrientes. Las Inversiones financieras a largo plazo registran una fuerte caída pasando de una tasa en 2013 del 8,83% a una tasa negativa del -18,44% en 2014.

Inversión en activo corriente

El Activo corriente de las empresas a nivel agregado, obtiene un suave crecimiento pasando de una tasa negativa del -2,54% en 2013 a una tasa del 0,05% en 2014.

Las partidas de Existencias y Deudores comerciales reflejan tasas de variación negativas para el período 2013-2014. Destaca el incremento positivo que sufren las Inversiones financieras a corto plazo pasando de una tasa negativa del -30,46% en 2013 a una tasa positiva del 4%. La partida de Efectivo y otros activos líquidos experimenta una variación positiva del 1,71% en 2014, veinte puntos menos que en 2013. El valor de Otro activo corriente de 2014 está influenciado por la partida Activos no corrientes mantenidos para la venta, con un peso del 88,98% sobre el total.

	2012		2013		2014		Tasas de variación	
	mill. euros	%	mill. euros	%	mill. euros	%	2012-2013	2013-2014
Pasivo y Patrimonio neto	70.082,66	100%	69.595,87	100%	68.491,63	100%	-0,69%	-1,59%
Patrimonio neto	29.057,07	41,46%	29.578,71	42,50%	31.417,13	45,87%	1,80%	6,22%
Fondos propios	28.160,57	40,18%	28.731,88	41,28%	30.510,45	44,55%	2,03%	6,19%
Otro patrimonio neto (3)	896,48	1,28%	846,83	1,22%	906,69	1,32%	-5,54%	7,07%
Pasivo	41.025,59	58,54%	40.017,19	57,50%	37.074,50	54,13%	-2,46%	-7,35%
Pasivo no corriente	14.467,30	20,64%	15.113,86	21,72%	14.496,96	21,17%	4,47%	-4,08%
Deudas a largo plazo (*)	12.973,55	18,51%	12.267,53	17,63%	11.903,02	17,38%	-5,44%	-2,97%
Acreeedores comerciales no corrientes	1,46	0,00%	2,45	0,00%	5,12	0,01%	66,96%	109,53%
Otros pasivo no corriente (4)	1.492,29	2,13%	2.843,88	4,09%	2.588,82	3,78%	90,57%	-8,97%
Pasivo corriente	26.558,29	37,90%	24.903,33	35,78%	22.577,53	32,96%	-6,23%	-9,34%
Deudas a corto plazo (*)	11.690,59	16,68%	10.770,84	15,48%	8.143,40	11,89%	-7,87%	-24,39%
Acreeedores comerciales	14.628,40	20,87%	13.900,93	19,97%	13.848,45	20,22%	-4,97%	-0,38%
Otro pasivo corriente (5)	239,30	0,34%	231,55	0,33%	585,69	0,86%	-3,24%	152,95%
Fondo de rotación	5.960,91	8,51%	6.789,67	9,76%	9.130,90	13,33%	13,90%	34,48%

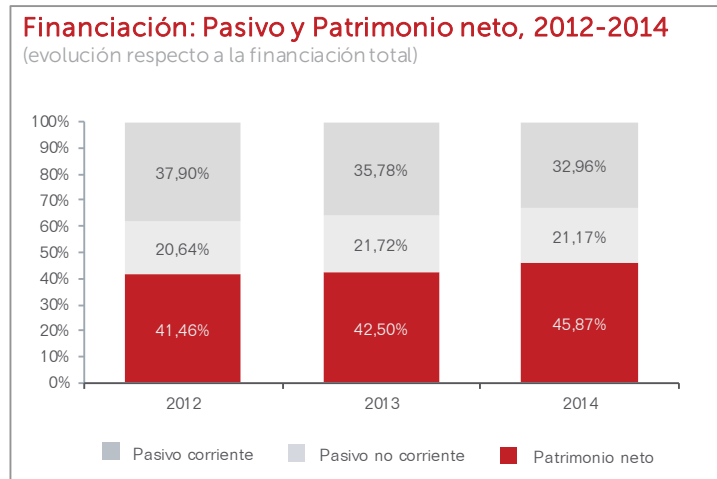
(%) valores calculados sobre el total de la financiación

(3) Otro patrimonio neto: Ajustes por cambios de valor, Subvenciones y Donaciones y legados recibidos.

(4) Otro pasivo no corriente: Provisiones a largo plazo, Pasivos por impuesto diferido y Periodificaciones a largo plazo.

(5) Otro pasivo corriente: Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta, Provisiones a corto plazo y Periodificaciones a corto plazo.

(*) En las partidas Deudas a largo y corto plazo están incorporadas las Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo y corto plazo y las Deudas con características especiales a largo y corto plazo, respectivamente.



Hechos y elementos más relevantes en financiación

Financiación ajena

Las fuentes de financiación ajena, Pasivo no corriente y Pasivo corriente, para el conjunto de las empresas estudiadas y a nivel agregado presentaron en 2013 y 2014 tasas de variación negativas del -2,46% y -7,35% respectivamente.

Esta caída se produce en gran parte en la financiación a corto plazo, donde el Pasivo corriente o a corto plazo en 2013 presentaba una tasa del -6,23% cayendo hasta el -9,34% en 2014. Cabe mencionar que la subpartida de financiación ajena a corto plazo con una mayor tasa de crecimiento positivo es Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta.

Asimismo cabe destacar que la subpartida de Pasivo no corriente que presenta la mayor tasa de variación positiva en 2014 pertenece a Acreedores comerciales no corrientes con un incremento de más de 43 puntos respecto al 2013 (66,96%).

Financiación propia

La financiación propia incrementó su relevancia dentro de la financiación total en los tres años analizados. En 2012 representaba el 41,46% del total, el 42,50% en 2013 y alcanzando en 2014 el 45,87% del Pasivo y Patrimonio neto total. Esto supone una tasa de variación en 2013 del 1,80% y del 6,22% en 2014, esto constata que las empresas gallegas continúan manteniendo altos niveles de Fondos propios para financiar su actividad.

Fondo de rotación

En cuanto al Fondo de rotación o maniobra, ratio que mide la adecuada estructura de la financiación de la empresa para evitar problemas de liquidez, se observa desde 2012, a nivel agregado, una evolución positiva a destacar, constatándose tasas de crecimiento del 13,90% en 2013 y 34,48% en 2014, este incremento supone una importante diferencia de 20,58 puntos respecto al año anterior. Tal y como se muestra en la tabla de Evolución de las fuentes de financiación, el Fondo de rotación a nivel agregado es positivo en cada uno de los años del periodo de análisis reflejando una situación financiera estable.

2.1.2. Evolución de los ingresos, gastos y resultados

El conjunto de las 17.039 empresas analizadas generó en el año 2014 unos Ingresos de explotación de 68.486 millones de euros y un Valor añadido bruto de 15.440 millones de euros.

Evolución global de los principales parámetros económicos de la actividad de 17.039 empresas, 2012-2014

	2012		2013		2014		Tasas de variación	
	mill. euros	%	mill. euros	%	mill. euros	%	2012-2013	2013-2014
Ingresos de explotación	63.965,70	100,00%	65.782,83	100,00%	68.485,71	100,00%	2,84%	4,11%
Aprovisionamientos	-41.567,70	-64,98%	-42.118,57	-64,03%	-43.702,89	-63,81%	1,33%	3,76%
Otros gastos explotación	-8.772,61	-13,71%	-9.054,32	-13,76%	-9.342,69	-13,64%	3,21%	3,18%
Valor añadido bruto a coste de factores	13.625,39	21,30%	14.609,94	22,21%	15.440,13	22,55%	7,23%	5,68%
Gastos de personal	-8.502,31	-13,29%	-8.434,21	-12,82%	-8.705,21	-12,71%	-0,80%	3,21%
Resultado económico bruto explot. (EBITDA)	5.123,08	8,01%	6.175,73	9,39%	6.734,91	9,83%	20,55%	9,05%
Amortizaciones y deterioro	-2.144,60	-3,35%	-2.304,93	-3,50%	-2.089,28	-3,05%	7,48%	-9,36%
Otros ingresos de explotación (1)	157,17	0,25%	150,93	0,23%	141,65	0,21%	-3,97%	-6,15%
Otros resultados (2)	557,29	0,87%	32,83	0,05%	-40,80	-0,06%	-94,11%	-224,27%
Resultado económico neto explot. (EBIT)	3.692,94	5,77%	4.054,66	6,16%	4.746,48	6,93%	9,80%	17,06%
Ingresos financieros	821,35	1,28%	675,47	1,03%	3.231,41	4,72%	-17,76%	378,40%
Gastos financieros	-1.068,26	-1,67%	-939,70	-1,43%	-773,20	-1,13%	-12,03%	-17,72%
Otros resultados financieros (3)	-844,29	-1,32%	-262,65	-0,40%	-822,93	-1,20%	68,89%	-213,32%
Resultado financiero	-1.089,73	-1,70%	-496,06	-0,75%	1.680,91	2,45%	54,48%	438,85%
Resultado antes de impuestos	2.603,21	4,07%	3.558,60	5,41%	6.427,38	9,38%	36,70%	80,62%
Impuestos	-668,48	-1,05%	-760,23	-1,16%	-874,18	-1,28%	13,72%	14,99%
Resultado del ejercicio procedente de operaciones continuadas	1.934,71	3,02%	2.798,37	4,25%	5.553,20	8,11%	44,64%	98,44%
Resultado del ejercicio procedente de operaciones interrumpidas neto de impuestos	-3,71	-0,01%	-3,77	-0,01%	-2,55	0,00%	-1,59%	32,30%
Resultado del ejercicio	1.930,99	3,02%	2.794,60	4,25%	5.550,65	8,10%	44,72%	98,62%
Cash Flow	3.848,80	6,02%	4.871,59	7,41%	7.642,64	11,16%	26,57%	56,88%

(%) valores calculados sobre ingresos de explotación

(1) Otros ingresos de explotación: Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras, Diferencia negativa de combinaciones de negocio y Exceso de provisiones.

(2) Otros resultados: Gastos e Ingresos extraordinarios.

(3) Otros resultados financieros: Variación de valor razonable en instrumentos financieros, Diferencias de cambio, Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros.

(*) El valor del Resultado financiero de 2013 está influenciado por la partida Diferencias de cambio de la empresa Peugeot Citroën Automóviles España, S.A. debido a la depreciación de los dividendos acordados en empresas del grupo para el ejercicio 2013 y 2012 por la devaluación del peso argentino con respecto al euro.

Hechos y elementos más relevantes en ingresos, gastos y resultados

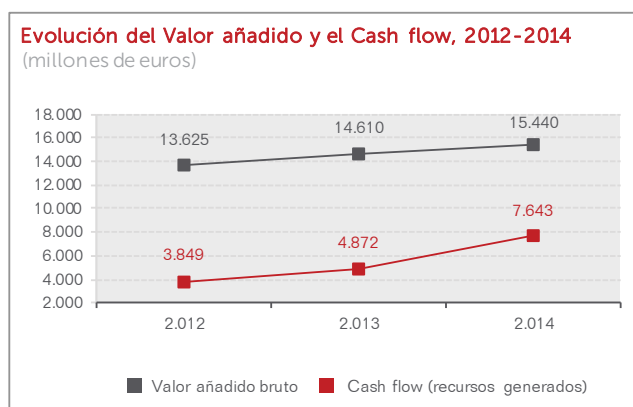
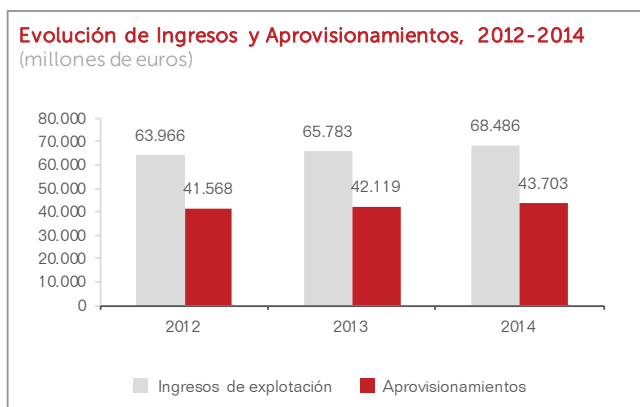
Ingresos

Las 17.039 empresas gallegas analizadas durante el periodo 2013-2014 pasaron de una tasa agregada de crecimiento de los Ingresos de explotación del 2,84% en 2013 a un 4,11% en el año 2014. Si analizamos los datos en función de la mediana se puede observar que todas las magnitudes económicas estudiadas obtienen tasas de variación positivas, destacando el incremento del Resultado neto del ejercicio con un 14,28% en 2014.

Al realizar un análisis de los Ingresos de explotación obtenidos a nivel agregado por sistemas productivos en 2014 se constata que los sistemas productivos que más ingresos han obtenido en Galicia son el Textil, confección y moda, con un valor de 16.580 millones de euros, esto supone un peso sobre el total de ingresos del 24,21%. En segunda posición se encuentra Automoción y equipo con un peso sobre el total del 12,70% y en tercer lugar el Agroalimentario con una concentración de ingresos sobre el total del 11,34%. En cuanto a la evolución de los Ingresos de explotación es el sistema productivo de Servicios profesionales el que obtiene la mayor tasa de variación positiva respecto al año anterior situándose en el 14,07%. Por el contrario el Naval ha sufrido la mayor caída en el periodo 2013-2014 con un -16,53%. En el capítulo 3 se muestra con más detalle un análisis de los sectores empresariales de Galicia en 2014.

Si analizamos la evolución del Cash flow a nivel agregado, se aprecian tasas de crecimiento en todo el periodo de estudio 2012-2014, siendo muy llamativa en 2014 pasando del 26,57% en 2013 al 56,88% en 2014.

A través del análisis por tamaño de las empresas, y utilizando como referencia las medianas en las tasas de variación, se constata en 2014 la senda del crecimiento de los Ingresos en todos los grupos de empresas, obtienen la mayor tasa de crecimiento las empresas medianas con un 3,30% en 2014. La misma tónica sigue la evolución del Valor añadido bruto en el periodo 2013-2014, siendo las grandes empresas las que alcanzan el mayor crecimiento del VAB en 2014 con un 4,74%.



La siguiente tabla muestra las diferencias interanuales en la variación de los principales resultados⁵:

	valores agregados		valores centrales, medianas	
	2012-2013	2013-2014	2012-2013	2013-2014
Ingresos de explotación	+ 2,84%	+ 4,11%	- 3,72%	+ 1,20%
Valor añadido bruto	+ 7,23%	+ 5,68%	- 2,92%	+ 2,35%
Resultado económico neto explot. (EBIT)	+ 9,80%	+ 17,06%	- 1,35%	+ 11,69%
Resultado neto del ejercicio	+ 44,72%	+ 98,62%	+ 0,65%	+ 14,28%
Cash Flow	+ 26,57%	+ 56,88%	- 2,70%	+ 5,39%

⁵ Los valores correspondientes a la media agregada integran a todas las empresas de la muestra, de ahí que si determinadas empresas poseen valores atípicos los resultados estarán integrados. La mediana, o valor central de las empresas de la muestra, es una mejor medida cuando existe mucha dispersión en los valores o cuando son empresas de tamaño muy diferente. La media equivale a la relación entre los valores agregados y la mediana es aquel valor que deja a la izquierda y a la derecha del mismo a un 50 por ciento de los valores de las empresas.

Tasas de variación de los Ingresos y el Valor añadido según el tamaño empresarial

(Medianas)

	Ingresos		Valor añadido	
	2013	2014	2013	2014
Pequeñas empresas	-4,03%	1,12%	-3,17%	2,07%
<i>Microempresas</i>	-5,03%	0,90%	-4,16%	1,27%
Medianas empresas	1,56%	3,30%	2,00%	2,32%
Grandes empresas	0,39%	0,70%	2,55%	4,74%

Nota: la gran empresa genera unos ingresos superiores a 50 millones de euros. Los ingresos de la mediana empresa se sitúan entre 10 y 50 millones de euros. Y la pequeña empresa registra unos ingresos inferiores a 10 millones de euros. En este grupo la microempresa presenta un volumen de negocios inferior a 2 millones de euros.

Valor añadido

El Valor añadido a coste de los factores a nivel agregado, constata una suave tendencia a la baja, aunque moviéndose en tasas de variación positivas, con un 7,23% en 2013 y un 5,68% en 2014.

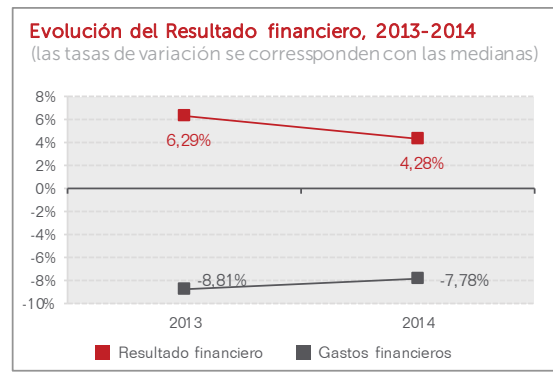
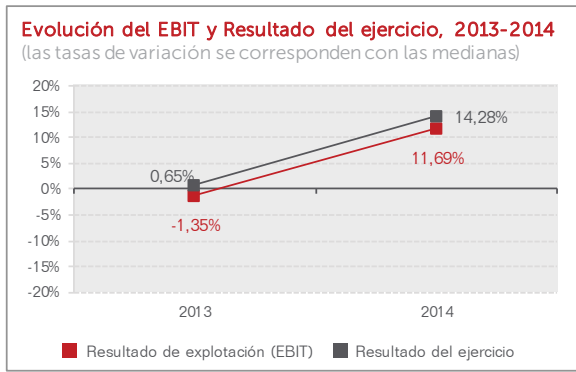
Si se analiza el Valor añadido a nivel agregado por sistemas productivos destaca el peso del Textil, confección y moda sobre el total del VAB generado en Galicia, representando el 25,93%. En segundo lugar se sitúa la construcción con un peso del 10,28%. En cuanto a la evolución del VAB destaca la Pesca con una tasa de crecimiento positiva en 2014 del 20,85% respecto a 2013. En segundo lugar se sitúa Servicios profesionales con un incremento del 15,71% en 2014. Por el contrario destaca el sistema productivo de Electricidad, energía y agua ha obtenido una caída en 2014 del -29,02%.

Cabe mencionar que si observamos los valores obtenidos por esta magnitud en el periodo de estudio, utilizando como medida la mediana, constatamos que existe una tasa de crecimiento positiva en el periodo 2013-2014, pasando del -2,92% en 2013 al 2,35% en 2014. Tal y como se refleja en el cuadro anterior las tasas de variación del Valor añadido evidencian una evolución positiva en todos los tamaños empresariales. Destaca la evolución de crecimiento positivo de las pequeñas empresas y dentro de estas las microempresas, que pasan de una tasa negativa del -4,16% en 2013 a un 1,27% en 2014.

Resultados

Se constata un importante crecimiento del Resultado de explotación (EBIT) y Resultado del ejercicio de las empresas analizadas, donde a nivel agregado el EBIT se sitúa en una tasa de crecimiento en 2014 del 17,06% y el resultado del ejercicio obtiene una tasa de crecimiento espectacular respecto al 2013 del 98,62%. Los valores representados por las medianas reflejan una tasa del -1,35% en el Resultado de explotación de 2013, 10 puntos porcentuales menos que la tasa de 2014, que se sitúa en el 11,69%. En el caso del Resultado del ejercicio se obtiene una tasa positiva de crecimiento del 14,28%, lo que supone un diferencial de casi 14 puntos porcentuales respecto a 2013.

Si se analiza el Resultado financiero tomando como medida la mediana se observa una leve caída del mismo de 2 puntos respecto a 2013, en cuanto a los Gastos financieros se constata una evolución decreciente de los mismos aunque de forma moderada.



Comparación Galicia-España

Si analizamos comparativamente una muestra homogénea de más de 56.000 empresas españolas con la muestra de Galicia en la generación de Ingresos de explotación y Valor añadido bruto, nuestra Comunidad refleja unas tasas de variación inferiores a las de España, aunque hay que reseñar que son tasas de variación positivas. Los diferenciales respecto a la muestra de España en el caso de los Ingresos de explotación son de 1,44 puntos porcentuales y de 1,57 puntos en el Valor añadido bruto.

Cabe destacar que estas dos magnitudes tenían tasas negativas en el periodo anterior tanto en Galicia como en España, incrementando sus valores en 2014 en torno a 5 puntos en ambos casos. Por tanto, en Galicia se pasa de una tasa de variación en los Ingresos de explotación de -3,72% en 2013 a 1,20% en 2014, y en España del -2,05% en 2013 al 2,64% en 2014; la tasa de variación del VAB en Galicia pasa del -2,92% en 2013 al 2,35% en 2014 y en el caso de España del -1,17% en 2013 a 3,92% en 2014.

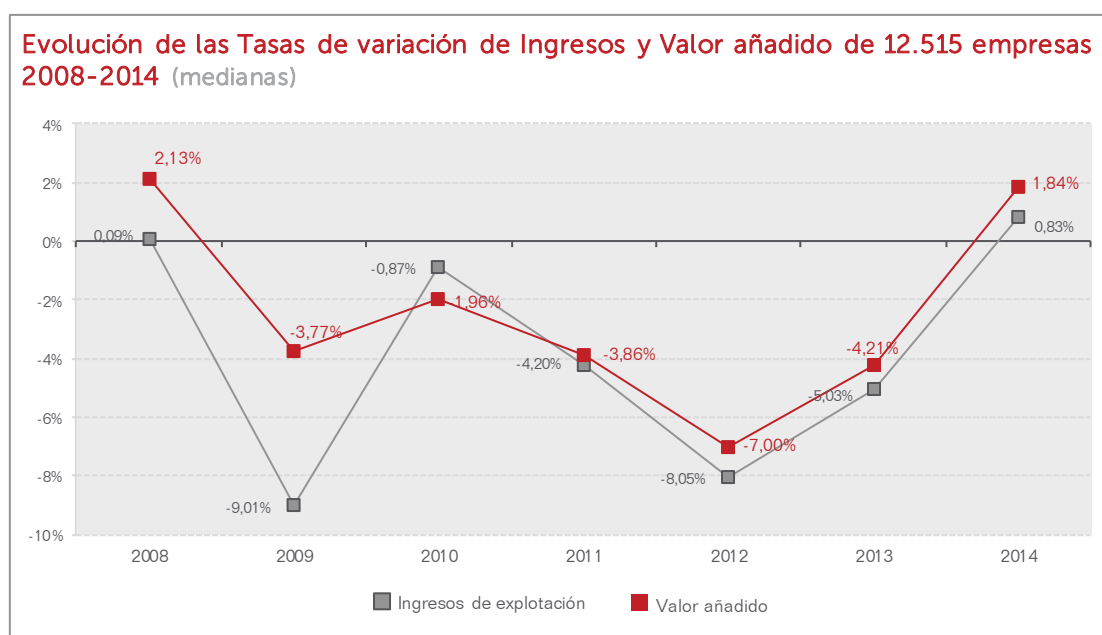


Período 2008-2014

En el siguiente gráfico analizamos las tasas de variación de Ingresos de explotación y Valor añadido para un período de 7 años consecutivos de una muestra homogénea, en este caso compuesta por un total de 12.515 empresas gallegas.

Observamos la pérdida de crecimiento en las tasas de ambas magnitudes económicas a partir de 2008. En 2010 se produce una desaceleración en la caída de los ingresos y VAB y que de nuevo en los periodos 2011-2012 vuelven a presentar tasas negativas más bajas, en torno al -7% para el Valor añadido y del -8,05% en los ingresos. En 2013 se observa la misma tónica de desaceleración de ingresos y VAB obteniendo tasas de variación del -5,03% y -4,21% respectivamente.

En este periodo 2014 se constata la recuperación de valores positivos con una senda de crecimiento de las dos magnitudes alcanzando los Ingresos un incremento positivo del 0,83% y el VAB un 1,84%.



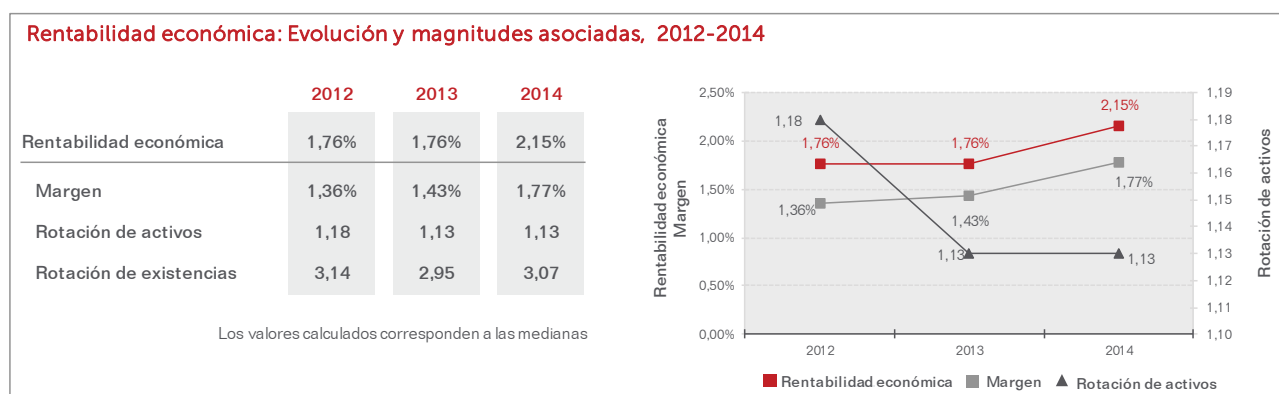
2.1.3. Evolución de la rentabilidad y magnitudes asociadas

A lo largo de 2013 se constataba una mejora gradual de la economía española, iniciando una modesta salida de la recesión económica iniciada en 2011. En 2014 la actividad productiva de las 17.039 empresas objeto de estudio refleja un incremento positivo de los resultados empresariales y también de las rentabilidades asociadas.

Rentabilidad económica y magnitudes asociadas

La Rentabilidad económica continúa con la tendencia al alza registrando en 2014 un valor del 2,15%, esto supone un incremento de 0,39 puntos porcentuales respecto a 2013.

Este comportamiento se debe al incremento de los márgenes empresariales y la rotación. El Margen creció progresivamente en el período 2012-2014, pasando del 1,36% en 2012 al 1,43% en 2013 y alcanzando un 1,77% en 2014. La Rotación de activos se situó en 2014 en 1,13, igual al año anterior y sensiblemente inferior al obtenido en 2012 (1,18). La Rotación de existencias se situó en 3,07 en 2014, 0,12 puntos de diferencia respecto a 2013.



Del análisis por tamaño empresarial, de las 17.039 empresas de la muestra, se constata que todos los tipos de empresas alcanzan índices de Rentabilidad económica superiores a los registrados en 2013. La gran empresa es la que alcanza en 2014 un mayor incremento en la Rentabilidad económica respecto a 2013, obteniendo un 5,30%, casi dos puntos más que en 2013.

La empresa media gallega obtuvo una Rentabilidad económica del 2,15% en 2014, sensiblemente superior a la del año anterior que se situaba en el 1,76%. Tanto la gran empresa como la empresa mediana superan el valor de la Rentabilidad económica de la media gallega, obteniendo una diferencia positiva respecto a la mediana gallega en torno a tres puntos porcentuales ambos grupos de empresas en 2014.

En las pequeñas empresas se constata una senda de crecimiento en la Rentabilidad económica para este periodo 2012-2014, alcanzando un valor del 2,05% en 2014, siendo para las microempresas del 1,67%.

Rentabilidad económica, 2012-2014 (tramos según ingresos)			
	2012	2013	2014
Empresa gallega	1,76%	1,76%	2,15%
Gran empresa	2,46%	3,42%	5,30%
Mediana empresa	4,36%	4,57%	4,94%
Pequeña empresa	1,69%	1,68%	2,05%
Microempresa	1,32%	1,32%	1,67%

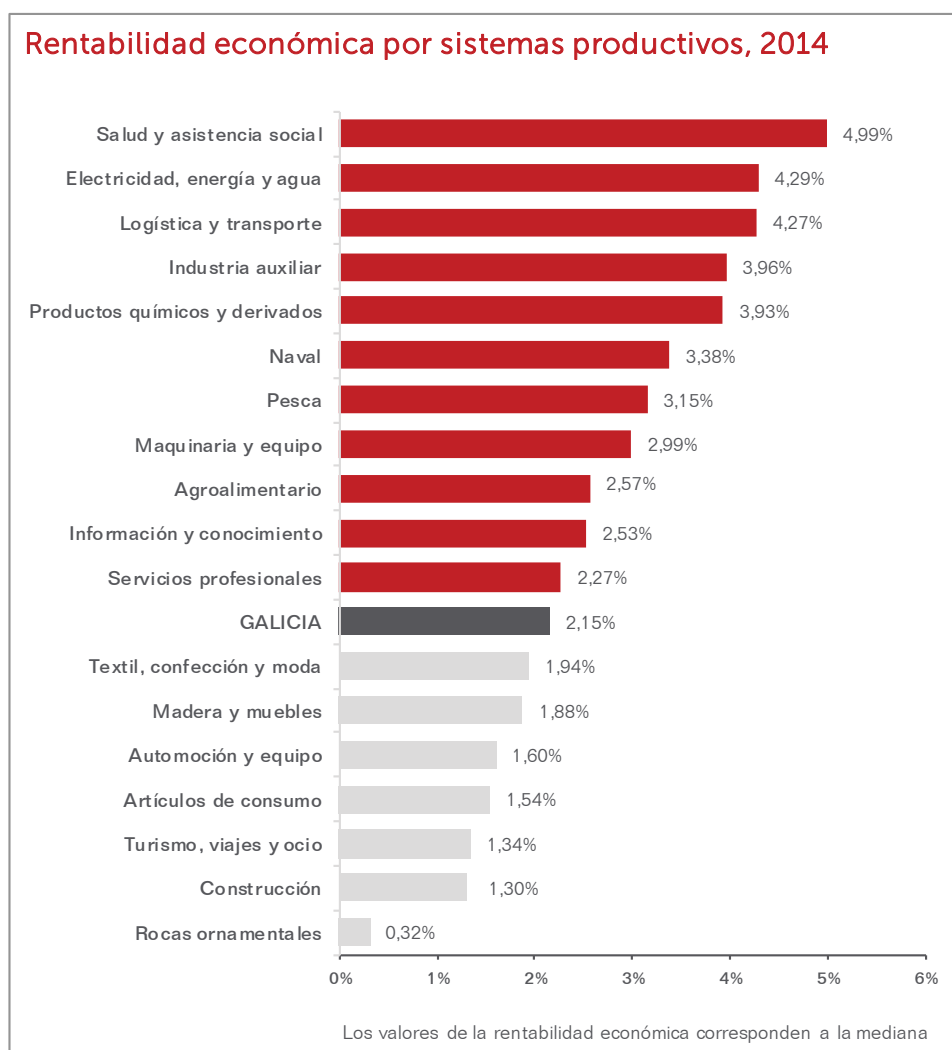
Los valores de la rentabilidad económica corresponden a la mediana o percentil 50

En el análisis por sistemas productivos de las 17.039 empresas gallegas se constata que las mayores rentabilidades económicas se obtuvieron en el sistema productivo de la Salud y asistencia social, Electricidad, energía y agua y Logística y transporte con valores superiores al 4% en los tres casos para el año 2014.

Los sistemas productivos con una rentabilidad inferior al 4% y superior a la media gallega son: Industria auxiliar, Productos químicos y derivados, Naval, Pesca, Maquinaria y equipo, Agroalimentario, Información y conocimiento y Servicios profesionales.

Los sistemas productivos sectoriales que obtuvieron una Rentabilidad económica por debajo de la media gallega (2,15%) fueron Textil, confección y moda con un 1,94%, Madera y muebles (1,88%), Automoción y equipo (1,60%) y Artículos de consumo con un 1,54%. El resto de sistemas productivos se sitúan por debajo del 1,5% en Rentabilidad económica, estos son: Rocas ornamentales, Construcción y Turismo, viajes y ocio.

Cabe destacar que todos los sistemas productivos obtienen valores positivos de Rentabilidad económica, ya que en el periodo anterior Rocas ornamentales obtenía una Rentabilidad económica negativa del -0,20%, alcanzando en este periodo 2014 el 0,32%.



En cuanto a la evolución de la Rentabilidad económica por sistemas productivos en el periodo 2013-2014 hay que destacar que todos los sistemas productivos a excepción de Electricidad, energía y agua reflejan tasas de crecimiento positivas respecto a 2013. Los sistemas productivos con mayor crecimiento en su Rentabilidad económica son Industria auxiliar y Logística y transporte, con un incremento superior a 1 punto porcentual.

Tal y como se ha comentado, en el periodo anterior el sistema productivo de Rocas ornamentales era el único que obtenía una Rentabilidad económica negativa, incrementando su valor en 0,52 puntos porcentuales en este periodo 2014.

Cabe mencionar que de los 18 Sistemas productivos analizados solo Electricidad, energía y agua obtiene una tasa de variación negativa en 2014 de -0,68 puntos porcentuales, pasando de una Rentabilidad económica del 4,97% en 2013 al 4,29% en 2014.

Evolución de la Rentabilidad económica por sistemas productivos, 2013-2014

	2013	2014	Diferencia
Agroalimentario	2,52%	2,57%	0,05
Artículos de consumo	1,37%	1,54%	0,17
Automoción y equipo	1,24%	1,60%	0,36
Construcción	0,87%	1,30%	0,43
Electricidad, energía y agua	4,97%	4,29%	-0,68
Industria auxiliar	2,65%	3,96%	1,31
Información y conocimiento	1,96%	2,53%	0,57
Logística y transporte	3,19%	4,27%	1,08
Madera y muebles	1,64%	1,88%	0,24
Maquinaria y equipo	2,80%	2,99%	0,19
Naval	2,87%	3,38%	0,51
Pesca	2,69%	3,15%	0,46
Productos químicos y derivados	3,37%	3,93%	0,56
Rocas ornamentales	-0,20%	0,32%	0,52
Salud y asistencia social	4,85%	4,99%	0,14
Servicios profesionales	1,82%	2,27%	0,45
Textil, confección y moda	1,81%	1,94%	0,13
Turismo, viajes y ocio	0,77%	1,34%	0,57
Galicia	1,76%	2,15%	0,39

Los valores de la Rentabilidad económica corresponden a la mediana

Rentabilidad financiera y variables asociadas

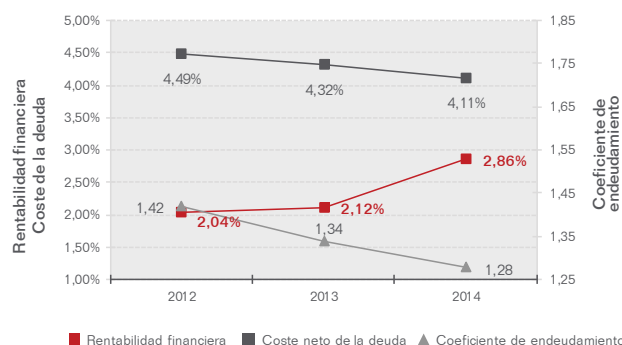
La rentabilidad financiera consolida una senda de crecimiento iniciada en 2012 con un 2,04%, 2,12% en 2013 y situándose en 2014 en el 2,86%, por lo que se consigue mejorar la rentabilidad sobre los recursos propios y generar valor para el accionista.

Rentabilidad financiera: Evolución y magnitudes asociadas, 2012-2014

(17.039 empresas)

	2012	2013	2014
Rentabilidad financiera	2,04%	2,12%	2,86%
Coste neto de la deuda	4,49%	4,32%	4,11%
Coefficiente de endeudamiento	1,42	1,34	1,28

Los valores de la rentabilidad financiera corresponden a la mediana o percentil 50



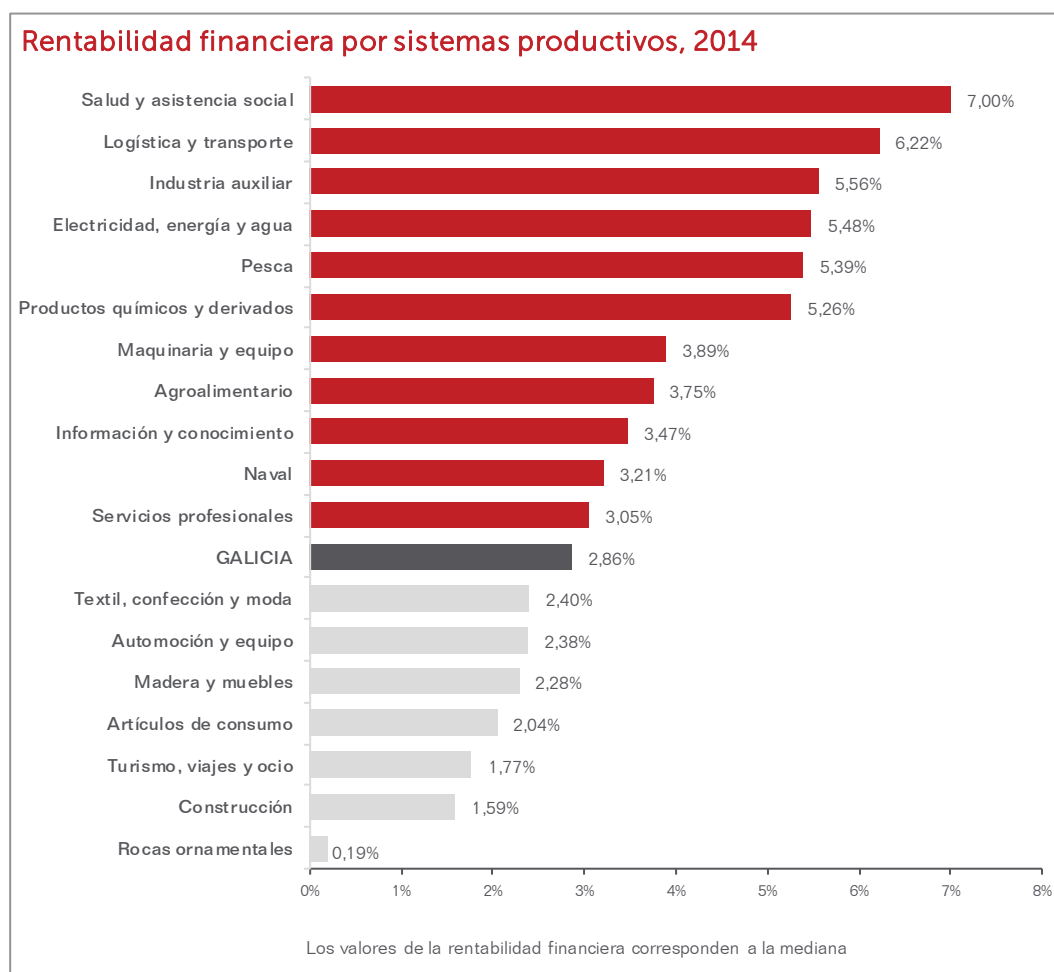
En el análisis de las magnitudes asociadas a la Rentabilidad financiera se constata una reducción moderada en el Coste neto de la deuda, pasando del 4,32% en 2013 al 4,11% en 2014, esto supone una caída de -0,38 puntos en el periodo 2012-2014.

En cuanto al Coeficiente de endeudamiento, ratio que refleja la proporción de recursos ajenos de que dispone la empresa sobre los recursos totales, el valor de la mediana nos muestra una ligera reducción respecto a 2013, obteniendo un coeficiente de 1,28.

En el análisis de la Rentabilidad financiera por sistemas productivos sectoriales, al igual que sucedía con la Rentabilidad económica, en este periodo 2014 todos los valores registrados son positivos. Destaca en primera posición el sistema productivo de la Salud y asistencia social con un valor del 7%, en segundo lugar se sitúa Logística y transporte con un 6,22%. A continuación se encuentran cuatro sistemas productivos con valores en torno al 5% en 2014, éstos son Industria auxiliar (5,56%), Electricidad, energía y agua (5,48%), Pesca (5,39%) y Productos químicos y derivados con un 5,26%.

Por debajo del 5% de Rentabilidad financiera y por encima de la media gallega se encuentran los sistemas productivos de Maquinaria y equipo con un 3,89%, Agroalimentario (3,75%), Información y conocimiento (3,47%), Naval (3,21%) y Servicios profesionales con un 3,05%.

Otros sistemas productivos como, Textil, confección y moda, Automoción y equipo, Madera y muebles, Artículos de consumo, Turismo, viajes y Ocio, Construcción y Rocas Ornamentales obtienen rentabilidades por debajo de la media de la empresa gallega (2,86%).



En cuanto a la evolución de la Rentabilidad financiera por sistemas productivos en el periodo 2013-2014, se constata que salvo dos sistemas productivos el resto se sitúan en una senda de crecimiento, destacando el sistema productivo de la Industria auxiliar con un incremento del 2,40 puntos porcentuales respecto a 2013 y la Logística y transporte con una Rentabilidad financiera del 6,22%, esto supone una tasa de variación respecto al periodo anterior de 2,05 puntos.

Al igual que sucedía con la Rentabilidad económica, en el análisis de la evolución de la Rentabilidad financiera el sistema productivo de la Electricidad, energía y agua obtiene en 2014 una tasa de variación negativa respecto a 2013 de -1,44 puntos porcentuales. Asimismo el sistema productivo del Naval también refleja una tasa de crecimiento negativa, pasando de una Rentabilidad financiera del 3,67% en 2013 al 3,21% en 2014, lo que supone una diferencia de -0,47 puntos porcentuales respecto al periodo anterior.

Evolución de la Rentabilidad financiera por sistemas productivos, 2013-2014

	2013	2014	Diferencia
Agroalimentario	3,49%	3,75%	0,26
Artículos de consumo	1,75%	2,04%	0,29
Automoción y equipo	1,41%	2,38%	0,97
Construcción	0,92%	1,59%	0,67
Electricidad, energía y agua	6,92%	5,48%	-1,44
Industria auxiliar	3,16%	5,56%	2,40
Información y conocimiento	2,48%	3,47%	1,00
Logística y transporte	4,17%	6,22%	2,05
Madera y muebles	1,70%	2,28%	0,58
Maquinaria y equipo	3,13%	3,89%	0,76
Naval	3,67%	3,21%	-0,47
Pesca	4,00%	5,39%	1,39
Productos químicos y derivados	4,41%	5,26%	0,85
Rocas ornamentales	0,03%	0,19%	0,16
Salud y asistencia social	5,85%	7,00%	1,15
Servicios profesionales	2,51%	3,05%	0,54
Textil, confección y moda	1,81%	2,40%	0,59
Turismo, viajes y ocio	0,73%	1,77%	1,04
Galicia	2,12%	2,86%	0,74

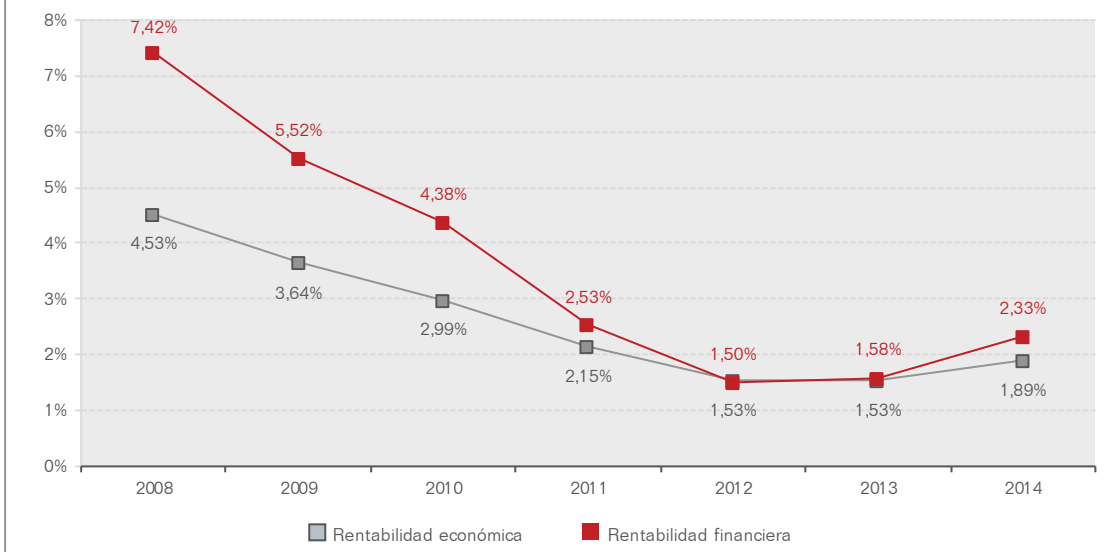
Los valores de la Rentabilidad financiera corresponden a la mediana

Evolución 2008-2014

En el análisis de la evolución de la Rentabilidad económica y de la Rentabilidad financiera de una muestra homogénea de 12.515 empresas gallegas en el período en 2008-2014, se constata que tras una senda decreciente de los valores de estas magnitudes desde 2008 hasta 2012 se produce un cambio de tendencia al alza.

La Rentabilidad económica pasa del 1,50% en 2012 al 2,33% en 2014 y la Rentabilidad financiera refleja un valor en 2012 del 1,53% llegando en 2014 al 1,89%.

Evolución de la Rentabilidad económica y Rentabilidad financiera de 12.515 empresas 2008-2014 (medianas)



2.2. El empleo en las empresas de Galicia

En los siguientes apartados se analizará la evolución del empleo y la productividad en las empresas gallegas. En un entorno económico de crecimiento de la actividad empresarial destaca el cambio en la dinámica del empleo tras cinco años de descensos consecutivos.

2.2.1. Estructura del empleo

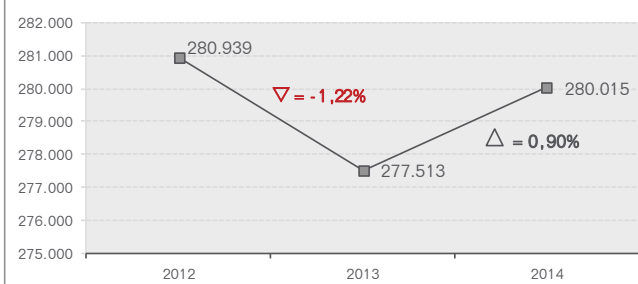
La siguiente tabla nos muestra la distribución del empleo por número de empresas y empleados⁶:

	Empresas						Empleo					
	2012	%	2013	%	2014	%	2012	%	2013	%	2014	%
De 1 a 10	10.098	70,0%	10.225	70,8%	10.228	70,9%	46.653	16,6%	45.412	16,4%	44.382	15,8%
De 10 a 50	3.646	25,3%	3.529	24,4%	3.502	24,3%	76.505	27,2%	74.289	26,8%	74.351	26,6%
De 50 a 250	588	4,1%	575	4,0%	596	4,1%	59.277	21,1%	57.322	20,7%	59.031	21,1%
Más de 250	102	0,7%	105	0,7%	108	0,7%	98.504	35,1%	100.490	36,2%	102.251	36,5%
Total	14.434	100%	14.434	100%	14.434	100%	280.939	100%	277.513	100%	280.015	100%

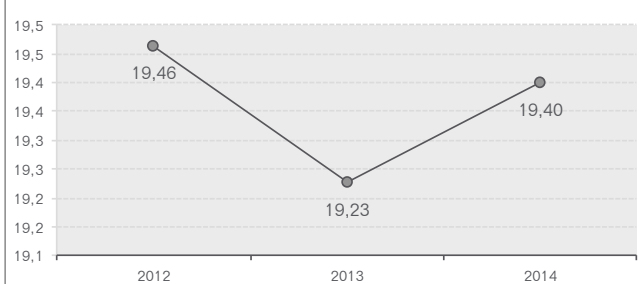
Tras la profundidad de la crisis y en consecuencia su efecto negativo en el empleo, se constata el crecimiento del mismo en 2014, con un incremento neto de 2.502 empleados. Los datos que se reflejan en el cuadro anterior a nivel agregado nos muestran una caída del empleo en 2013 del -1,22% obteniendo en 2014 una tasa positiva de crecimiento del 0,90%, esto supone una tasa de variación positiva de 2,12 puntos porcentuales respecto a 2013.

Al analizar el empleo medio agregado, calculado como cociente del número de empleados totales entre el número de empresas que presentan este dato, se observa una reducción de -0,23 puntos en el período 2012-2013, continuando la tendencia decreciente seguida en años anteriores. En 2014 el empleo medio ascendió a 19,40 empleados, esto supone un cambio de tendencia, iniciando una senda positiva de crecimiento en 2014 reflejada en una tasa de variación positiva de 0,17 puntos.

Evolución del empleo en las empresas gallegas, 2012-2014



Empleo medio por empresa, 2012-2014

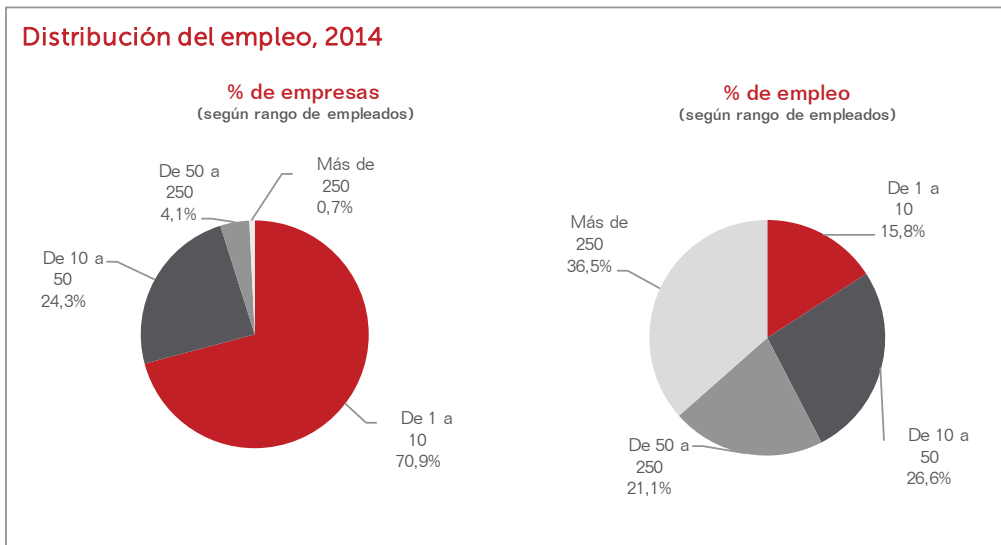


⁶ Con el fin de conseguir cálculos coherentes, solamente se ha tenido en cuenta el dato del número de empleados de aquellas empresas que, además de declararlo en su memoria para todos y cada uno de los años a los que se refiere el estudio, ofrecían cierto grado de coherencia (es decir, en la relación Gastos de personal/Nº empleados se rechazan aquellos valores que no resulten fiables). La muestra final después de la depuración consta de 14.434 empresas para el período de análisis.

Al analizar la distribución del empleo en 2014 por rangos de empleados, se constata que las empresas con menos de 10 empleados tienen un peso del 70,90% sobre el total de las 14.434 empresas, acumulando cerca del 16% del empleo en 2014. Este rango de empresas es el único que ha registrado en 2014 una caída en el empleo obteniendo una tasa de variación negativa respecto a 2013 del -2,3%.

El grupo de empresas de entre 10 y 50 empleados representan en 2014 el 24,3% de las empresas gallegas analizadas, concentrando el 26,6% del empleo total. La tasa de variación obtenida respecto al periodo anterior es del 0,1%.

El rango de 50 a 250 empleados, con el 21% del empleo generado en 2014, es el que registró el mayor incremento de empleados, un 3%. En las empresas de más de 250 empleados, que representan el 0,7% del total de empresas gallegas, acumulan el 36,5% del empleo en 2014. La tasa de variación en 2014 es del 1,8%, continuando la senda de crecimiento de empleo ya que en el periodo anterior se obtenía una tasa positiva del 2,02% respecto a 2012.



2.2.2. Productividad del empleo

A continuación se analiza la Productividad del empleo en el periodo 2012-2014. Considerando la importancia que tiene la evolución de la Productividad en la propia generación de empleo, hemos calculado una serie de ratios asociados a la Productividad del trabajo⁷:

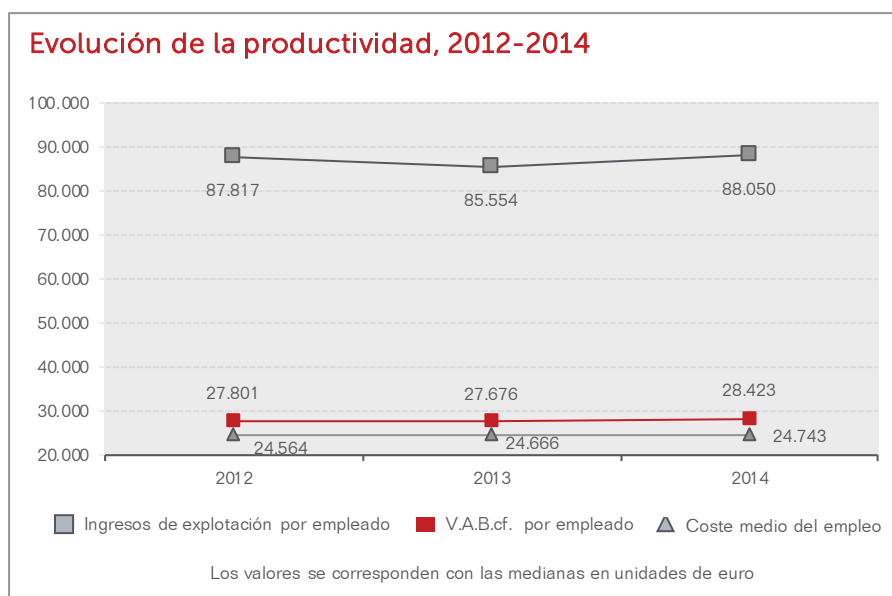
	2012	2013	2014	Tasas de variación	
				12/13	13/14
Ingresos explotación / empleado	87.817	85.554	88.050	-1,25%	1,97%
V.A.B.cf. / empleado	27.801	27.676	28.423	-0,67%	2,33%
Coste medio del empleo	24.564	24.666	24.743	0,41%	0,87%

Los valores están en unidades de euro

⁷ La mediana es el valor central de la muestra, es aquel valor que deja a la izquierda y a la derecha del mismo a un 50 por ciento de los valores de las empresas. Para la elaboración de los gráficos y los comentarios se han utilizado los datos de la mediana.

En la evolución de los Ingresos por empleado se constata una tasa de variación positiva del 1,97%, frenando una senda de tasas negativas registradas desde 2010. Sucede lo mismo al analizar el Valor añadido bruto por empleado, en 2013 la tasa de crecimiento era del -0,67%, siendo en el periodo 2014 del 2,33%. Si analizamos la evolución de la Productividad en los últimos siete años se constata que desde el año 2008 se inicia una desaceleración en las tasas de crecimiento del Valor añadido por empleado, donde a partir de 2011 se obtienen tasas negativas de variación, recuperando una tasa de crecimiento positivo por primera vez desde 2008 en el periodo 2014.

En un contexto de inicio en recuperación del mercado de trabajo, los costes laborales prolongaron una pauta de moderación iniciada en los últimos años. El Coste medio del empleo en 2014 experimentó un pequeño crecimiento respecto al año anterior de 0,46 puntos porcentuales. Pero como se puede observar, el incremento de los costes salariales es inferior al crecimiento de la productividad, lo cual es un hecho muy positivo para la mejora de la competitividad de las empresas.



2.2.3. La generación de empleo en la empresa gallega

En este apartado se analiza la evolución en el empleo generado por los 18 sistemas productivos gallegos y los principales sectores de la economía⁸ de Galicia.

En Galicia el número total de empleados, según la muestra de referencia, aumentó en un 0,90% en 2014, más de dos puntos porcentuales respecto al año anterior. La creación de empleo ha sido prácticamente la tónica por ramas de actividad. Destaca el incremento de empleo en el sistema productivo de la Industria auxiliar en un 5,33%, le sigue la Pesca con el 3,29%, el Agroalimentario con el 2,77% y Logística y transporte con el 2,43%. El resto de sistemas productivos con tasas de variación positivas obtienen valores por debajo del 2%.

En 2014, tal y como había ocurrido en el año anterior, continúan en la senda del crecimiento negativo los sistemas productivos de las Rocas ornamentales con un -3,28%, Automoción y equipo con un -3,12%, Turismo, viajes y ocio con una tasa del -1,03% y Productos químicos y derivados con un -0,90%.

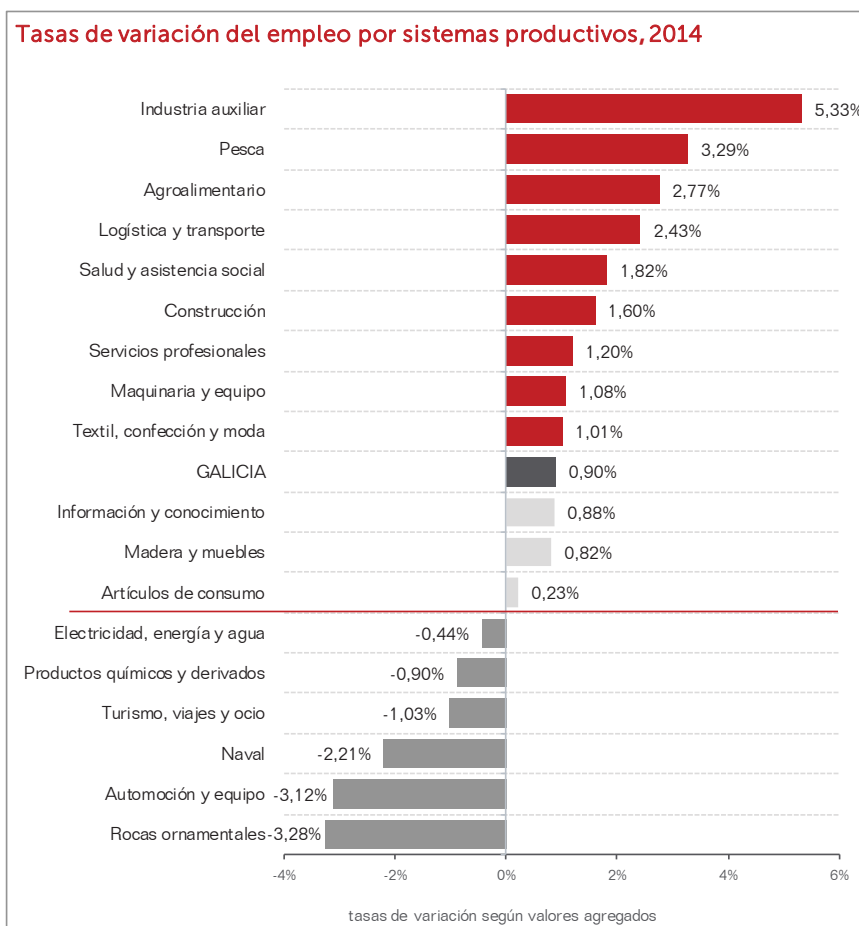
En cuanto a los sistemas productivos del Naval y Electricidad, energía y agua registran tasas de variación negativas en 2014 del -2,21% y -0,44%, respectivamente.

⁸ Debemos insistir en que los datos que aquí estamos elaborando corresponden a una muestra, ciertamente significativa, de las empresas con sede social en Galicia, pero en ningún caso representan la totalidad del empleo generado en nuestra Comunidad.

Evolución del empleo en los sistemas productivos de Galicia, 2012-2014

	Empleados			Diferencia 13-14	Tasas crecimiento	
	2012	2013	2014		12/13	13/14
Textil, confección y moda	41.176	41.698	42.121	423	1,27%	1,01%
Construcción	36.553	34.984	35.545	561	-4,29%	1,60%
Servicios profesionales	27.228	26.205	26.520	315	-3,76%	1,20%
Automoción y equipo	25.260	24.846	24.070	-776	-1,64%	-3,12%
Artículos de consumo	22.702	22.935	22.987	52	1,03%	0,23%
Logística y transporte	20.917	21.026	21.537	511	0,52%	2,43%
Agroalimentario	18.683	18.912	19.435	523	1,23%	2,77%
Pesca	16.757	16.430	16.970	540	-1,95%	3,29%
Información y conocimiento	12.190	11.939	12.044	105	-2,06%	0,88%
Turismo, viajes y ocio	11.691	11.089	10.975	-114	-5,15%	-1,03%
Salud y asistencia social	9.142	9.382	9.553	171	2,63%	1,82%
Maquinaria y equipo	9.146	8.885	8.981	96	-2,85%	1,08%
Madera y muebles	8.081	7.790	7.854	64	-3,60%	0,82%
Industria auxiliar	5.375	5.718	6.023	305	6,38%	5,33%
Rocas ornamentales	4.977	4.605	4.454	-151	-7,47%	-3,28%
Productos químicos y derivados	4.177	4.127	4.090	-37	-1,20%	-0,90%
Electricidad, energía y agua	3.774	3.824	3.807	-17	1,32%	-0,44%
Naval	3.110	3.118	3.049	-69	0,26%	-2,21%
GALICIA	280.939	277.513	280.015	2.502	-1,22%	0,90%

Fuente: datos correspondientes a una muestra de 14.434 empresas analizada durante 3 años consecutivos



Del análisis de los sectores con mayor volumen de empleo registrado en 2014, se constata que 24 son los sectores de actividad responsables del 50% del empleo de las 14.434 empresas gallegas objeto de estudio. Tal y como se muestra en el cuadro siguiente, ocupan la primera posición los Minoristas de prendas de vestir y complementos con un total de 29.182 empleados. De las 124 empresas que desarrollan actividades en este sector, el 96,49% del empleo (28.159 empleos) es generado por 10 empresas del grupo INDITEX, destacando en primer lugar ZARA ESPAÑA, S.A. con 11.471 empleados en 2014 y STRADIVARIUS ESPAÑA, S.A.U. en segundo lugar con 4.212 empleos.

Sectores con mayor número de empleados, 2014	Empleados			Diferencia 13/14	Tasas crecimiento	
	2012	2013	2014		12/13	13/14
	1 Minoristas de prendas de vestir y complementos	28.443	29.107		29.182	75
2 Supermercados e hipermercados	12.003	12.422	12.598	176	3,49%	1,42%
3 Fabricación de vehículos de motor, carrocerías, remolques y semirremolques	10.661	10.610	9.771	-839	-0,48%	-7,91%
4 Construcción de edificios	8.671	8.431	8.791	360	-2,77%	4,27%
5 Depósito, almacenamiento y manipulación de mercancías	7.105	7.401	7.600	199	4,17%	2,69%
6 Transporte de mercancías por carretera	6.358	6.552	6.670	118	3,05%	1,80%
7 Fabricación de conservas	5.906	5.850	6.052	202	-0,95%	3,45%
8 Fabricación de componentes, piezas y accesorios	5.268	5.296	5.336	40	0,53%	0,76%
9 Servicios a edificios e instalaciones	5.295	5.217	4.994	-223	-1,47%	-4,27%
10 Mayoristas de pescados y mariscos	4.648	4.670	4.868	198	0,47%	4,24%
11 Confección de prendas de vestir exteriores	4.522	4.394	4.380	-14	-2,83%	-0,32%
12 Servicios técnicos de ingeniería	4.564	4.314	4.308	-6	-5,48%	-0,14%
13 Instalaciones eléctricas	4.104	3.990	4.051	61	-2,78%	1,53%
14 Transporte terrestre de pasajeros	3.931	3.791	3.781	-10	-3,56%	-0,26%
15 Extracción pesquera	3.360	3.249	3.158	-91	-3,30%	-2,80%
16 Geriátricos	2.872	3.003	3.068	65	4,56%	2,16%
17 Mayoristas no especializados de productos alimenticios (almacenes, provisionistas de buques ..)	2.932	2.941	3.036	95	0,31%	3,23%
18 Agencias de empleo y colocación	3.283	2.976	3.032	56	-9,35%	1,88%
19 Mantenimiento y reparación de vehículos de motor	3.139	3.000	2.995	-5	-4,43%	-0,17%
20 Actividades sanitarias	2.825	2.844	2.940	96	0,67%	3,38%
21 Fabricación de chapas y tableros de madera	3.057	2.843	2.816	-27	-7,00%	-0,95%
22 Carpintería metálica	2.720	2.732	2.814	82	0,44%	3,00%
23 Fabricación de productos de panadería, molinería y pastas alimenticias	2.740	2.699	2.779	80	-1,50%	2,96%
24 Venta de automóviles	2.956	2.751	2.743	-8	-6,94%	-0,29%

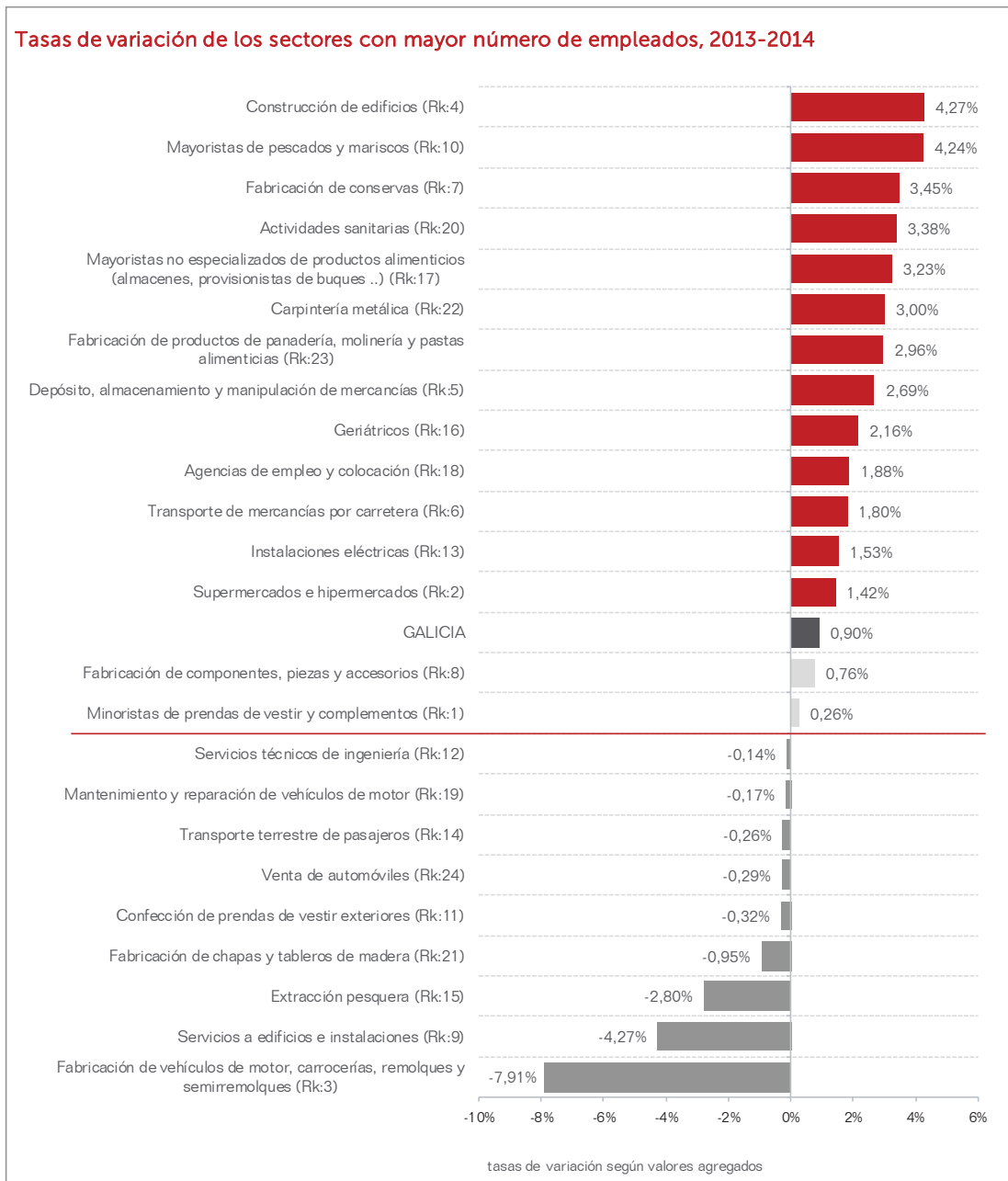
Fuente: datos correspondientes a una muestra de 14.434 empresas analizada durante 3 años consecutivos

En segundo lugar Supermercados e hipermercados concentra el 4,5% del empleo total de las empresas gallegas de referencia con 12.598 empleados. Al analizar las 90 empresas de este sector se observa que las tres primeras posiciones en cuanto a número de empleados tienen un peso del 72,92% sobre el total, acumulando un total de 9.186 empleados. Estas empresas son: VEGO SUPERMERCADOS, S.A. (grupo VEGALSA), DISTRIBUCIONES FROIZ, S.A. (grupo FROIZ) y MERCANTABRIA, S.L.U. del grupo GADISA.

A continuación se sitúa de tercero la Fabricación de vehículos de motor, carrocerías, remolques y semirremolques con 9.771 empleados, la empresa PEUGEOT CITROËN AUTOMOVILES ESPAÑA, S.A. genera el 90% del empleo en éste sector. En cuarta y quinta posición se encuentran, respectivamente, Construcción de edificios y Depósito, almacenamiento y manipulación de mercancías. Estos cinco sectores concentraron en 2014 cerca del 25% (el 24,26%) del empleo en Galicia según la muestra objeto de análisis.

En cuanto al dinamismo de los sectores con mayor número de empleados, los que registraron las mayores tasas de crecimiento en 2014 respecto a 2013 fueron: Construcción de edificios (4,27%), Mayoristas de pescados y mariscos con un 4,24%, Fabricación de conservas (3,45%), Actividades sanitarias (3,38%), Mayoristas no especializados de productos alimenticios con una tasa del 3,23% y Carpintería metálica con una variación positiva del 3%. El resto de sectores con tasas de crecimiento positivas obtienen valores por debajo del 3%.

Por el contrario, el sector con la mayor tasa de crecimiento negativa en 2014 fue la Fabricación de vehículos de motor, carrocerías, remolques y semirremolques con una tasa del -7,91%. Le sigue Servicios a edificios e instalaciones (-4,27%) y Extracción pesquera con una tasa negativa del -2,80%. El resto de sectores con tasas de variación negativas registran valores por debajo del -1%.

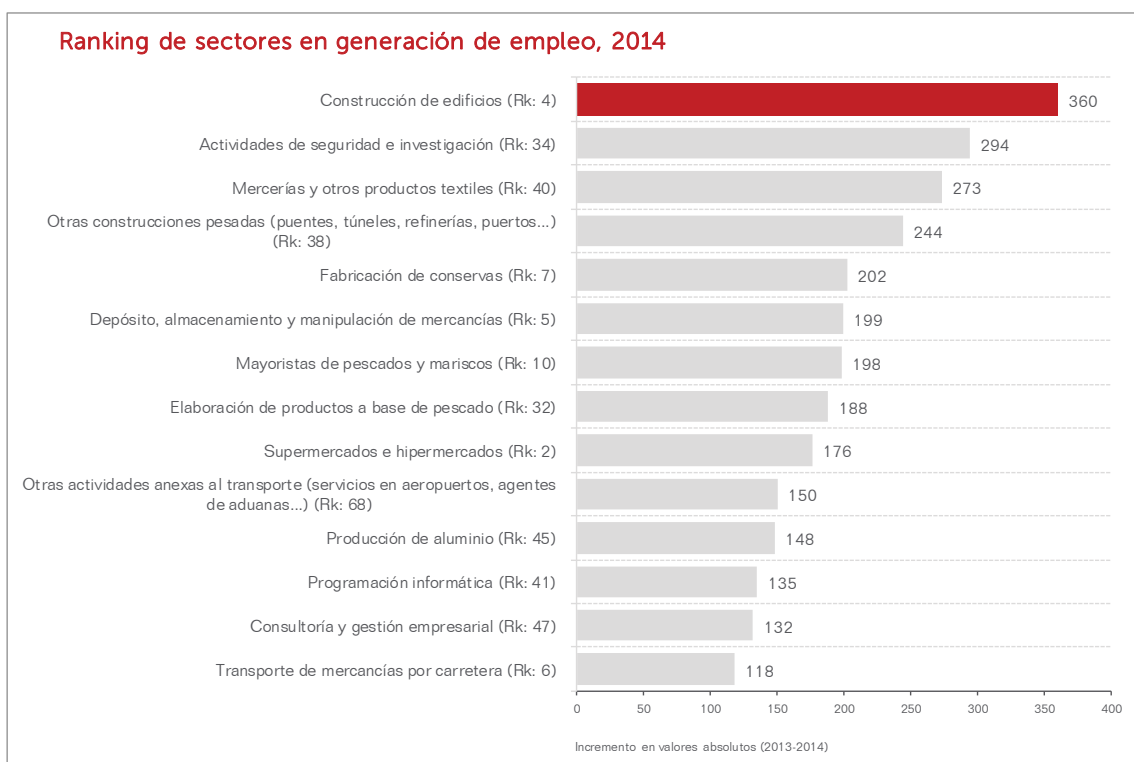


Si analizamos la evolución del empleo en 2014 del total de sectores, en cuanto a incremento en valores absolutos, obtenemos un ranking donde el sector con más empleo generado respecto a 2013 es el de Construcción de edificios con 360 nuevos empleados. Cabe mencionar que la empresa que más empleo neto ha generado en 2014 en este sector es EXTRACO, CONSTRUCCIONS E PROXECTOS, S.A. con un incremento de 334 empleados respecto al año anterior (133 empleados en 2013); sin embargo la empresa de este sector que ha obtenido la mayor caída de empleo en 2014 es CONSTRUCTORA SAN JOSE, S.A. con 121 empleados menos que en 2013.

En segundo lugar se sitúan las Actividades de seguridad e investigación con 294 empleos generados, destaca por delante de las 21 empresas que conforman este sector ESC SERVICIOS GENERALES, S.L.U. del grupo PROSEGUR con un incremento neto de 385 empleos, pasando de 777 en 2013 a 1.162 en 2014. Este sector se encuentra en el puesto 34 en cuanto al peso del empleo sobre el total generado por las 14.434 empresas de la muestra.

En tercer lugar se encuentra el sector de Mercaderías y otros productos textiles con un incremento de 273 empleados. En cuarto y quinto lugar se sitúan los sectores de Otras construcciones pesadas (puentes, túneles, refinerías, puertos...) y Fabricación de conservas con una variación positiva en 2014 de 244 y 202 nuevos empleos respectivamente.

En el siguiente gráfico se muestra el ranking en generación de empleo por sectores cuyo incremento supera los 100 empleados en 2014, además se incluye la posición del sector en cuanto a concentración de empleo en 2014.





Estudio sectorial

- 3.1** Las actividades empresariales más representativas en Galicia
- 3.2** Sectores más dinámicos
- 3.3** Radiografía económica y financiera de los sectores empresariales de Galicia

03. ESTUDIO SECTORIAL

3.1. Las actividades empresariales más representativas en Galicia

Las redes de empresas ligadas a un determinado territorio pueden percibirse bajo la perspectiva de sistemas productivos sectoriales.

El sistema productivo sectorial tiene en cuenta las relaciones entre las distintas actividades de la economía en su conjunto, relaciones en un entorno de globalización y competitividad, en lugar de considerar solamente empresas o sectores aislados tal y como ocurre con algunas clasificaciones sectoriales tradicionales. Por tanto, se entiende como sistema productivo sectorial una agrupación de actividades económicamente solidarias, es decir, un producto (bien o servicio), que se pone a disposición del consumidor final (economías domésticas, empresas, administraciones públicas) a través de una sucesión de operaciones efectuadas por unidades de producción que realizan distintas actividades pero que tienen interdependencias entre ellas. También se define el sistema productivo sectorial como la concatenación de actividades empresariales verticales ligadas a un territorio, desde las actividades extractivas, de transformación y manufactureras hasta las de comercialización y servicios anexos al producto.

En este Informe de la empresa gallega, se presenta una visión de los sectores empresariales desde la óptica de sistema productivo sectorial en la línea que los grupos de actividades estudiados siguen la estructura de la cadena de valor de su sistema productivo. Dicha agrupación se realiza en base a la clasificación nacional de actividades económicas, donde se ofrece un mayor detalle de cada uno de los sectores¹ más representativos de la economía empresarial de Galicia.

3.1.1. Los sistemas productivos sectoriales de Galicia

A continuación se muestra la estructura sectorial de Galicia por sistemas productivos en 2014. Los parámetros que se han seleccionado para identificar dicha estructura son el número de empresas, el volumen de Ingresos de explotación y el Valor añadido bruto, teniendo esta variable una significativa importancia para medir la riqueza generada en la comunidad gallega.

¹ La clasificación elegida para la agrupación sectorial ha sido el CNAE 2009 (Clasificación Nacional de Actividades Económicas). En base a esta clasificación se han realizado agrupaciones de empresas que explican mejor la configuración de los sectores empresariales de Galicia. Pero debemos indicar que la estrategia empresarial exige la adaptación constante a la dinámica del entorno. Como consecuencia, muchas empresas cambian progresivamente su actividad, en algunos casos a través de la diversificación, en otros, lanzando nuevas líneas de productos o servicios. En definitiva, las clasificaciones empresariales resultan razonablemente precisas, aunque no absolutamente, en su adecuación a la compleja dinámica de las organizaciones empresariales. En cualquier caso, con el objeto de reflejar los cambios estructurales de la economía y los cambios de la realidad empresarial se ha realizado un minucioso trabajo de codificación de la actividad empresarial distinguiendo una actividad principal y una secundaria en base a la estructura del CNAE 2009.

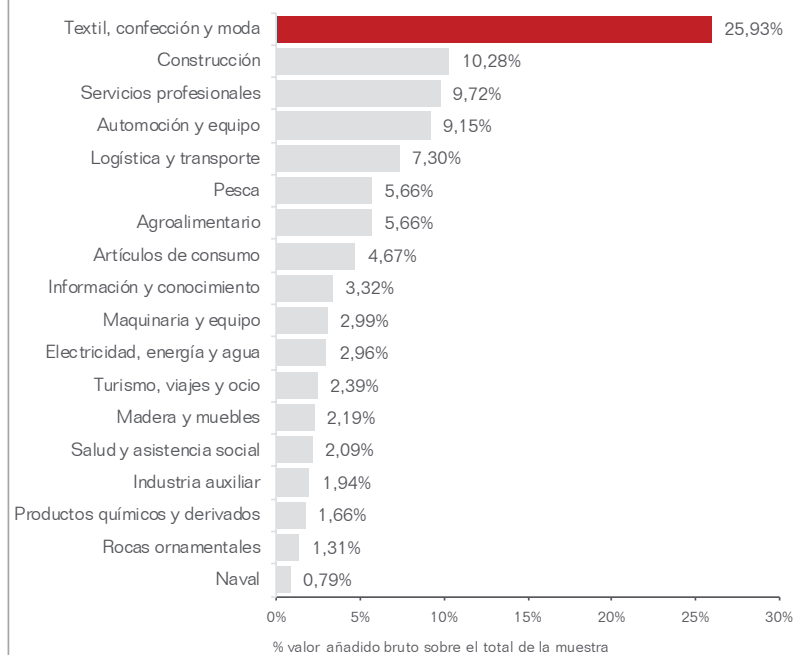
Los sistemas productivos de Galicia, 2014

	Nº empresas	%	Ingresos 2014	%	V.A.B.cf. 2014	%
Agroalimentario	1.568	9,2%	7.769	11,3%	873	5,7%
Artículos de consumo	1.567	9,2%	4.001	5,8%	721	4,7%
Automoción y equipo	1.147	6,7%	8.698	12,7%	1.412	9,1%
Construcción	3.933	23,1%	5.834	8,5%	1.588	10,3%
Electricidad, energía y agua	485	2,8%	1.856	2,7%	457	3,0%
Industria auxiliar	257	1,5%	2.514	3,7%	300	1,9%
Información y conocimiento	888	5,2%	1.479	2,2%	512	3,3%
Madera y muebles	514	3,0%	1.694	2,5%	337	2,2%
Maquinaria y equipo	707	4,1%	1.623	2,4%	461	3,0%
Naval	153	0,9%	376	0,5%	121	0,8%
Pesca	903	5,3%	6.876	10,0%	874	5,7%
Productos químicos y derivados	247	1,4%	1.675	2,4%	257	1,7%
Rocas ornamentales	313	1,8%	708	1,0%	203	1,3%
Salud y asistencia social	346	2,0%	573	0,8%	323	2,1%
Servicios profesionales	1.424	8,4%	2.160	3,2%	1.501	9,7%
Textil, confección y moda	529	3,1%	16.580	24,2%	4.004	25,9%
Logística y transporte	1.029	6,0%	3.100	4,5%	1.127	7,3%
Turismo, viajes y ocio	1.029	6,0%	970	1,4%	370	2,4%
Total Galicia	17.039		68.486		15.440	

datos agregados en millones de euros

Fuente: datos correspondientes a una muestra homogénea de 17.039 empresas con datos en 2012, 2013 y 2014

Distribución del Valor añadido bruto por sistemas productivos, 2014



Como en los tres últimos años, la primera posición en cuanto a la mayor generación de Valor añadido bruto en Galicia corresponde al sistema productivo del Textil, confección y moda con un 25,93% del total en 2014. Cabe destacar que de las 529 empresas encuadradas en este sistema productivo, 25 son del grupo INDITEX representando el 90,70% del Valor añadido total de dicho sistema y el 23,52% sobre el total de Galicia.

La Construcción ocupa el segundo puesto en el ranking por VAB generado con un peso del 10,28% sobre el total de Galicia, se constata un ligero ascenso respecto al año anterior donde obtenía un valor del 10,13%.

Servicios profesionales ocupa la tercera posición con una cobertura del Valor añadido bruto de Galicia del 9,72%, desplazando de esta manera al sistema productivo de la Automoción y equipo al cuarto puesto con una

generación de riqueza del 9,15% del total de Galicia. Estos cuatro sistemas productivos concentraron el 55,08% del Valor añadido bruto de Galicia en 2014, habiendo sido del 53,79% en 2013 y 50,74% en 2012, poniendo de manifiesto la relevante aportación de riqueza de dichos sistemas productivos a la economía gallega.

Cabe destacar que Logística y transporte mantiene su quinta posición al igual que en el año anterior con un 7,30% del total generado en Galicia. Asimismo, el sistema productivo de la Pesca y el Agroalimentario consiguen mantener en 2014 la sexta y séptima posición con el mismo peso sobre la riqueza generada en Galicia del 5,66%. El resto de sistemas productivos tienen un peso inferior al 5% del VAB generado en Galicia.

En cuanto al análisis de los Ingresos de explotación generados en Galicia por los 18 sistemas productivos en 2014, se mantiene en primera posición como viene sucediendo en los últimos años el Textil, confección y moda con un peso del 24,2% sobre el total. En segundo lugar se sitúa Automoción y equipo con el 12,7%, en tercera posición el Agroalimentario con el 11,3% del total gallego y en cuarto lugar la Pesca con un peso del 10%. Se constata por tanto que estos cuatro sistemas productivos son responsables de más de la mitad de los Ingresos de explotación generados en Galicia en 2014, con un peso del 58,30 %.

En el análisis de la evolución del Valor añadido bruto en el periodo 2013-2014, cabe mencionar el destacable incremento del sistema productivo de la Pesca con una tasa de variación del 20,85%. En segundo lugar se sitúa el sistema productivo de Servicios profesionales con una tasa de variación positiva del 15,71%, asimismo este sistema productivo consigue posicionarse en primera posición en cuanto a la tasa de variación de los Ingresos de explotación con una tasa en 2014 del 14,07%. En tercer lugar se sitúa Productos químicos y derivados con una variación positiva del 10,34% en 2014.

El resto de sistemas productivos que obtienen tasas positivas en 2014 lo hacen por debajo del 10%, manteniéndose por encima de la tasa de variación agregada de Galicia (5,68%) los siguientes sistemas productivos: Madera y muebles (9,28%), Industria auxiliar (8,45%), Maquinaria y equipo (7,95%), Automoción y equipo (7,52%), Construcción (7,32%), Agroalimentario (6,96%) y Textil, confección y moda con un 6,22%.

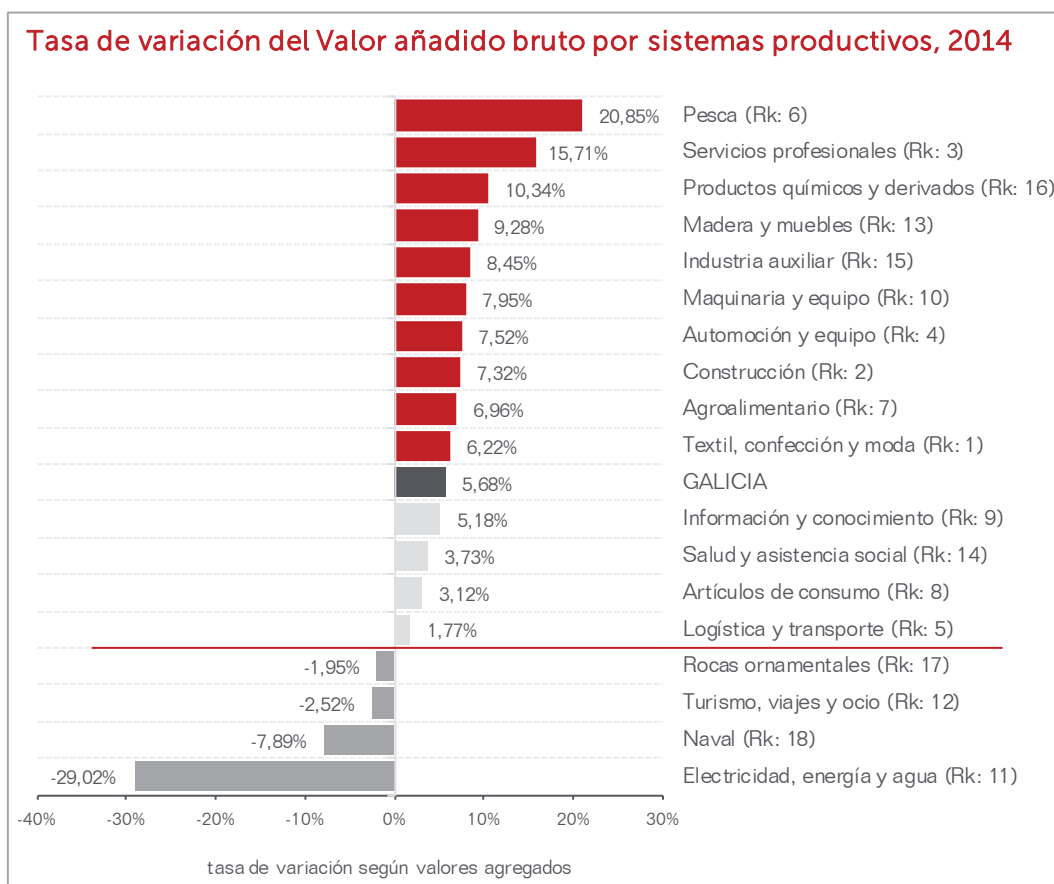
	Ingresos de explotación			Valor añadido bruto		
	2013	2014	variación	2013	2014	variación
Textil, confección y moda	15.112,76	16.580,14	9,71%	3.769,45	4.003,92	6,22%
Construcción	5.698,47	5.833,78	2,37%	1.479,32	1.587,65	7,32%
Servicios profesionales	1.893,38	2.159,86	14,07%	1.296,80	1.500,57	15,71%
Automoción y equipo	8.545,87	8.698,45	1,79%	1.313,29	1.412,02	7,52%
Logística y transporte	2.950,96	3.100,46	5,07%	1.106,95	1.126,51	1,77%
Pesca	6.697,58	6.876,03	2,66%	722,96	873,67	20,85%
Agroalimentario	7.681,50	7.769,26	1,14%	816,49	873,30	6,96%
Artículos de consumo	3.914,96	4.001,15	2,20%	698,81	720,60	3,12%
Información y conocimiento	1.424,18	1.478,50	3,81%	486,74	511,96	5,18%
Maquinaria y equipo	1.510,99	1.622,54	7,38%	427,20	461,14	7,95%
Electricidad, energía y agua	1.963,45	1.856,43	-5,45%	644,13	457,21	-29,02%
Turismo, viajes y ocio	971,77	969,73	-0,21%	379,12	369,58	-2,52%
Madera y muebles	1.627,51	1.693,77	4,07%	308,73	337,39	9,28%
Salud y asistencia social	559,03	572,67	2,44%	311,66	323,28	3,73%
Industria auxiliar	2.386,84	2.513,71	5,32%	276,72	300,11	8,45%
Productos químicos y derivados	1.703,27	1.675,29	-1,64%	232,84	256,92	10,34%
Rocas ornamentales	689,48	707,63	2,63%	206,88	202,83	-1,95%
Naval	450,82	376,30	-16,53%	131,86	121,45	-7,89%
Total Galicia	65.782,83	68.485,71	4,11%	14.609,94	15.440,13	5,68%

datos agregados en millones de euros

Fuente: datos correspondientes a una muestra homogénea de 17.039 empresas con datos en 2012, 2013 y 2014

Al analizar los sistemas productivos que han obtenido tasas de variación negativas en el año 2014, se observa que la mayor caída de Valor añadido generado ha sido la registrada por Electricidad, energía y agua con un -29,02% en 2014, siendo en 2013 del -4,65%, constatándose de esta manera una senda de crecimiento negativo para este sistema productivo empresarial. El siguiente sistema productivo que destaca por su variación negativa tanto en el Valor añadido bruto como en los Ingresos de explotación en 2014 es el Naval con un -7,89% y -16,53%

respectivamente, en cuanto a la variación de Ingresos es el sistema productivo que obtiene la mayor caída en 2014.



3.1.2. Los sectores empresariales más importantes en Galicia

Los sistemas productivos sectoriales analizados anteriormente se pueden desagregar a un nivel de detalle mayor, esto nos posibilita la identificación de los sectores empresariales más relevantes de Galicia en 2014.

A la hora de establecer la importancia de los sectores se ha considerado la participación de cada uno de ellos en la generación de riqueza creada por el conjunto de empresas² de la muestra objeto de estudio. Así, se analizan aquellos sectores que generaron aproximadamente el 75% del valor añadido bruto en el total de Galicia en 2014.

Detalle de las muestras, 2014

	Nº empresas	%	Ingresos 2014	%	V.A.B.cf. 2014	%
Total empresas de 53 sectores	8.425	49%	49.951,18	73%	11.576,84	75%
Total empresas gallegas	17.039	100%	68.485,71	100%	15.440,13	100%

datos agregados en millones de euros

² Por razones metodológicas se ha analizado el mismo conjunto de empresas durante un determinado periodo de tiempo, es decir, se integraron empresas con datos consecutivos en tres años (2012-2014) y con Ingresos de explotación igual o superior a 6.000 euros en 2014. En total, la muestra de base para las investigaciones que aquí se reseña alcanzó 17.039 empresas gallegas, que suponen una muestra muy representativa de las empresas más relevantes de Galicia. Se han excluido las empresas financieras por su peculiar comportamiento contable. Tampoco se han incorporado las empresas que aunque desarrollando una parte de su actividad en Galicia no depositan cuentas anuales en la Comunidad.

En la siguiente tabla se muestran los 53 sectores más relevantes de Galicia en cuanto a la generación de riqueza, dichos sectores están integrados por 8.425 empresas que durante 2014 generaron un Valor añadido bruto del 75% y un volumen de negocio que representó el 73% del total de Galicia.

Sectores empresariales de Galicia (en función de la generación de Valor añadido bruto)					
Rk	Sector	Nº empresas	millones de euros		Tasa VAB 13/14
			Ingresos 2014	VAB 2014	
1	Mayoristas de textiles y prendas de vestir	104	7.291,56	2.057,89	8,51%
2	Minoristas de prendas de vestir y complementos	145	6.267,86	1.430,41	9,88%
3	Fabricación de vehículos de motor, carrocerías, remolques y semirremolques	32	5.186,70	765,76	8,43%
4	Diseño especializado	24	417,86	398,78	14,43%
5	Construcción de edificios	938	1.639,08	388,74	1,35%
6	Supermercados e hipermercados	116	2.347,91	382,10	5,38%
7	Servicios técnicos de ingeniería	162	554,44	369,53	23,14%
8	Depósito, almacenamiento y manipulación de mercancías	63	545,11	333,66	-0,31%
9	Fabricación de componentes, piezas y accesorios	39	1.560,63	318,66	7,20%
10	Fabricación de conservas	59	1.995,14	278,44	12,37%
11	Transporte de mercancías por carretera	571	1.001,22	261,45	4,97%
12	Mayoristas de pescados y mariscos	497	3.586,62	260,32	48,70%
13	Confección de prendas de vestir exteriores	69	1.250,60	221,57	-3,83%
14	Actividades anexas al transporte terrestre (parkings, asistencia en carretera ..)	74	380,94	212,70	-1,59%
15	Extracción pesquera	259	575,23	193,93	13,89%
16	Transporte terrestre de pasajeros	187	381,68	192,32	1,95%
17	Otras construcciones pesadas (puentes, túneles, refinerías, puertos ..)	65	526,48	161,79	26,15%
18	Instalaciones eléctricas	379	394,63	157,06	2,42%
19	Fabricación de chapas y tableros de madera	15	768,49	148,72	12,40%
20	Actividades sanitarias	57	248,25	133,41	4,36%
21	Producción de energía eléctrica de origen eólico	41	252,11	126,94	-53,32%
22	Telecomunicaciones	15	494,03	122,57	2,17%
23	Carpintería metálica	327	317,60	116,60	8,97%
24	Mayoristas no especializ. productos alimenticios (almacenes,provisionistas buques ..)	140	1.661,08	113,41	3,46%
25	Elaboración de bebidas alcohólicas, excepto vino	23	303,44	109,41	18,49%
26	Elaboración de productos a base de pescado	28	597,13	108,58	12,70%
27	Venta de automóviles	213	878,09	103,79	5,94%
28	Servicios a edificios e instalaciones	95	121,45	100,97	-2,55%
29	Fabricación de estructuras metálicas	88	330,96	100,02	1,21%
30	Fontanería, calefacción y aire acondicionado	352	325,74	97,82	8,87%
31	Mayoristas de otra maquinaria y equipo no especializado	222	452,70	93,89	3,62%
32	Mantenimiento y reparación de vehículos de motor	554	331,59	93,52	2,26%
33	Agencias de empleo y colocación	9	98,78	92,57	26,77%
34	Mayoristas de calzado	14	935,89	92,41	-38,26%
35	Otras activ. construcción especializ. (impermeabilización,limpieza al vapor,chimeneas..)	243	255,91	89,12	0,26%
36	Actividades de seguridad e investigación	26	102,37	86,37	117,86%
37	Fabricación de productos de panadería, molinería y pastas alimenticias	194	247,60	84,02	3,13%
38	Fabricación de cemento, cal, yeso y sus elementos	13	191,22	82,81	-0,80%
39	Actividades de contabilidad	295	127,10	81,79	3,51%
40	Consultoría y gestión empresarial	100	156,16	81,30	22,39%
41	Hoteles	196	166,98	78,81	8,16%
42	Mercerías y otros productos textiles	37	369,18	78,57	11,24%
43	Restaurantes	300	207,35	75,43	1,85%
44	Confección de prendas de vestir	41	267,17	75,37	0,21%
45	Educación y actividades auxiliares	138	124,80	75,09	3,44%
46	Estaciones de servicio y gasolineras	263	846,12	74,01	2,40%
47	Gerítricos	25	99,79	71,62	5,58%
48	Mayoristas de materiales para la construcción	267	461,98	71,29	1,14%
49	Fabricación de productos cárnicos	65	822,35	70,24	12,64%
50	Programación informática	52	124,14	68,68	8,96%
51	Juegos de azar y apuestas	77	219,37	66,41	-3,96%
52	Reparación y mantenimiento naval	85	147,03	63,32	-6,36%
53	Fabricación de productos lácteos, aceites y grasas vegetales y animales	32	993,54	62,83	-1,80%

El sector más importante en obtención de Valor añadido en 2014 fue Mayoristas de textiles y prendas de vestir que concentró el 13,33% del total de riqueza generada en Galicia y unos Ingresos de explotación que representaron el 10,65% del total de las empresas gallegas analizadas. Esta actividad correspondió a 104 empresas. Las tres primeras posiciones las ocupan INDUSTRIA DE DISEÑO TEXTIL, S.A., ALFICO, S.A.U., y KUSILAS, S.L. generando el 98,68% del Valor añadido del sector, las dos primeras empresas del sector mantuvieron la misma posición, por Valor añadido generado, que en el periodo anterior. Cabe destacar que la sociedad INDUSTRIA DE DISEÑO TEXTIL, S.A. (grupo INDITEX) es responsable del 97,97% de la generación de riqueza total de este sector en 2014, situándola de nuevo a la cabeza del mismo cuando en 2013 ya generaba el 96,96% del total de Valor añadido bruto.

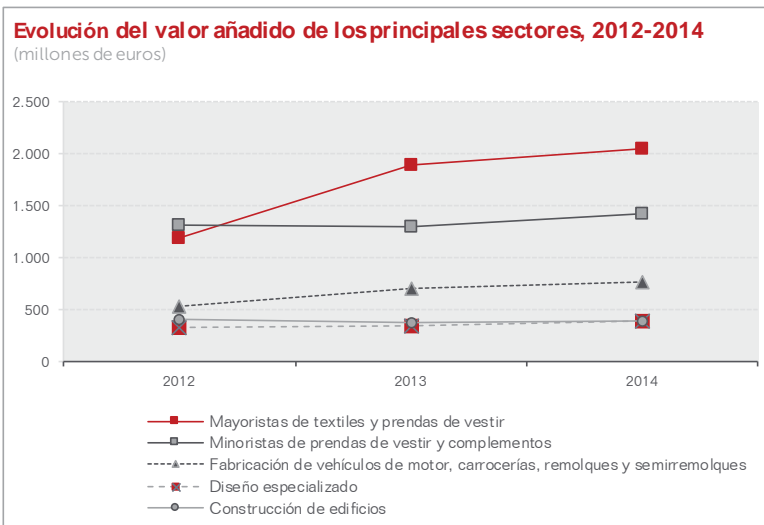
En segunda posición, en función de la riqueza generada, se situó Minoristas de prendas de vestir y complementos con un Valor añadido agregado de 1.430 millones de euros, donde las nueve primeras sociedades son ZARA ESPAÑA, S.A., STRADIVARIUS ESPAÑA, S.A.U., GRUPO MASSIMO DUTTI, S.A., BERSHKA BSK ESPAÑA, S.A., PULL & BEAR ESPAÑA, S.A., FASHION RETAIL, S.A., OYSHO ESPAÑA, S.A.U., KIDDY'S CLASS ESPAÑA, S.A. y UTERQÜE ESPAÑA, S.A., todas ellas del grupo INDITEX y que generaron el 98,09% del Valor añadido bruto del sector. Este sector, que incluye 145 empresas, ha obtenido una tasa de variación del 9,88% en 2014.

El sector de la Fabricación de vehículos de motor, carrocerías, remolques y semirremolques, compuesto por 32 empresas, se sitúa en tercer lugar. Esta actividad generó en 2014 el 4,96% del Valor añadido y el 7,57% de los Ingresos de explotación sobre el total de Galicia. La principal empresa del sector fue PEUGEOT CITROËN AUTOMOVILES ESPAÑA, S.A., representando el 94,32% de la riqueza generada por este sector en Galicia.

En cuarta posición se sitúa el sector de Diseño especializado con un Valor añadido agregado de 398,78 millones de euros y con un peso sobre el total generado en Galicia del 2,58%. Cabe destacar el peso del VAB de las diez primeras empresas por encima del resto del sector, estas son: ZARA DISEÑO, S.L., TEMPE DISEÑO, S.L., BERSHKA DISEÑO, S.L., MASSIMO DUTTI DISEÑO, S.L., PULL & BEAR DISEÑO, S.L., STRADIVARIUS DISEÑO, S.L., ZARA HOME DISEÑO, S.L., OYSHO DISEÑO, S.L.U., INDIPUNT DISEÑO, S.L. y UTERQÜE DISEÑO, S.L., todas ellas del grupo INDITEX, generando las diez sociedades el 99,65% del Valor añadido bruto del sector compuesto por 24 empresas.

La quinta plaza la ocupa el sector de la Construcción de edificios, constatándose un año más que sigue siendo una actividad anclada en las primeras posiciones en cuanto a la generación de riqueza en Galicia. Este sector, que está formado por 938 empresas, en 2014 ha generado el 2,52% del total de empresas gallegas. Las seis primeras sociedades en orden a la obtención de valor añadido, que representan en torno al 36% del VAB del sector, fueron: CONSTRUCTORA SAN JOSE, S.A., GOA-INVEST, S.A.U., CONSTRUCCIONES TABOADA Y RAMOS, S.A., EXTRACO, CONSTRUCCIONES E PROXECTOS, S.A., SOCIEDAD CONCESIONARIA NOVO HOSPITAL DE VIGO, S.A. y SOCIEDAD PUBLICA INVESTIMENTOS GALICIA, S.A.

En el siguiente gráfico se muestra la evolución del Valor añadido bruto de los cinco principales sectores gallegos en el periodo 2012-2014, de estos sectores han conseguido un crecimiento sostenido del VAB en dicho periodo el sector de Mayoristas de textiles y prendas de vestir, Fabricación de vehículos de motor, carrocerías, remolques y semirremolques y Diseño especializado.



De los cinco sectores el que obtiene una mayor tasa de crecimiento en 2014 es Diseño especializado con un 14,43% esto supone un incremento respecto al periodo anterior de 9,93 puntos porcentuales.

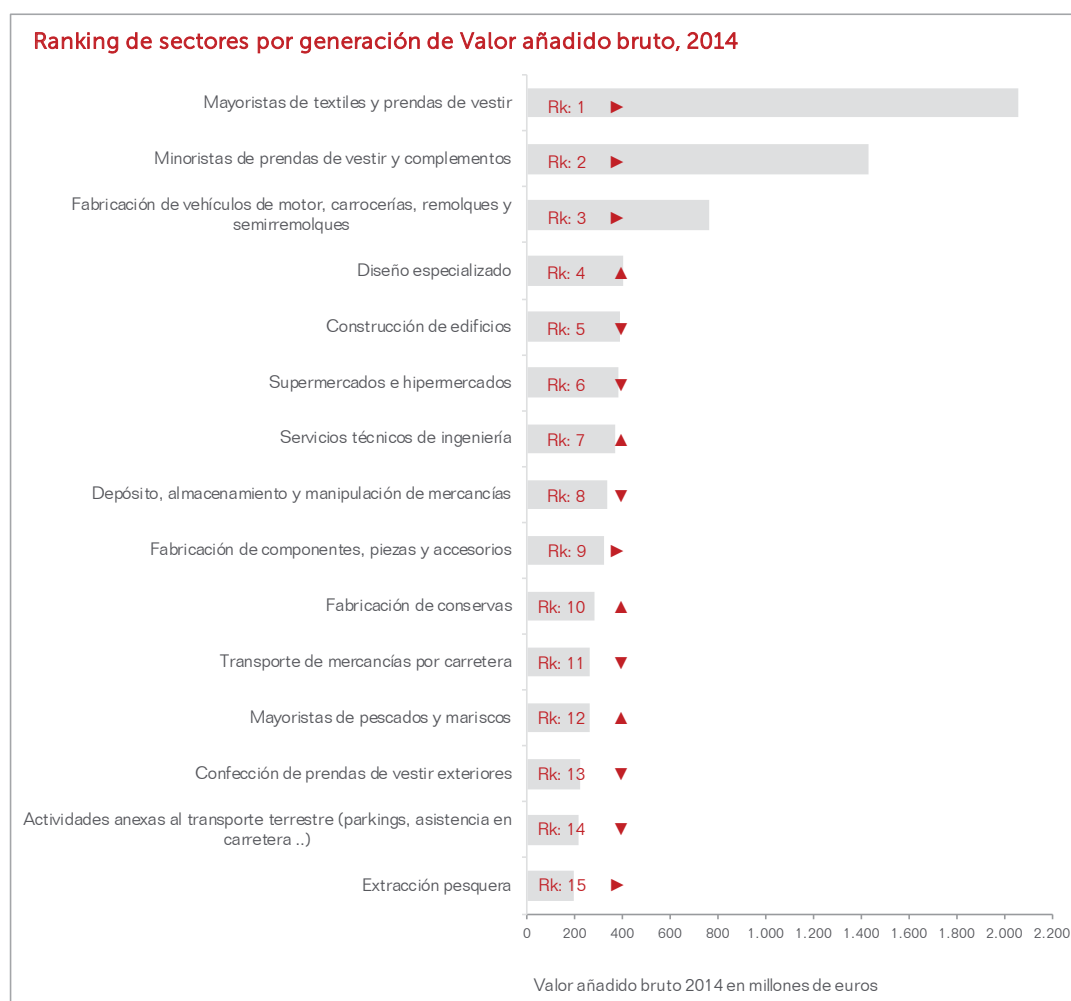
Cabe mencionar la evolución del Valor añadido del sector de Mayoristas de Textiles y prendas de vestir ya que habiendo obtenido una tasa de variación positiva en 2014 se observa una desaceleración en dicha tasa pasando de un crecimiento espectacular en 2013 del 59,44% a un 8,51% en 2014, aunque el incremento en 2013 se corresponde principalmente por la variación del Valor añadido de la empresa INDUSTRIA DE DISEÑO TEXTIL, S.A. con una tasa del 61,33%.

Asimismo cabe mencionar el sector de la Fabricación de vehículos de motor, carrocerías, remolques y semirremolques, pasando de una tasa de crecimiento del 30,73% en 2013 al 8,43% en 2014, esto supone una caída de 22,3 puntos porcentuales respecto al periodo anterior, constatándose una desaceleración en la tasa de variación del VAB.

Los sectores de la Construcción de edificios y Minoristas de prendas de vestir y complementos pasan de tasas de crecimiento negativas del Valor añadido en el periodo 2013-2012 a tasas positivas en el periodo 2014-2013. Las empresas que desarrollan actividades en el sector de Minoristas de prendas de vestir y complementos han obtenido una tasa de crecimiento del VAB en 2014 del 9,88%, esto supone un incremento respecto al año anterior de 11 puntos porcentuales. En cuanto al sector de la Construcción de edificios, tras varios años de caídas en las tasas de variación del Valor añadido, en 2014 se inicia una senda de crecimiento con un incremento del VAB del 1,35%, 8,89 puntos más que en 2013.

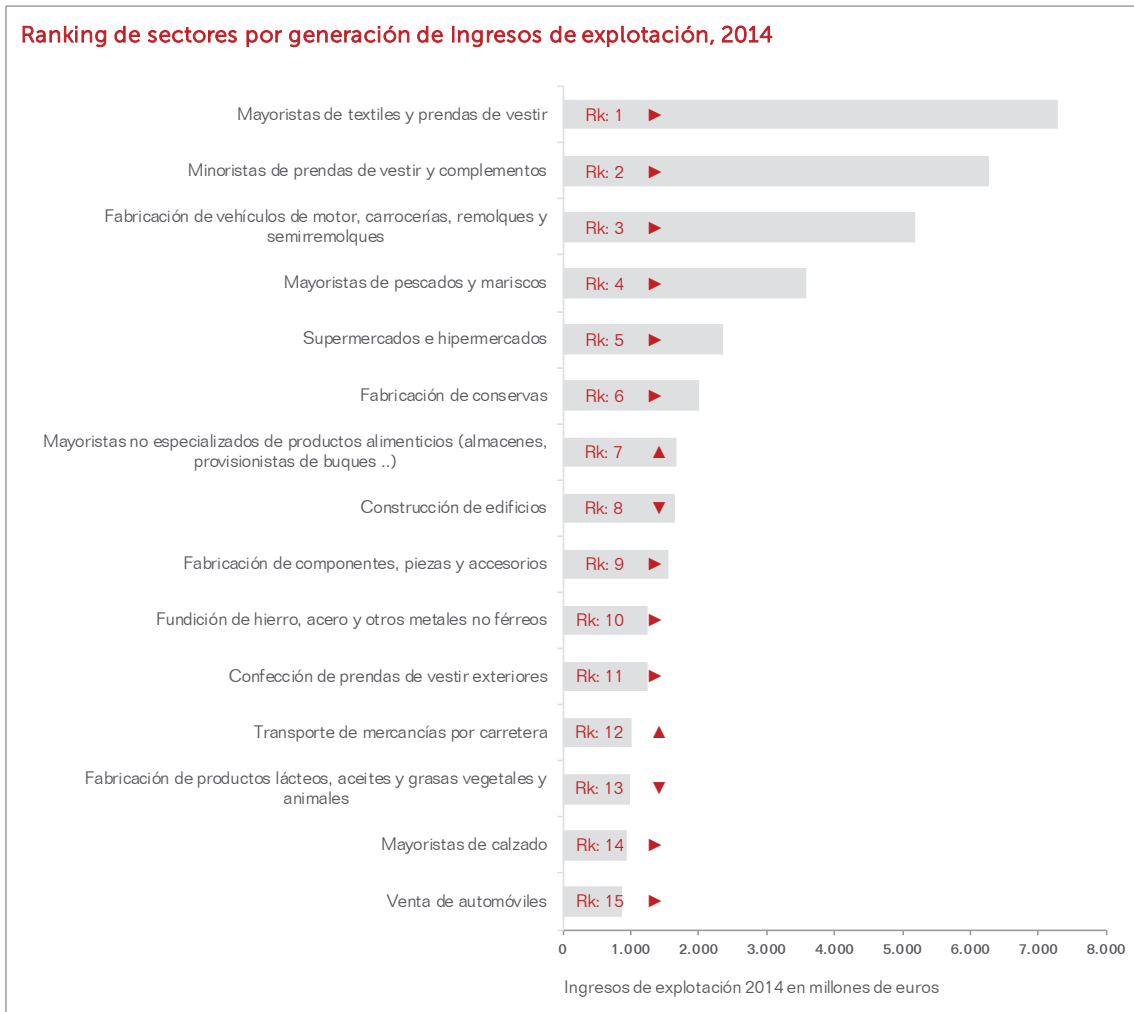
En los dos próximos gráficos se muestran el ranking y la evolución de los 53 principales sectores de Galicia en cuanto a la generación de Valor añadido bruto e Ingresos de explotación en 2014.

En el gráfico siguiente se analiza la evolución de las posiciones de los 15 primeros sectores que son responsables de la generación del 75% del Valor añadido bruto en 2014. Los tres primeros sectores son los mismos que en el año 2013 manteniendo posiciones respecto al año anterior el sector de Mayoristas de textiles y prendas de vestir, Minoristas de prendas de vestir y complementos y Fabricación de vehículos de motor. Escalan dos posiciones respecto a 2013 colocándose en cuarta posición el sector de Diseño especializado y en décimo segunda los Mayoristas de pescados y mariscos.



Los sectores analizados generan el 75% del Valor añadido del total de las empresas gallegas analizadas en 2014. "RK" indica la posición que ocupan en 2014 por la riqueza generada. La orientación de las flechas señala si el sector mejora su posición respecto a 2013 (▲), si la mantiene (▶) o si la empeora (▼).

Finalmente en el último gráfico de este apartado aparece el ranking por Ingresos de explotación obtenidos en 2014 por los 15 principales sectores de Galicia que representan el 55,26% de los Ingresos de explotación totales según las empresas gallegas de referencia. También se indica cómo ha evolucionado la posición de cada sector respecto a 2013.



Los sectores analizados generan el 55,26% de los Ingresos de explotación del total de las empresas gallegas analizadas en 2014. "RK" indica la posición que ocupan en 2014 por los ingresos generados. La orientación de las flechas señala si el sector mejora su posición respecto a 2013 (▲), si la mantiene (▶) o si la empeora (▼).

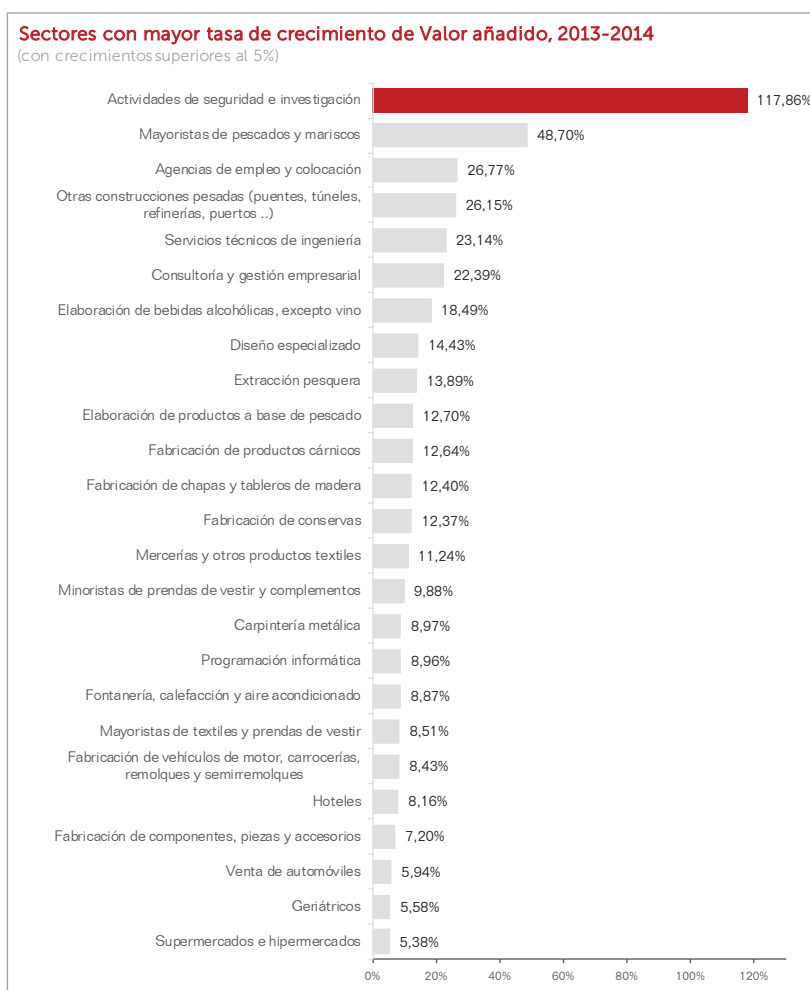
Tal y como muestra el gráfico anterior el sector más importante en generación de Ingresos de explotación fue el de Mayoristas de textiles y prendas de vestir que generó el 10,65% del total de los ingresos de las empresas gallegas analizadas. Esta actividad que corresponde a 104 empresas; las tres primeras del sector por Ingresos de explotación generados fueron: INDUSTRIA DE DISEÑO TEXTIL, S.A., NIKOLE, S.A.U. y ALFICO, S.A.U. las dos primeras del grupo INDITEX y que representan el 97,29% de los ingresos de sector en 2014.

Los seis primeros sectores mantienen posiciones respecto al año 2013, esto es debido a varios factores, uno de ellos es que la muestra objeto de estudio sufre variaciones año a año en cuanto que las empresas que la conforman deben cumplir una serie de criterios para su incorporación y el número de sociedades que forman cada sector varía cada periodo objeto de estudio en función del cumplimiento de esos requisitos. En 2014 mejoran sus posiciones respecto al año anterior los sectores correspondientes a los Mayoristas no especializados de productos alimenticios (almacenes, provisionistas de buques...) y Transporte de mercancías por carretera, ambos sectores escalan una posición respecto al año anterior.

De los 15 sectores más significativos solo pierden posiciones respecto al año anterior el sector de la Construcción de edificios, pasando del séptimo puesto en 2013 al octavo en 2014, y el sector de la Fabricación de productos lácteos, aceites y grasas vegetales y animales con una caída de un puesto respecto al periodo anterior.

3.2. Sectores más dinámicos

Además de los aspectos puramente estructurales, resulta de interés estudiar los sectores más dinámicos en cuanto al crecimiento del Valor añadido bruto en 2014. Por tanto en este apartado se analizan, de entre los 53 sectores más representativos de la economía gallega, aquellos que resultan más dinámicos en 2014 respecto a 2013, con tasas de crecimiento superiores al 5%.



El sector con mayor tasa de crecimiento de Valor añadido bruto en 2014 fue el de Actividades de seguridad e investigación con un magnífico incremento del 117,86%. Este sector, compuesto por 26 empresas, ocupa la posición 36 en el ranking por generación de VAB en 2014 de los sectores empresariales más representativos de Galicia. Destaca en segundo lugar el sector de los Mayoristas de pescados y mariscos con una tasa del 48,70% en 2014, está compuesto por 497 empresas y se sitúa en el puesto 12 del ranking por generación de VAB en 2014. Destacan las tres primeras empresas en cuanto a generación de riqueza con un peso sobre el total del sector del 18,87%, obteniendo una tasa de crecimiento del 20,94%, estas sociedades son PESCAPUERTA, S.A., IBERICA DE CONGELADOS, S.A. y CONGALSA, S.L.

En tercer lugar en cuanto a sectores más dinámicos se sitúan las Agencias de empleo y colocación con una tasa de crecimiento del 26,77%, hay que señalar que de las 9 empresas que lo conforman, la más destacada es NORTEMPO EMPRESA DE TRABAJO TEMPORAL, S.L. representando un Valor añadido en 2014 del 60,85% del total del sector y con una tasa de crecimiento del VAB en 2014 del 32,30%. En cuarta posición se encuentra el sector de Otras construcciones pesadas (puentes, túneles, refinerías, puertos...) con una variación del VAB del 26,15% en 2014. El resto de sectores obtuvieron tasas de crecimiento del Valor añadido en 2014 inferiores al 25%.

3.3. Radiografía económica y financiera de los sectores empresariales de Galicia

En las siguientes páginas se presenta un estudio económico detallado de los sectores que generaron en 2014 el 75% del Valor añadido del total de empresas gallegas analizadas, que se corresponden con los 53 primeros sectores en función del VAB generado en dicho periodo, y que cumplen con el requisito de número mínimo de 8 empresas por sector.

La radiografía por sector se desglosa acorde a los siguientes parámetros analizados:

Actividad. Se refleja el número de empresas que componen el sector, el total de Ingresos de explotación, el Valor añadido bruto generado, la distribución de las empresas del sector en cuanto a la estructura empresarial y el peso del sector en Galicia.

Rentabilidad. Análisis a tres años de la Rentabilidad económica o del negocio y la Financiera o del accionista.

Productividad. Las variables analizadas son los Ingresos de explotación por empleado, el Valor añadido bruto por empleado y los Gastos de personal por empleado.

Eficiencia. Se analiza el Periodo medio de cobro (días) y el Periodo medio de pago (días).

Otros parámetros económicos. Análisis de las Tasas de variación de los Ingresos, Valor añadido bruto cf y de los Activos totales; también se muestra el VAB cf sobre Ingresos y el Cash-flow sobre Ingresos.

Los valores que se ofrecen de cada actividad para los años 2012, 2013 y 2014 corresponden a la mediana o valor central del total de empresas del sector objeto de análisis. También se muestran los valores obtenidos por la empresa gallega conformada por 17.039 sociedades en el año 2014.

A continuación, se presenta el listado de los sectores analizados así como el número de página para su mejor localización.

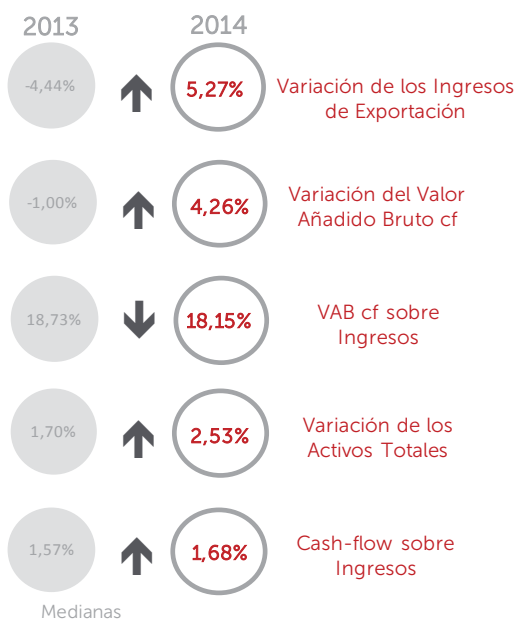
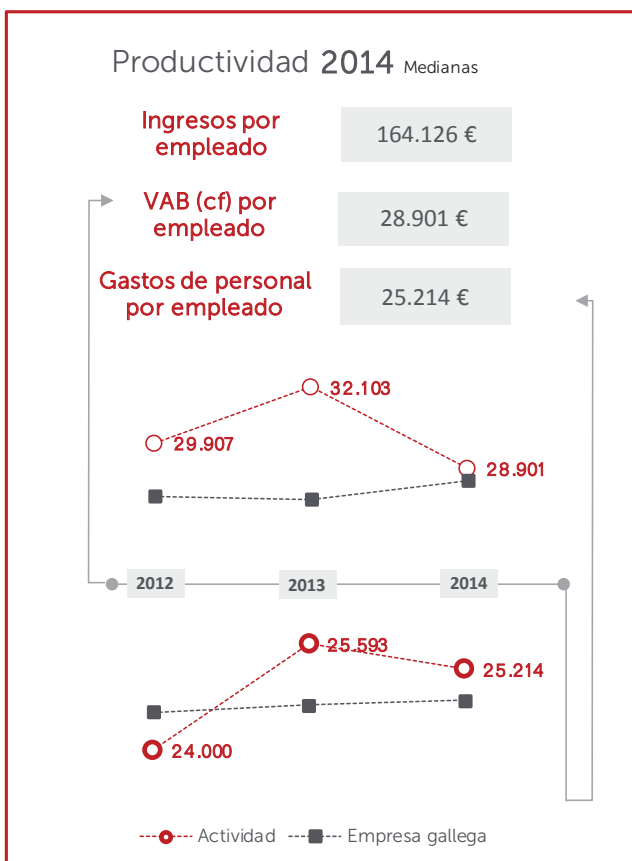
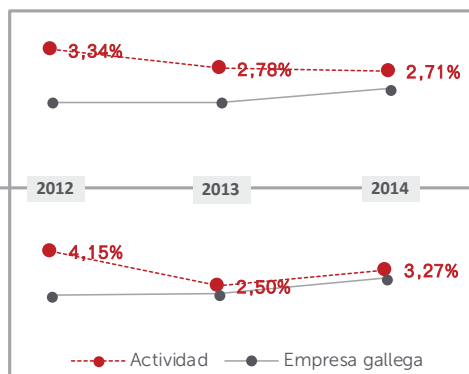
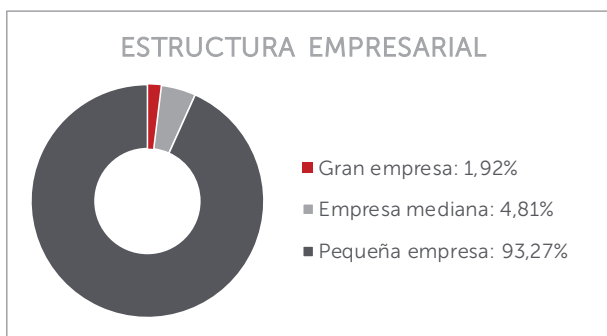
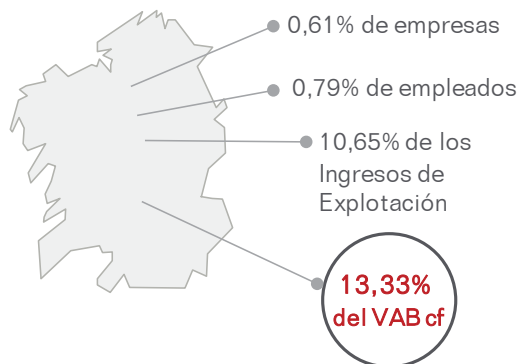
Sector	Pág.	Sector	Pág.
Mayoristas de textiles y prendas de vestir	77	Fabricación de estructuras metálicas	105
Minoristas de prendas de vestir y complementos	78	Fontanería, calefacción y aire acondicionado	106
Fabricación de vehículos de motor, carrocerías, remolques y semirremolques	79	Mayoristas de otra maquinaria y equipo no especializado	107
Diseño especializado	80	Mantenimiento y reparación de vehículos de motor	108
Construcción de edificios	81	Agencias de empleo y colocación	109
Supermercados e hipermercados	82	Mayoristas de calzado	110
Servicios técnicos de ingeniería	83	Otras activ. de construcción especializada (impermeabilización, limpieza al vapor, chimeneas..)	111
Depósito, almacenamiento y manipulación de mercancías	84	Actividades de seguridad e investigación	112
Fabricación de componentes, piezas y accesorios	85	Fabricación de productos de panadería, molinería y pastas alimenticias	113
Fabricación de conservas	86	Fabricación de cemento, cal, yeso y sus elementos	114
Transporte de mercancías por carretera	87	Actividades de contabilidad	115
Mayoristas de pescados y mariscos	88	Consultoría y gestión empresarial	116
Confección de prendas de vestir exteriores	89	Hoteles	117
Actividades anexas al transporte terrestre (parkings, asistencia en carretera...)	90	Mercerías y otros productos textiles	118
Extracción pesquera	91	Restaurantes	119
Transporte terrestre de pasajeros	92	Confección de prendas de vestir	120
Otras construcciones pesadas (puentes, túneles, refinerías, puertos...)	93	Educación y actividades auxiliares	121
Instalaciones eléctricas	94	Estaciones de servicio y gasolineras	122
Fabricación de chapas y tableros de madera	95	Geriátricos	123
Actividades sanitarias	96	Mayoristas de materiales para la construcción	124
Producción de energía eléctrica de origen eólico	97	Fabricación de productos cárnicos	125
Telecomunicaciones	98	Programación informática	126
Carpintería metálica	99	Juegos de azar y apuestas	127
Mayoristas no especializ. productos alimenticios (almacenes, provisionistas de buques..)	100	Reparación y mantenimiento naval	128
Elaboración de bebidas alcohólicas, excepto vino	101	Fabricación de productos lácteos, aceites y grasas vegetales y animales	129
Elaboración de productos a base de pescado	102		
Venta de automóviles	103		
Servicios a edificios e instalaciones	104		

Sistema Productivo Sectorial: Textil, confección y moda

MAYORISTAS DE TEXTILES Y PRENDAS DE VESTIR



Peso del sector en Galicia

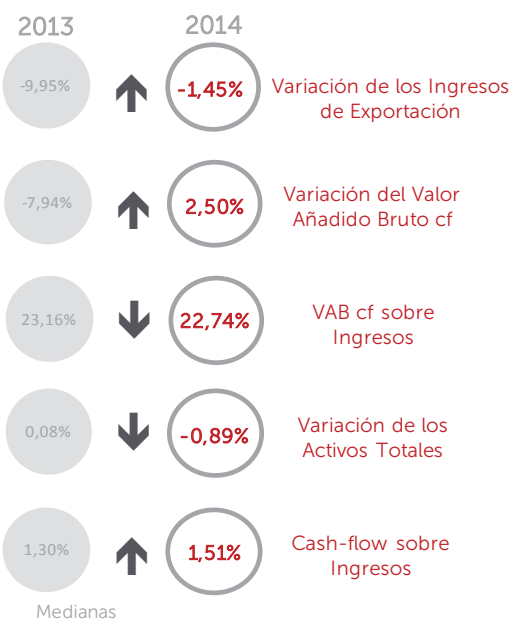
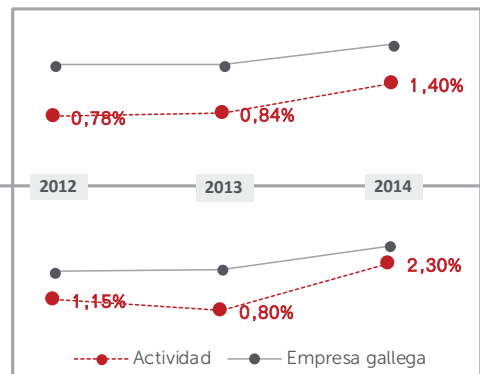
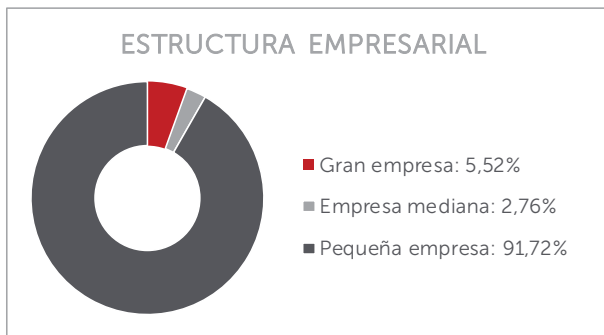
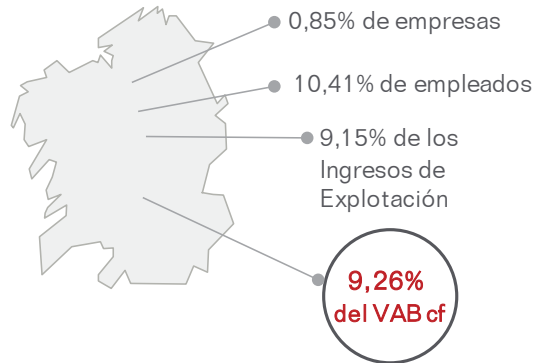


Sistema Productivo Sectorial: Textil, confección y moda

MINORISTAS DE PRENDAS DE VESTIR Y COMPLEMENTOS



Peso del sector en Galicia

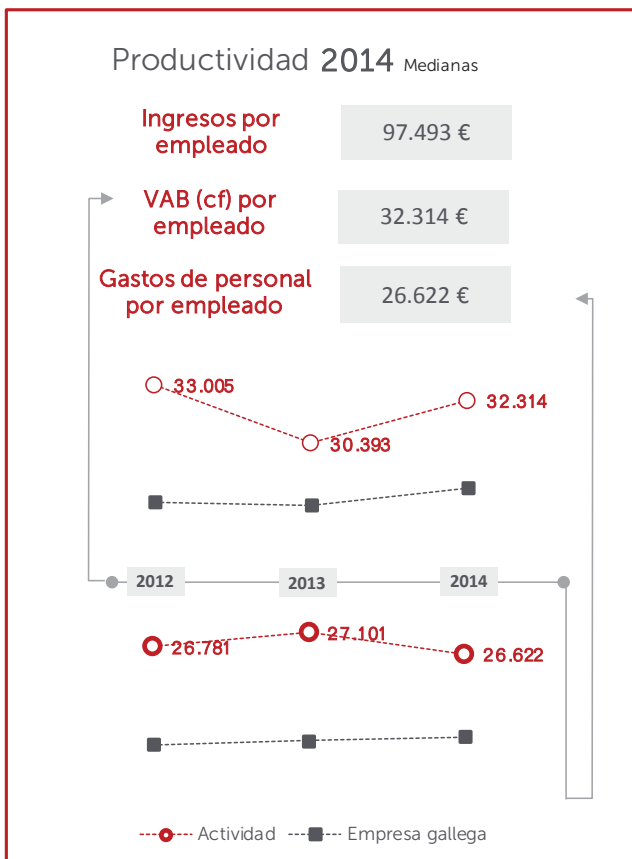
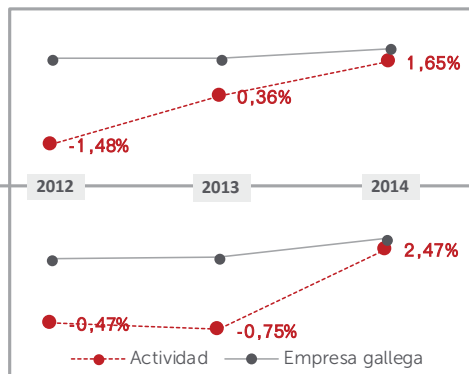
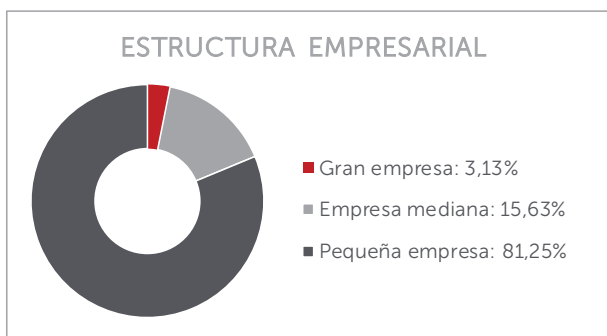
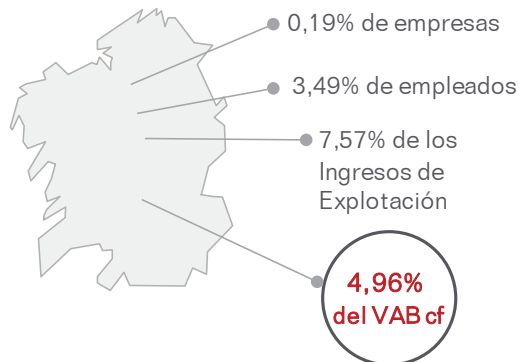


Sistema Productivo Sectorial: Automoción y equipo

FABRICACIÓN DE VEHÍCULOS DE MOTOR, CARROCERÍAS, REMOLQUES Y SEMIRREMOLQUES



Peso del sector en Galicia

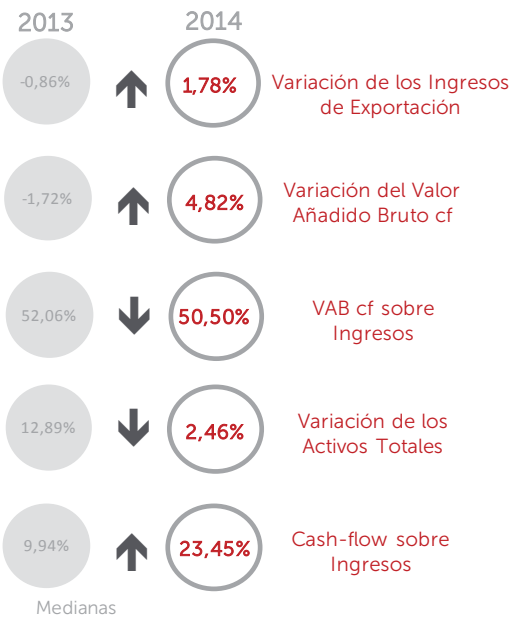
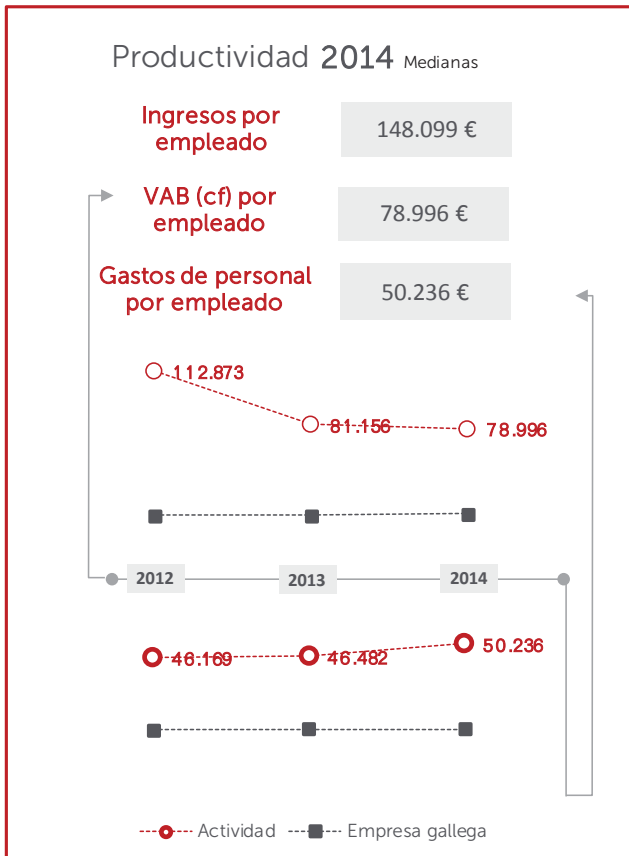
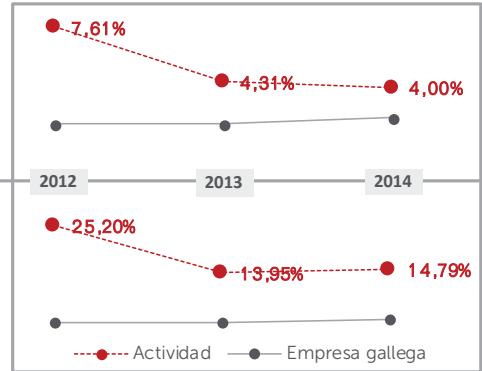
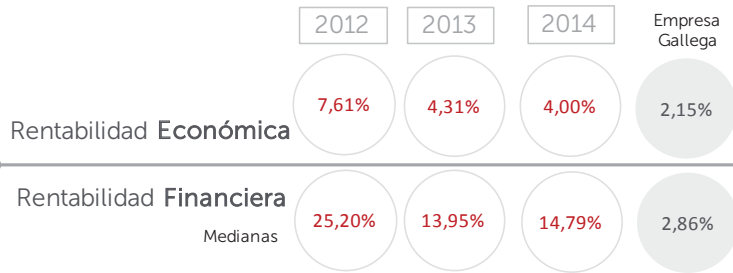
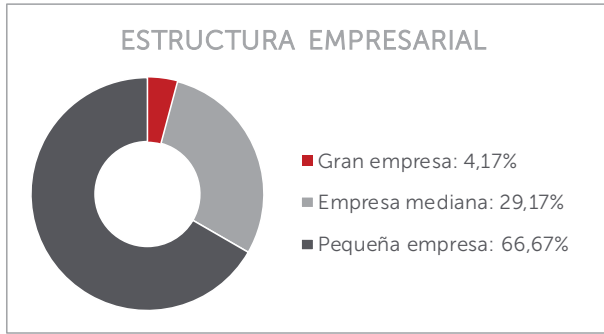
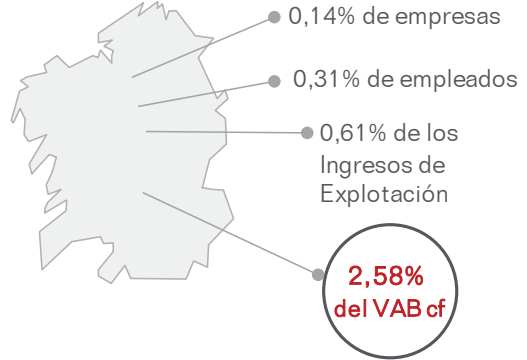


Sistema Productivo Sectorial: Servicios profesionales

DISEÑO ESPECIALIZADO



Peso del sector en Galicia

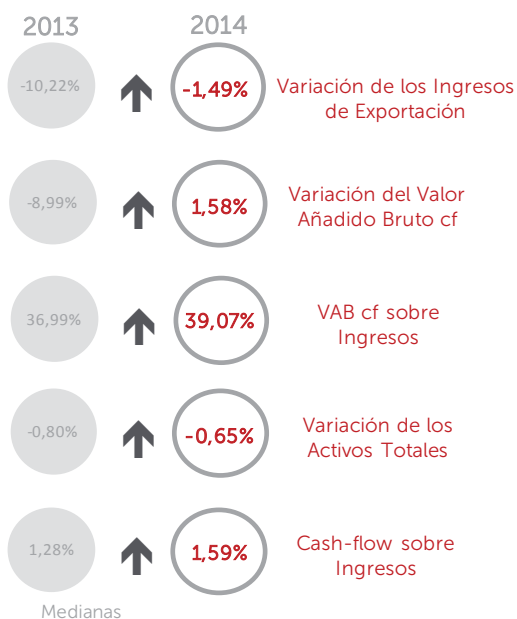
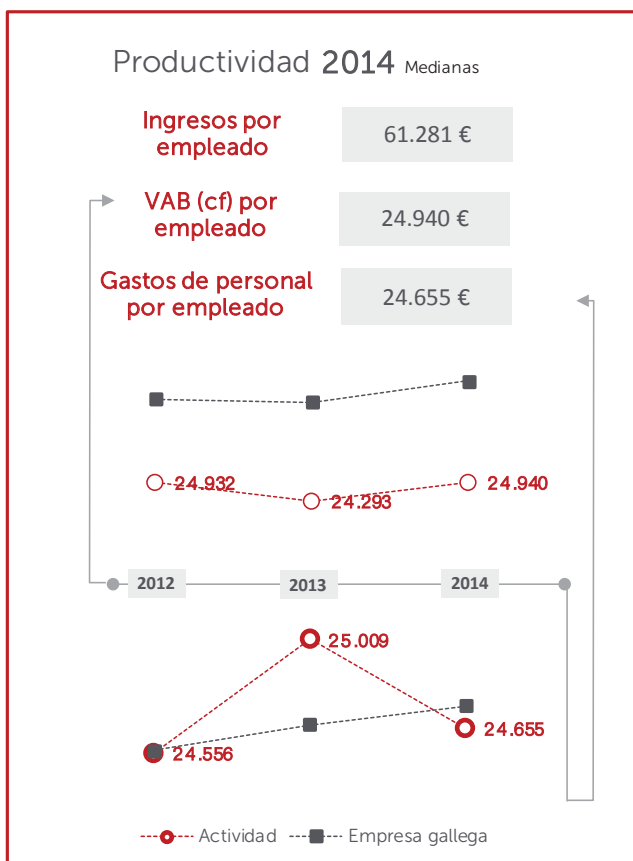
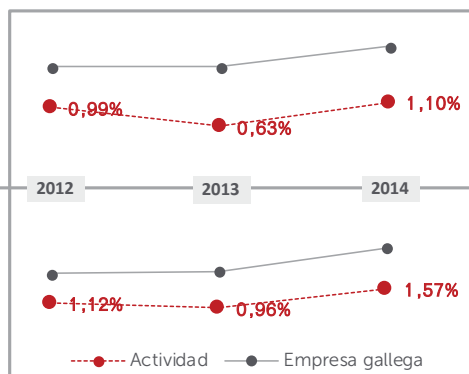
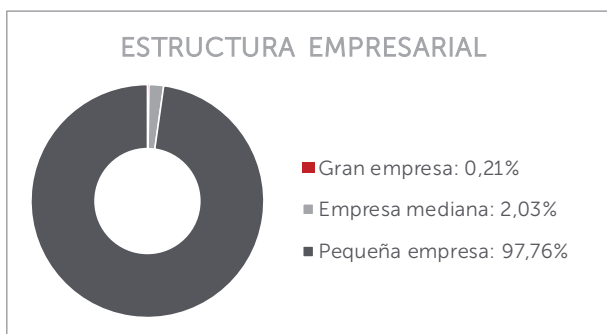
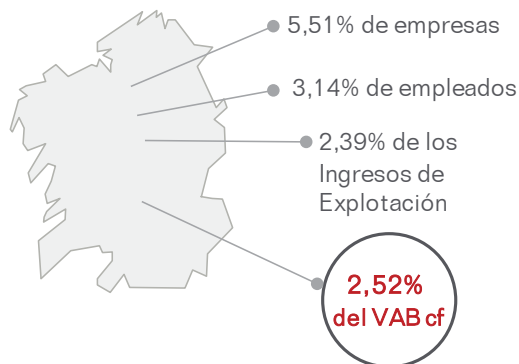


Sistema Productivo Sectorial: Construcción

CONSTRUCCIÓN DE EDIFICIOS



Peso del sector en Galicia

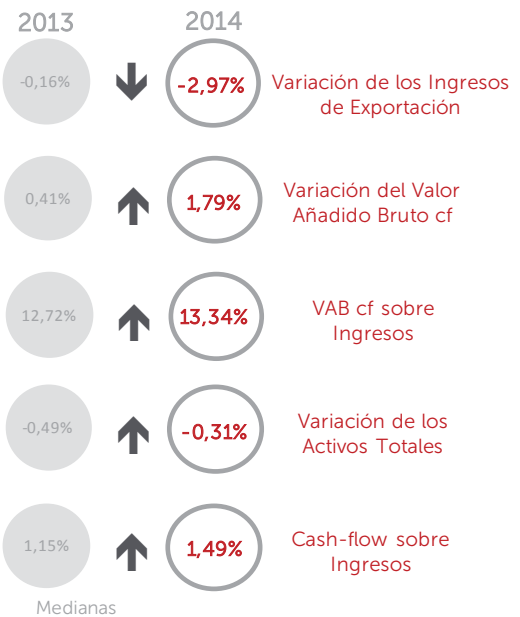
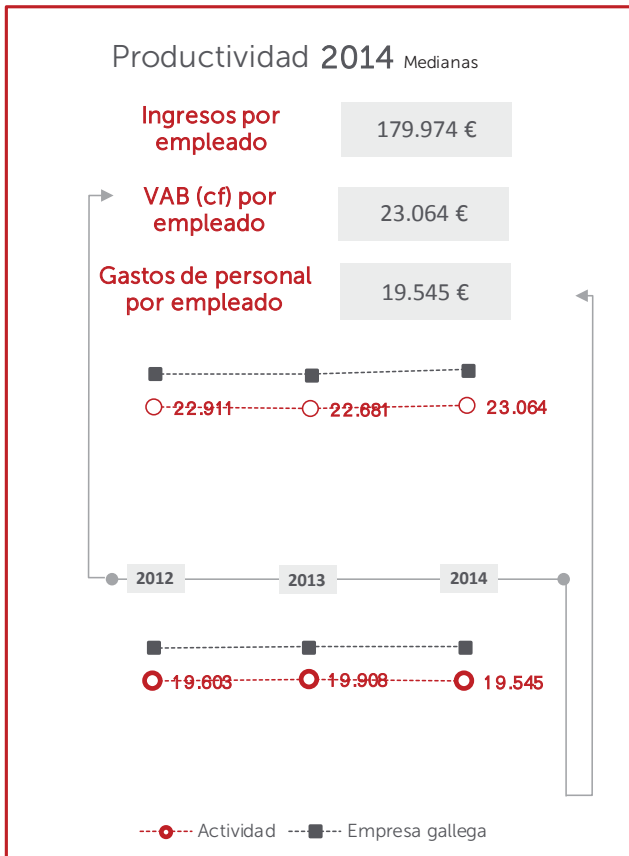
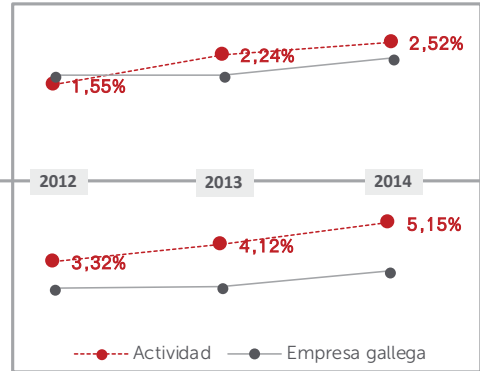
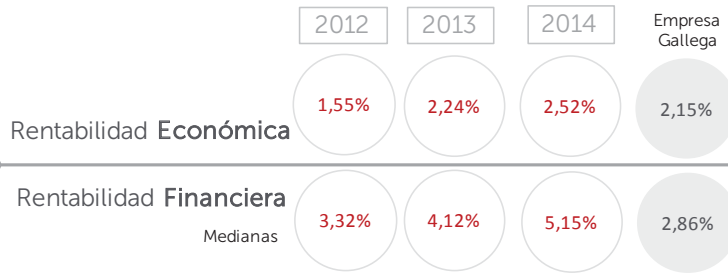
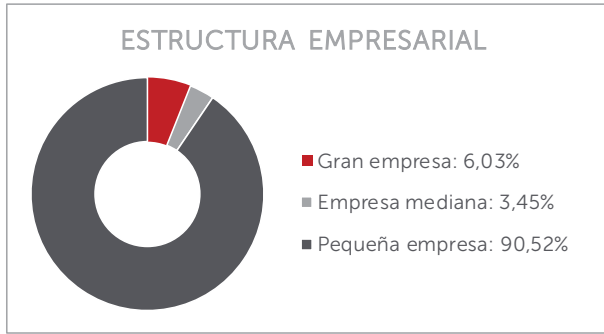
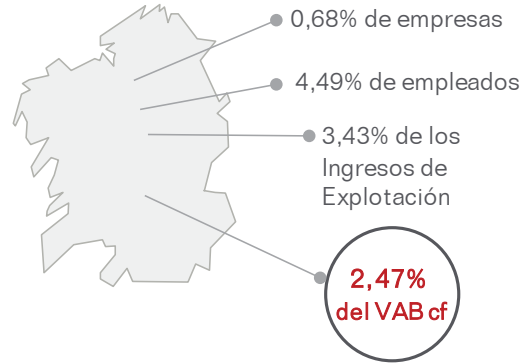


Sistema Productivo Sectorial: Artículos de consumo

SUPERMERCADOS E HIPERMERCADOS



Peso del sector en Galicia

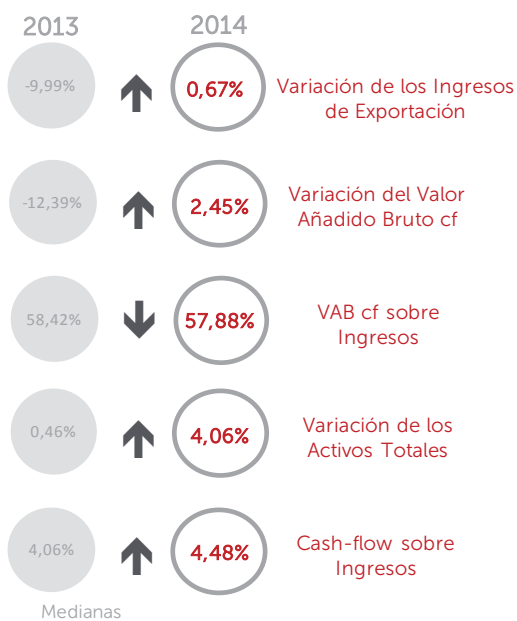
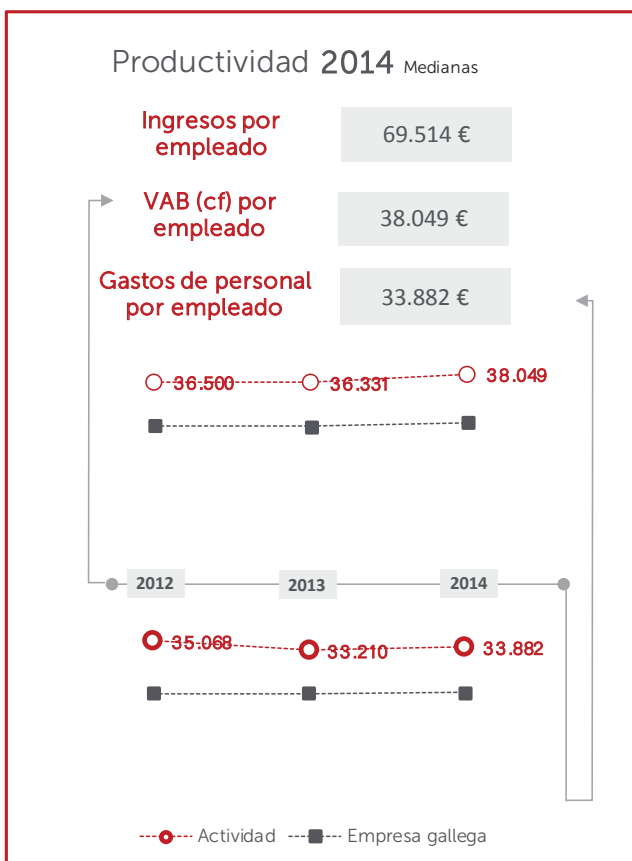
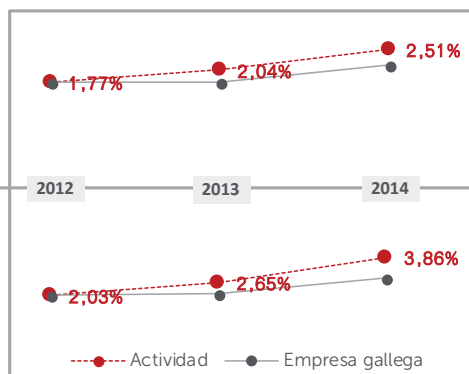
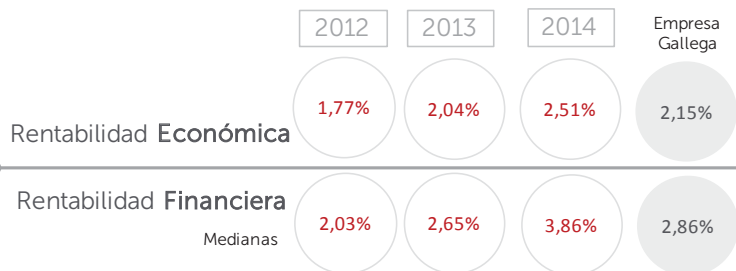
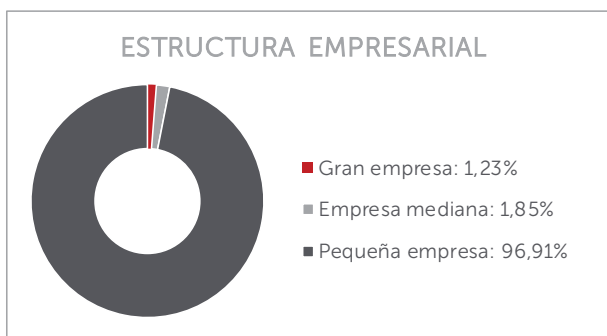
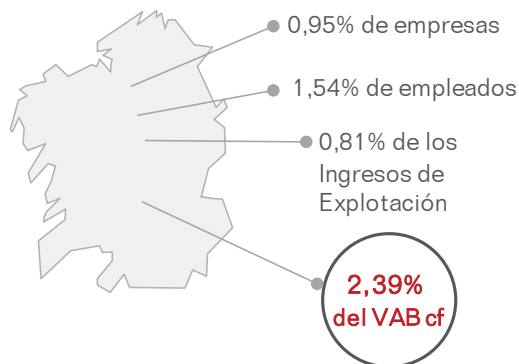


Sistema Productivo Sectorial: Servicios profesionales

SERVICIOS TÉCNICOS DE INGENIERÍA



Peso del sector en Galicia



Sistema Productivo Sectorial: Logística y transporte

DEPÓSITO, ALMACENAMIENTO Y MANIPULACIÓN DE MERCANCÍAS

2014

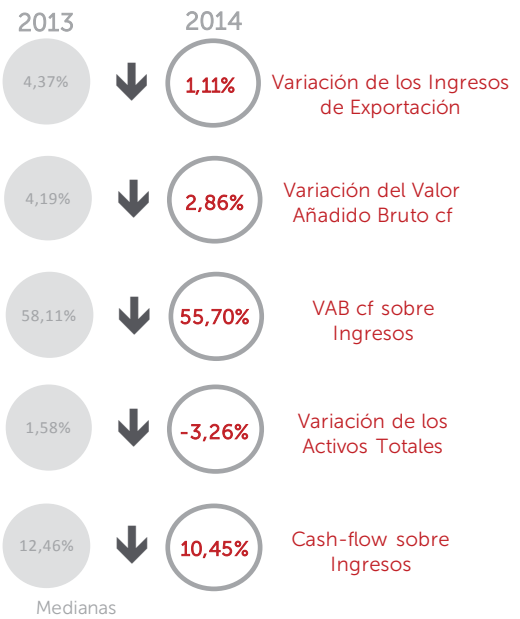
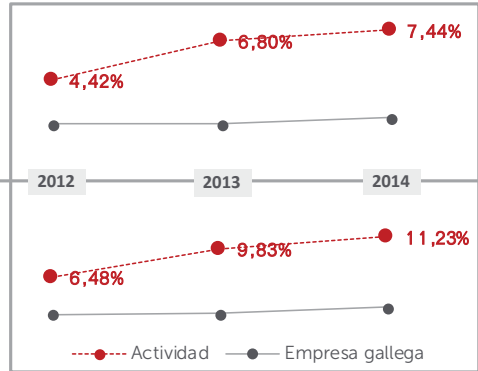
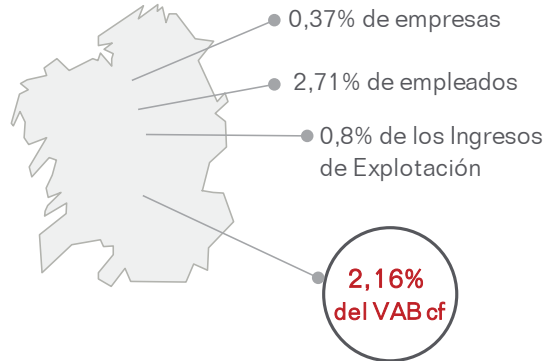
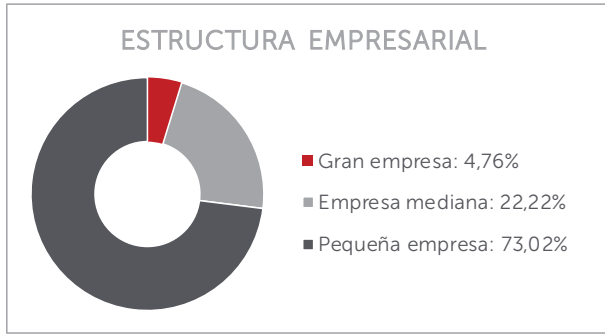
63 Empresas

545,11 millones euros
Ingresos de Explotación

333,66 millones euros
Valor Añadido Bruto (cf)

Ranking 2014 (VAB cf) **8º** ↓ desde el 7º (2013)

Peso del sector en Galicia



Periodos medios 2014 Medianas

COBRO 75 días

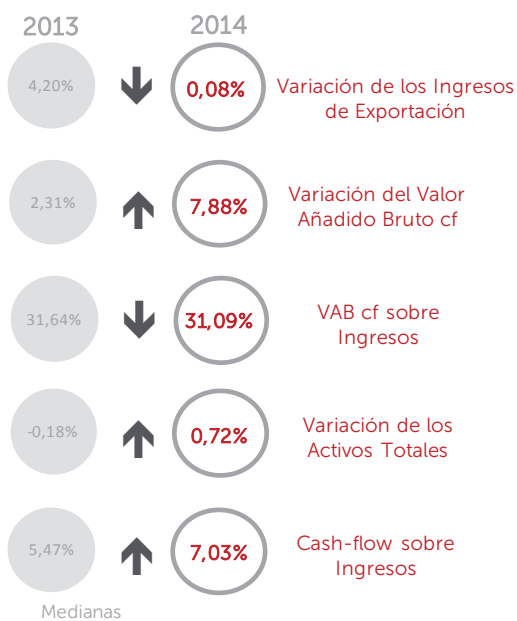
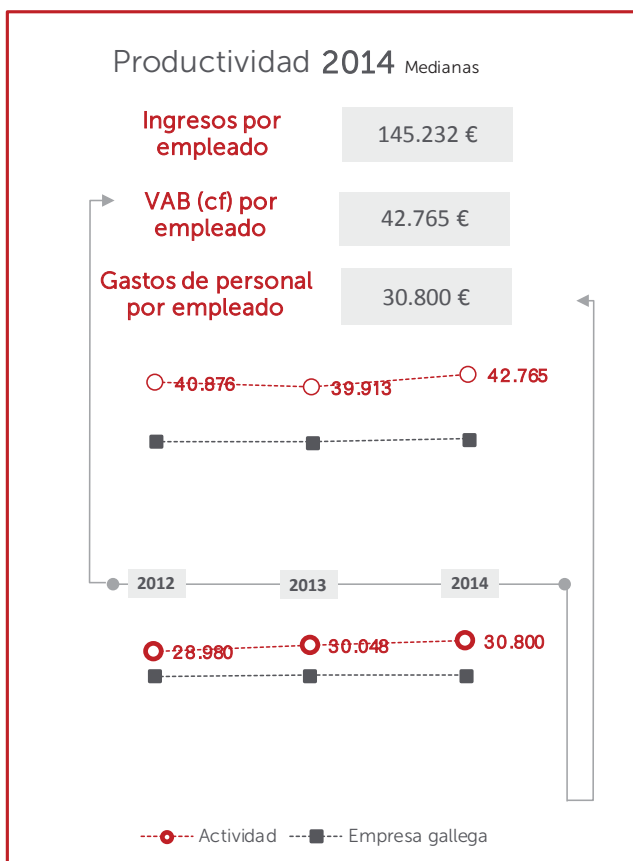
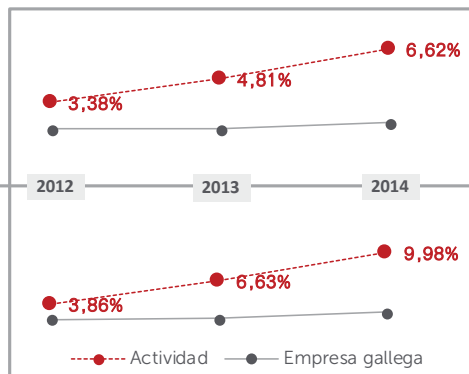
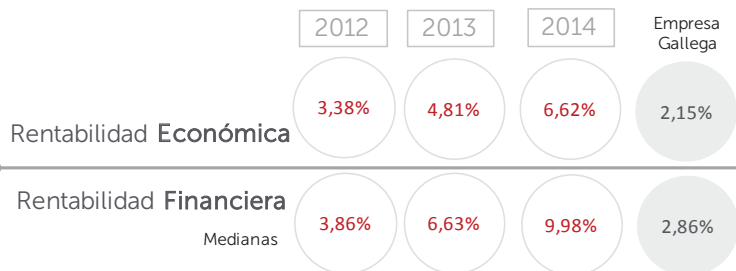
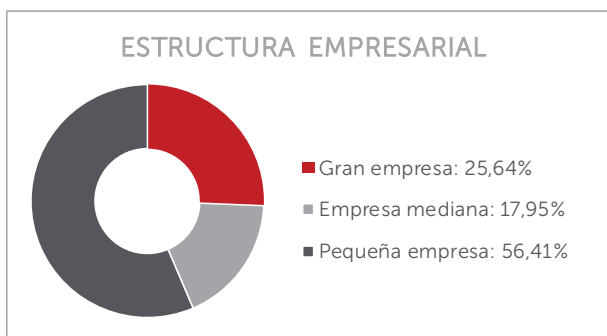
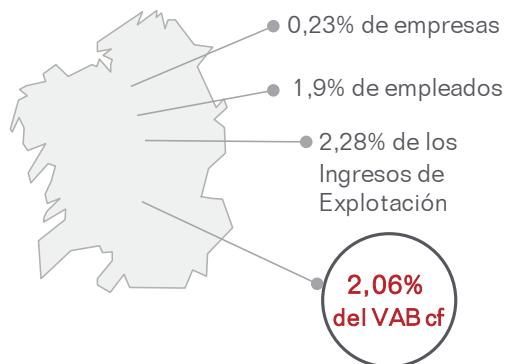
PAGO 169 días

Sistema Productivo Sectorial: Automoción y equipo

FABRICACIÓN DE COMPONENTES, PIEZAS Y ACCESORIOS



Peso del sector en Galicia



Sistema Productivo Sectorial: Pesca

FABRICACIÓN DE CONSERVAS

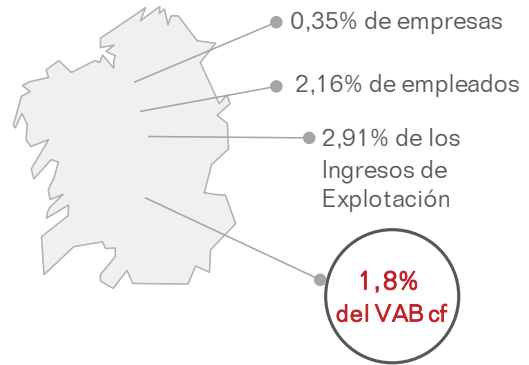


Ranking 2014 (VAB cf)

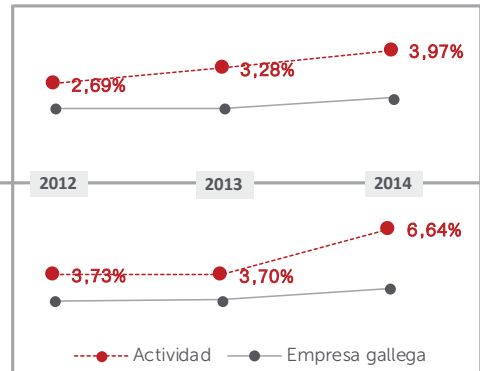
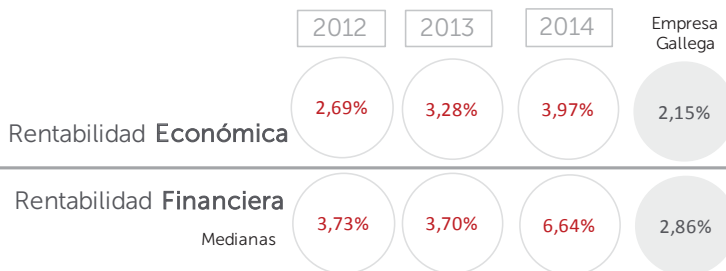
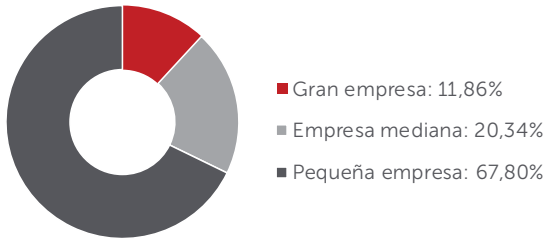
10º

↑ desde el 12º (2013)

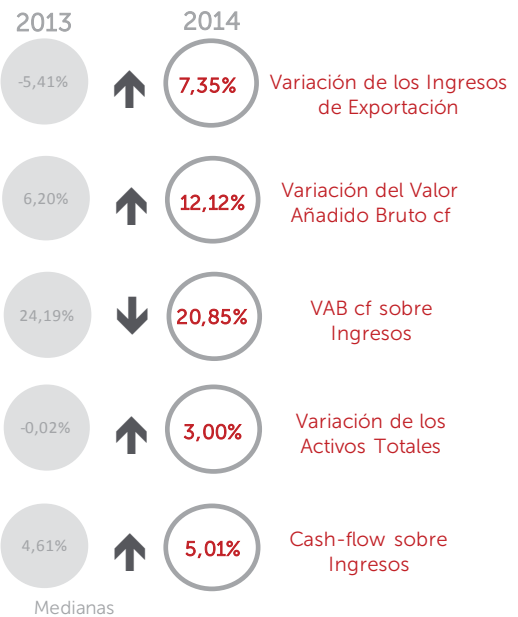
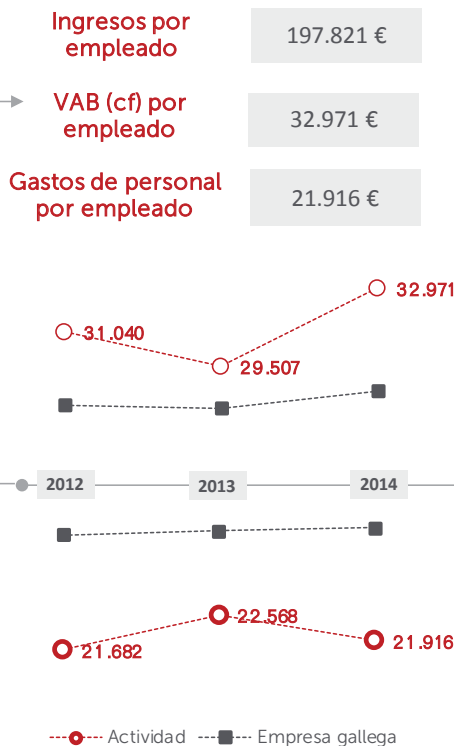
Peso del sector en Galicia



ESTRUCTURA EMPRESARIAL



Productividad 2014 Medianas



Periodos medios 2014 Medianas

COBRO
81 días

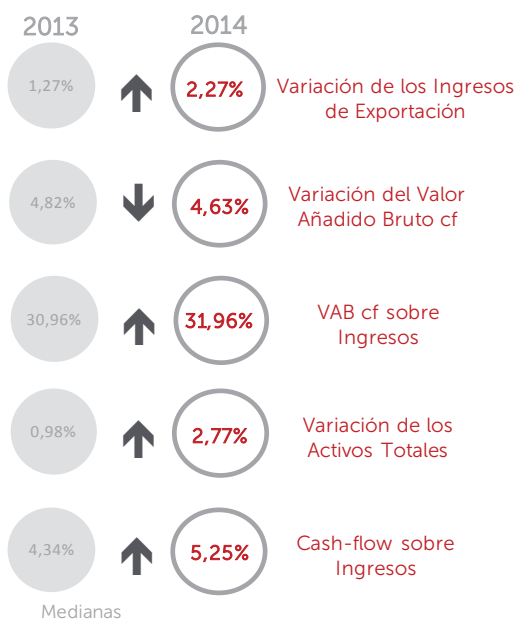
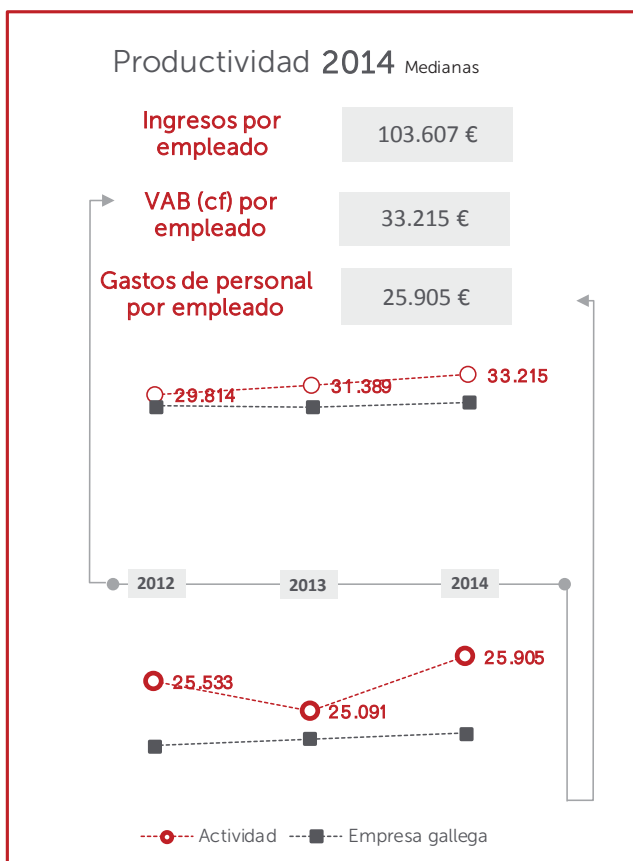
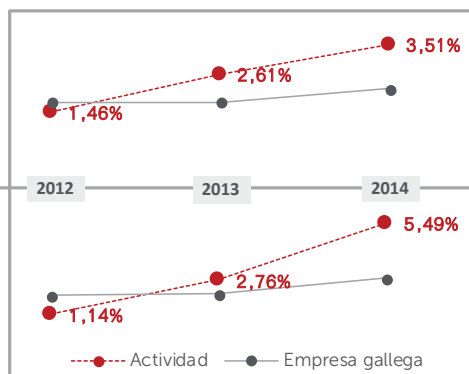
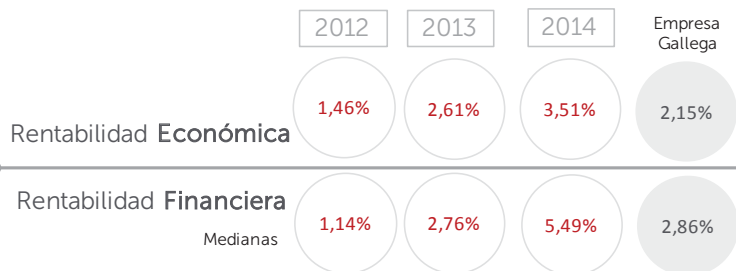
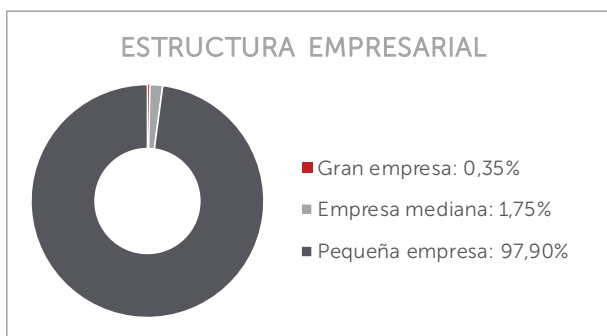
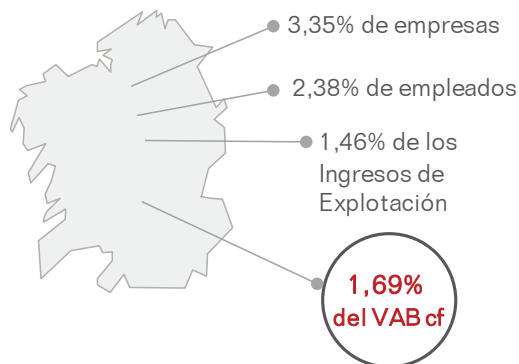
PAGO
87 días

Sistema Productivo Sectorial: Logística y transporte

TRANSPORTE DE MERCANCÍAS POR CARRETERA



Peso del sector en Galicia

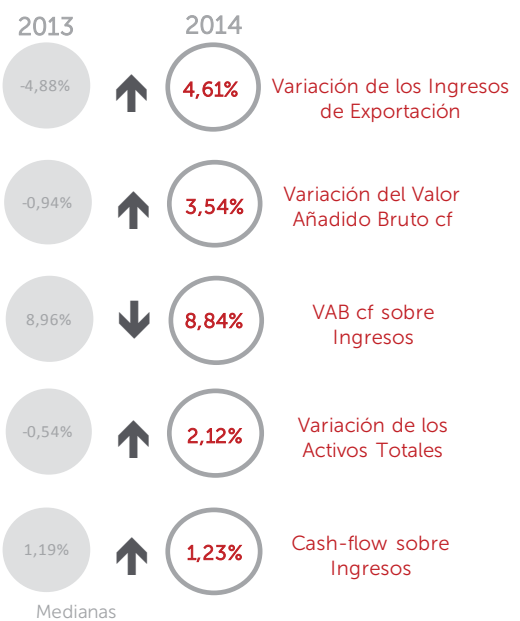
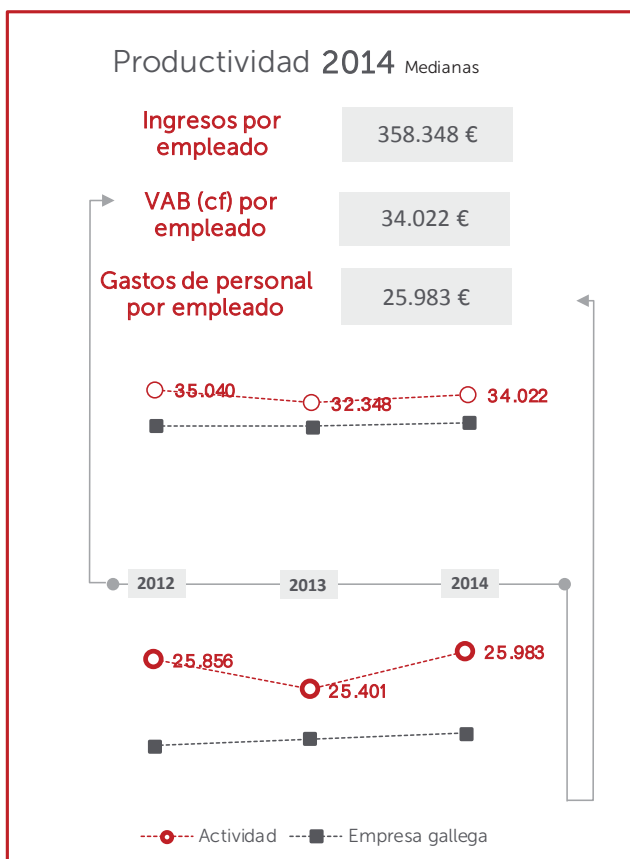
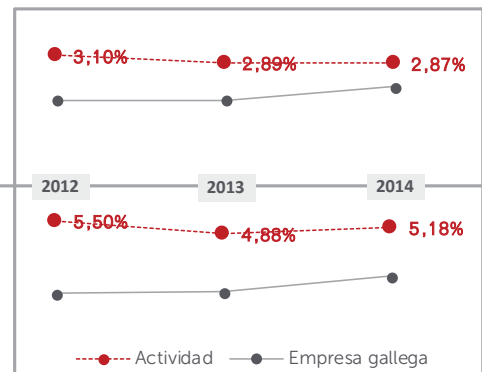
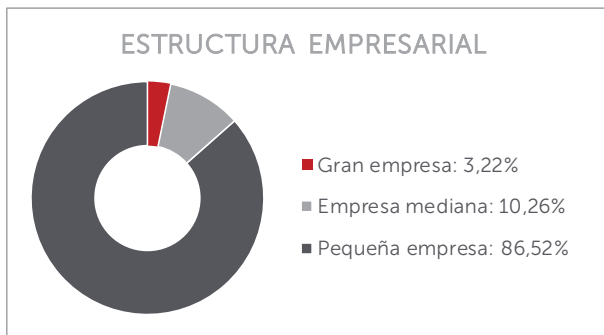
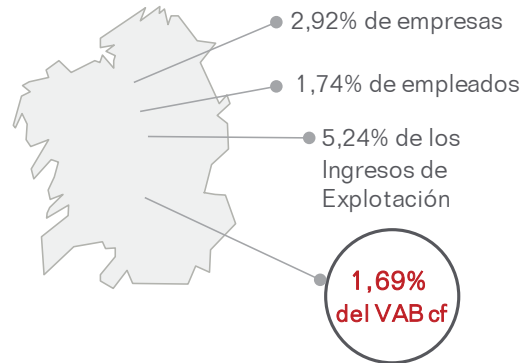


Sistema Productivo Sectorial: Pesca

MAYORISTAS DE PESCADOS Y MARISCOS



Peso del sector en Galicia

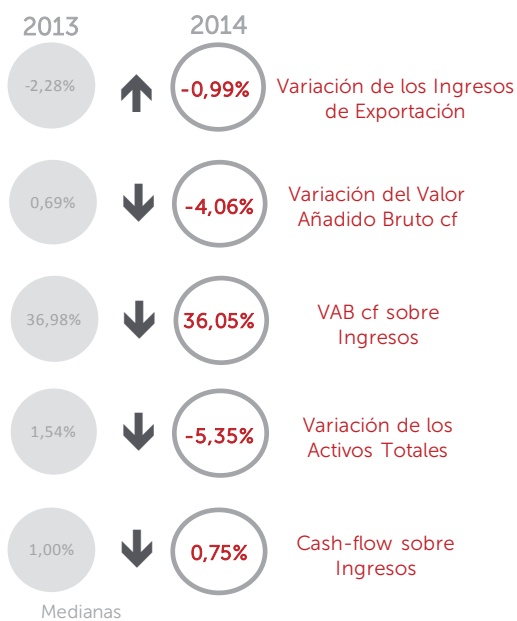
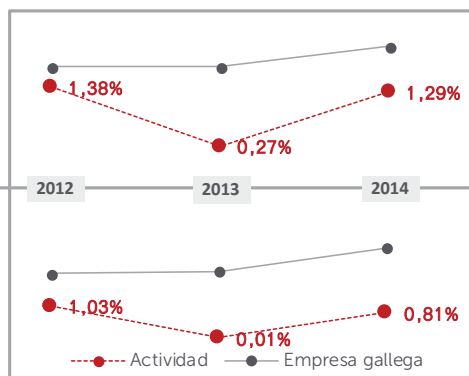
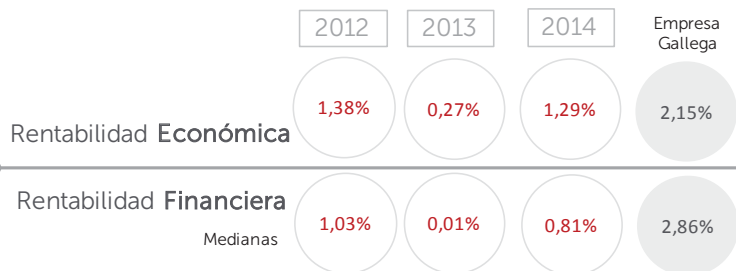
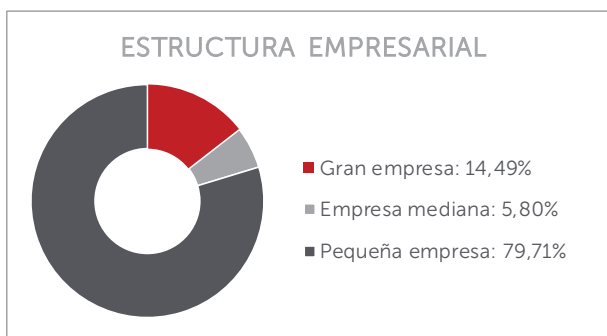
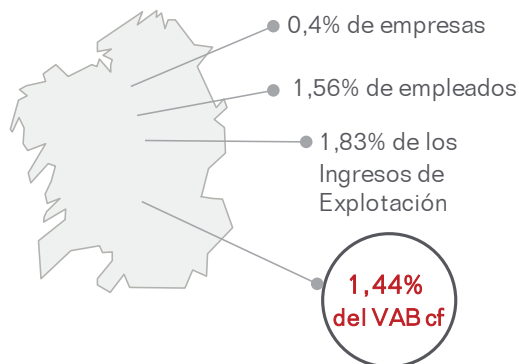


Sistema Productivo Sectorial: Textil, confección y moda

CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EXTERIORES



Peso del sector en Galicia



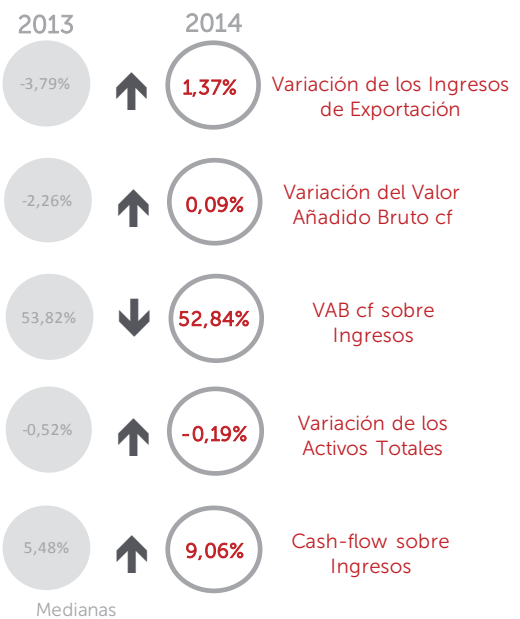
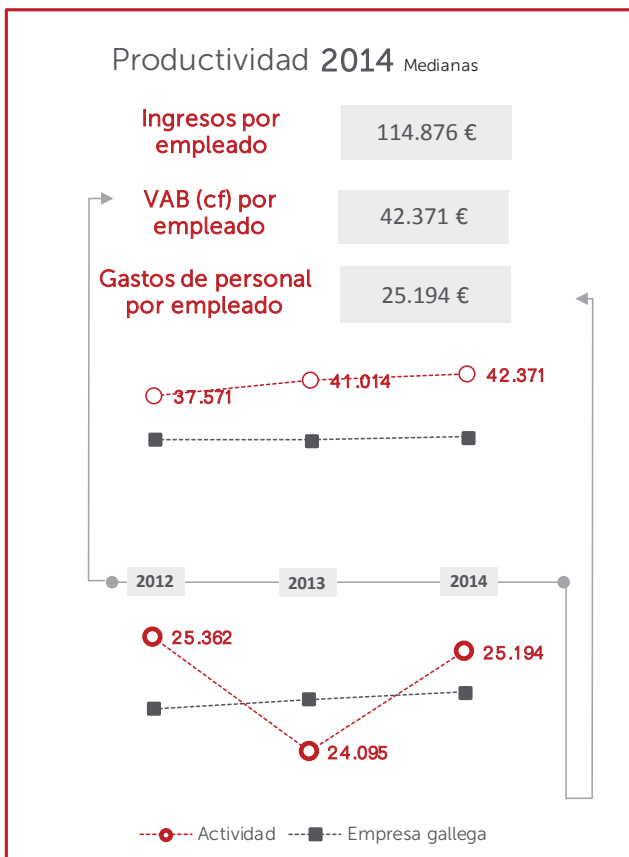
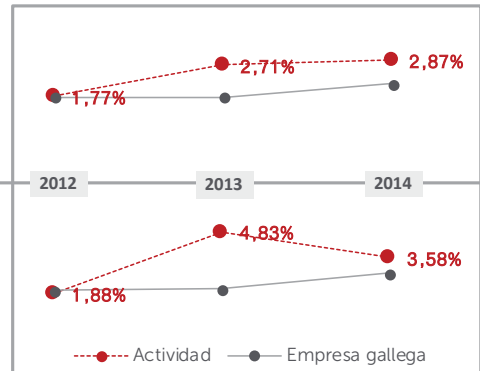
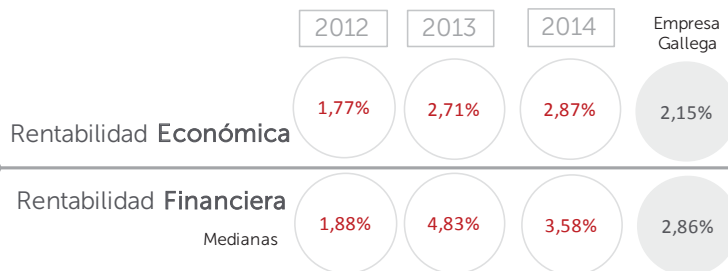
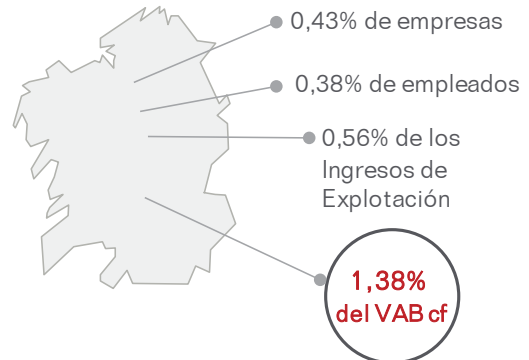
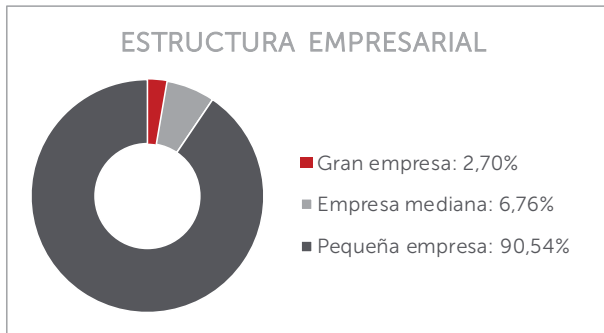
Sistema Productivo Sectorial: Logística y transporte

ACTIVIDADES ANEXAS AL TRANSPORTE TERRESTRE (PARKINGS, ASISTENCIA EN CARRETERA...)



Ranking 2014 (VAB cf) **149** → Se mantiene (2013)

Peso del sector en Galicia

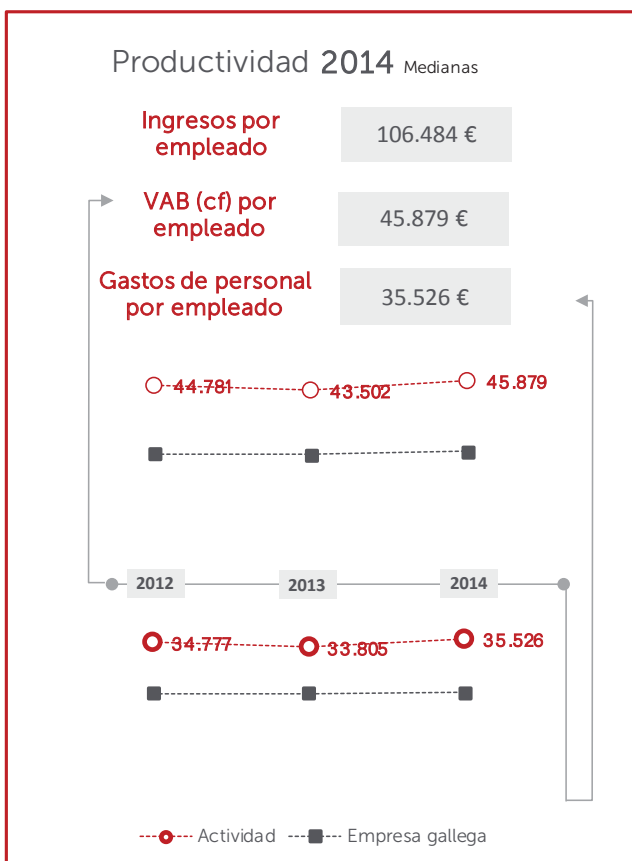
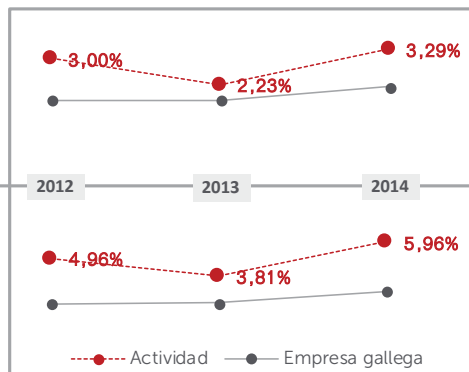
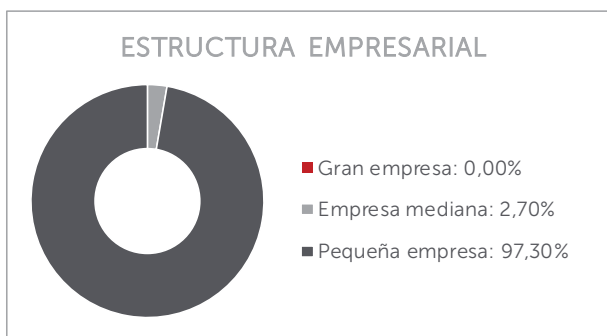
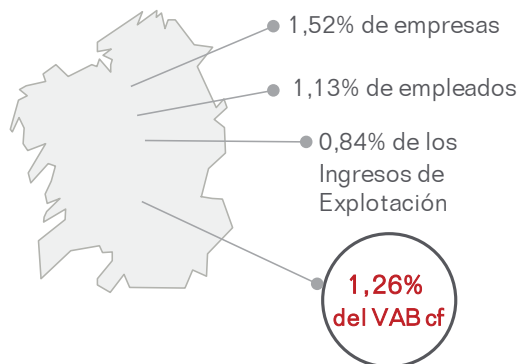


Sistema Productivo Sectorial: Pesca

EXTRACCIÓN PESQUERA



Peso del sector en Galicia



Sistema Productivo Sectorial: Logística y transporte

TRANSPORTE TERRESTRE DE PASAJEROS

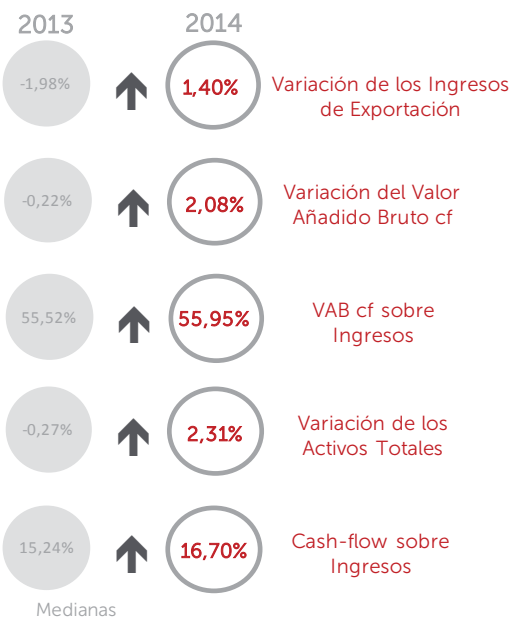
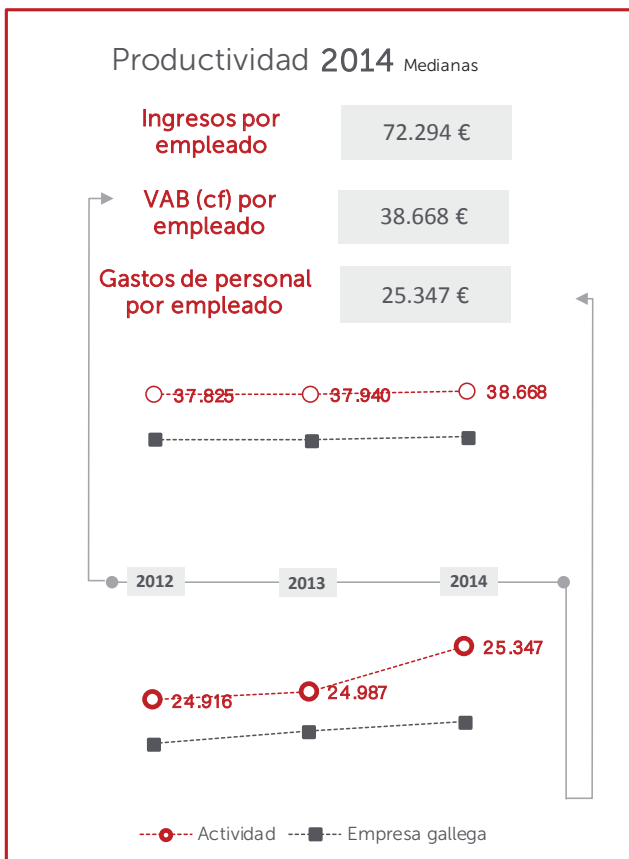
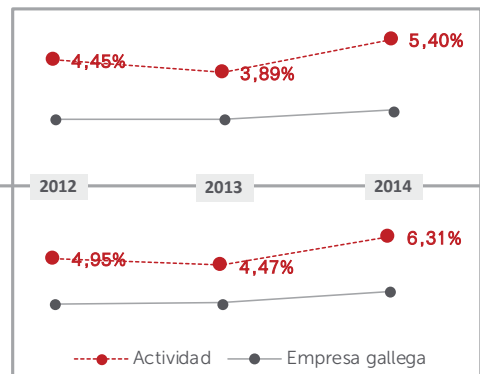
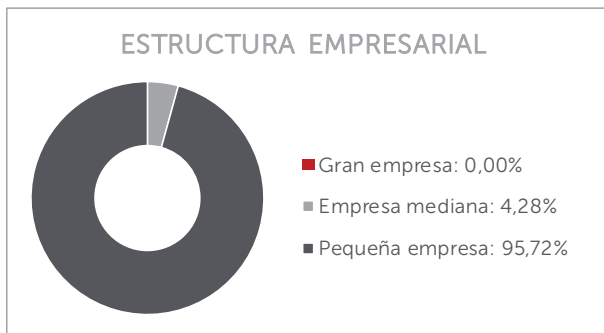
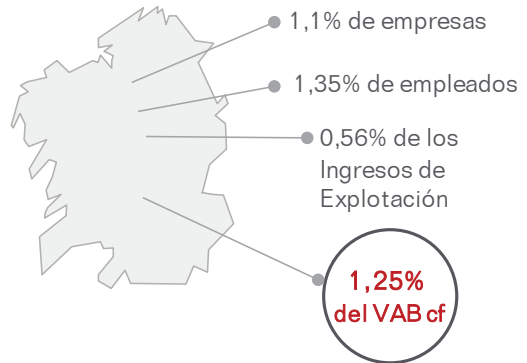


Ranking 2014 (VAB cf)

16º

↓ desde el 15º (2013)

Peso del sector en Galicia

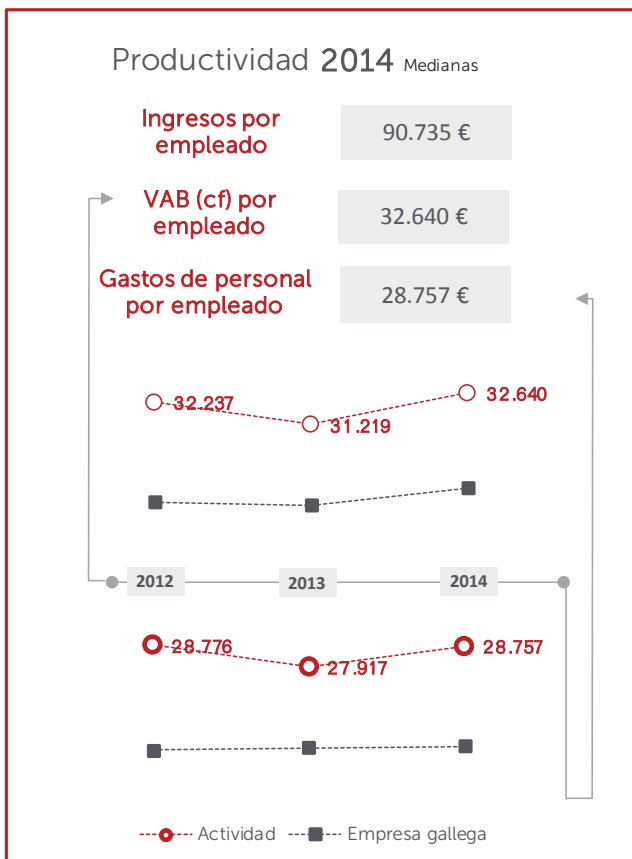
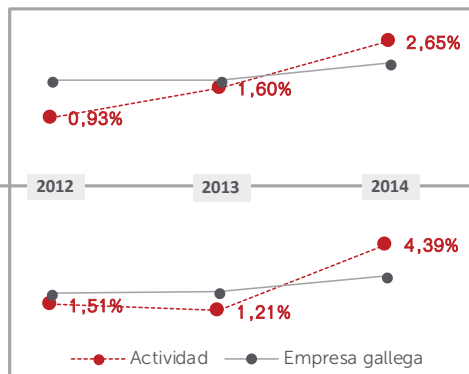
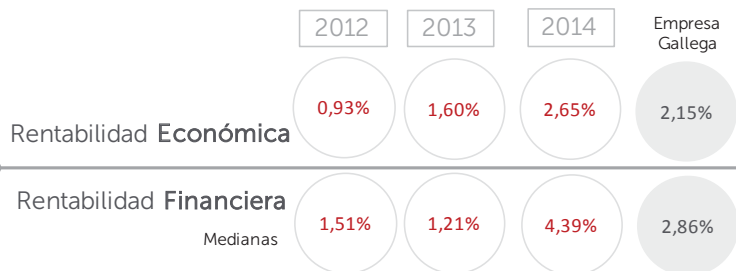
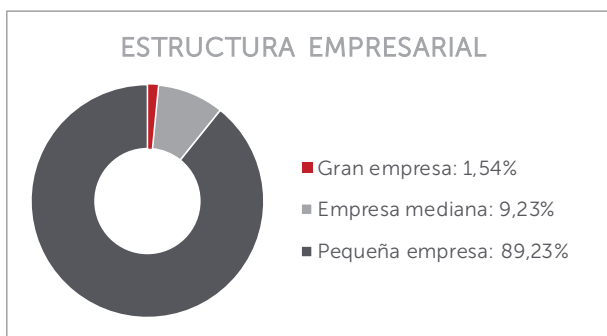
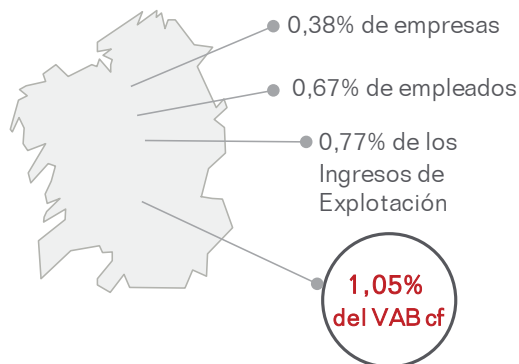


Sistema Productivo Sectorial: Construcción

OTRAS CONSTRUCCIONES PESADAS (PUENTES, TÚNELES, REFINERÍAS, PUERTOS...)



Peso del sector en Galicia

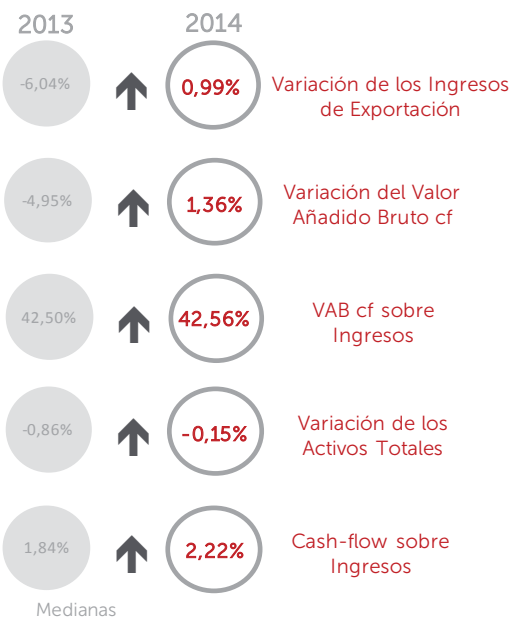
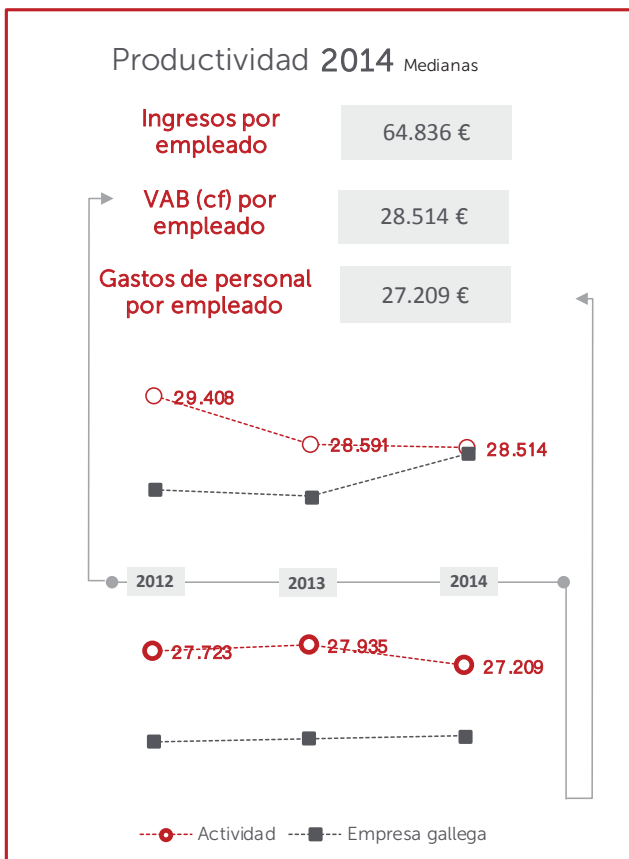
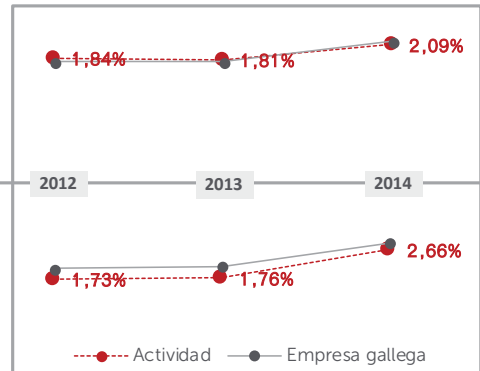
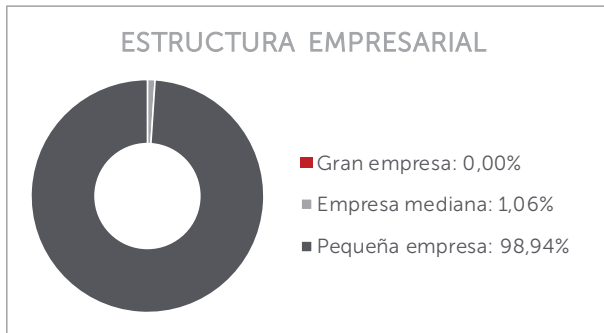
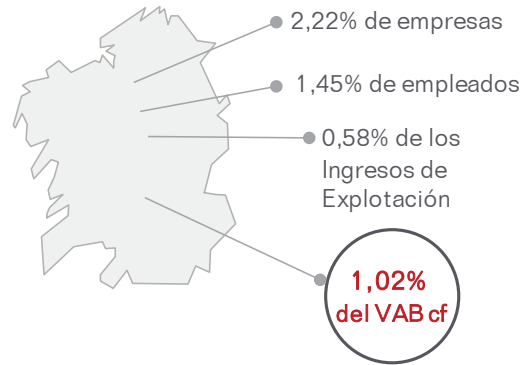


Sistema Productivo Sectorial: Construcción

INSTALACIONES ELÉCTRICAS



Peso del sector en Galicia

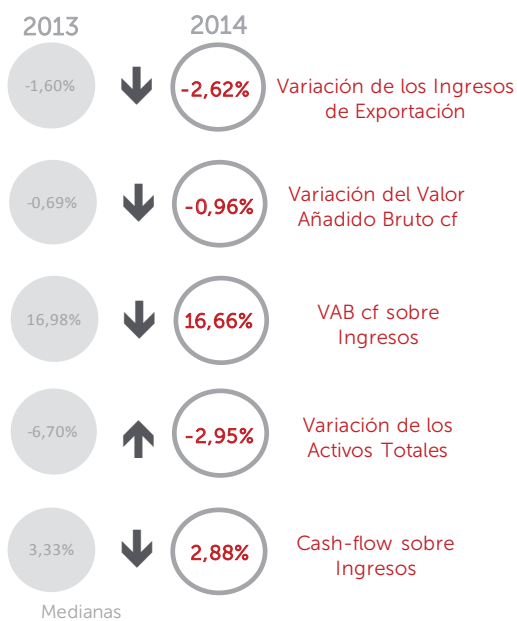
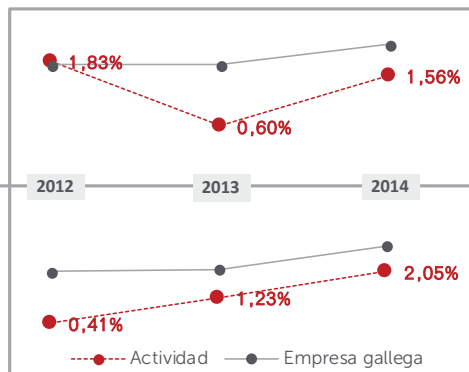
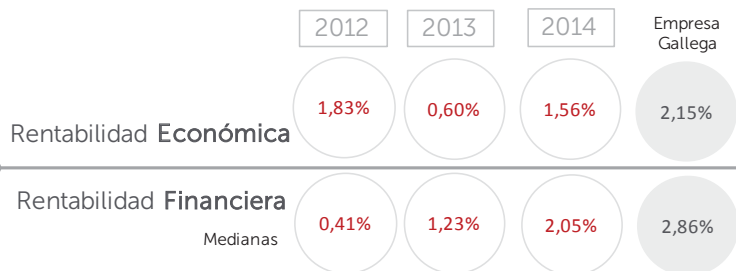
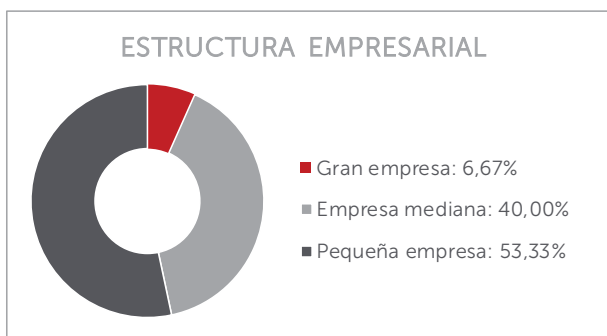
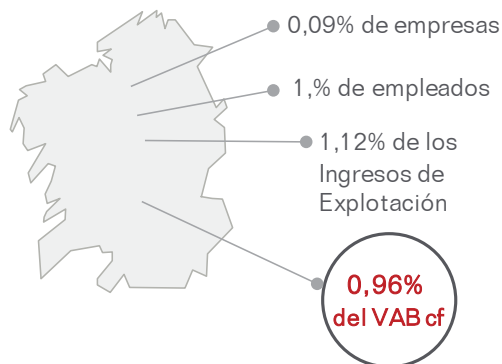


Sistema Productivo Sectorial: Madera y muebles

FABRICACIÓN DE CHAPAS Y TABLEROS DE MADERA



Peso del sector en Galicia

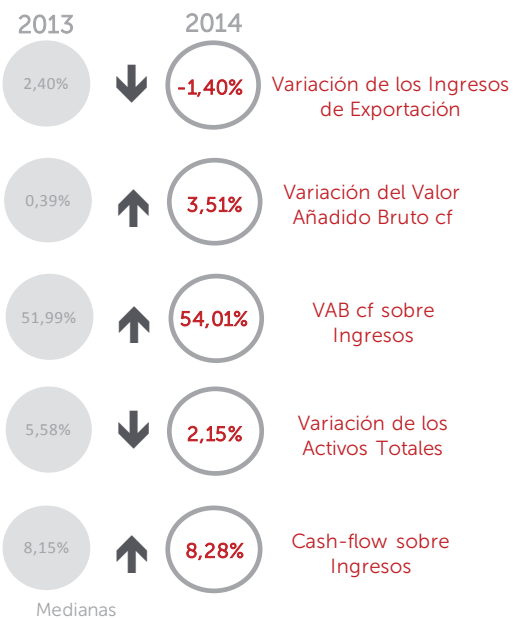
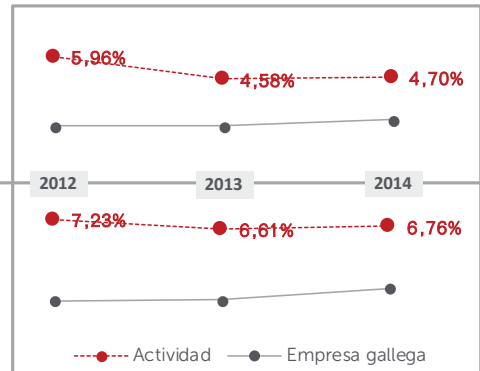
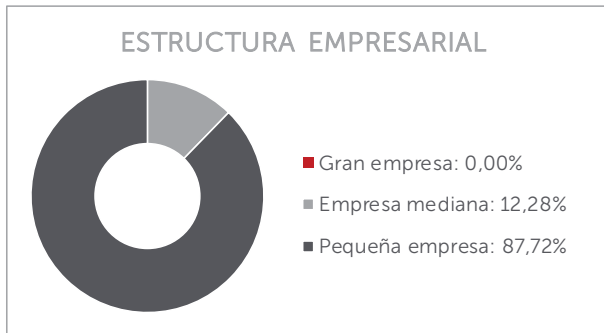
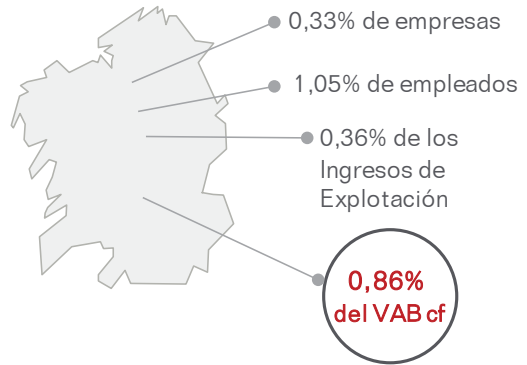


Sistema Productivo Sectorial: Salud y asistencia social

ACTIVIDADES SANITARIAS



Peso del sector en Galicia

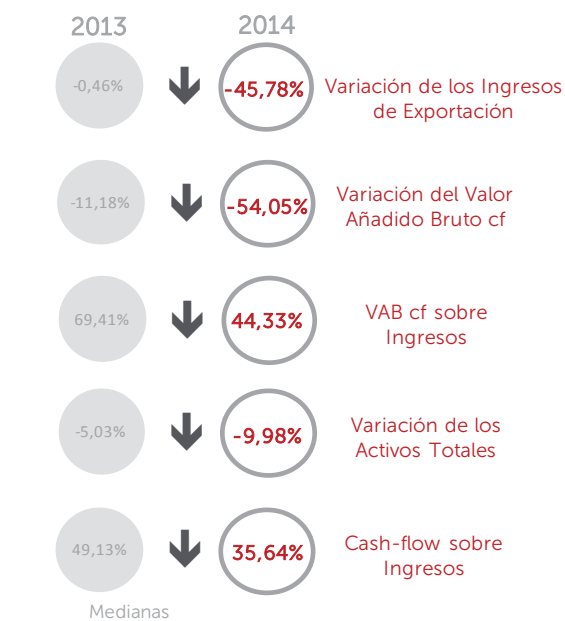
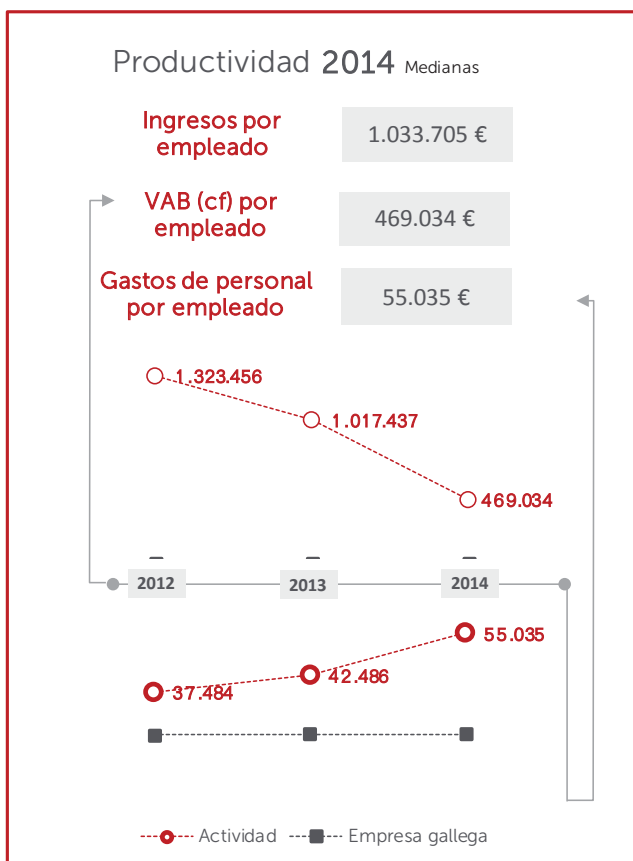
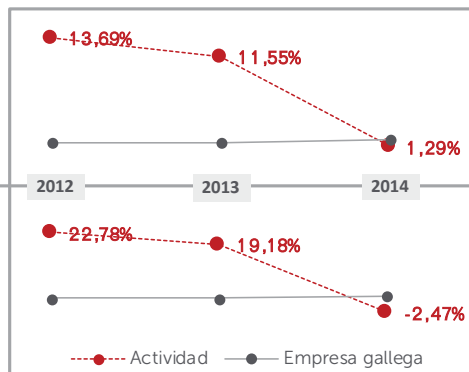
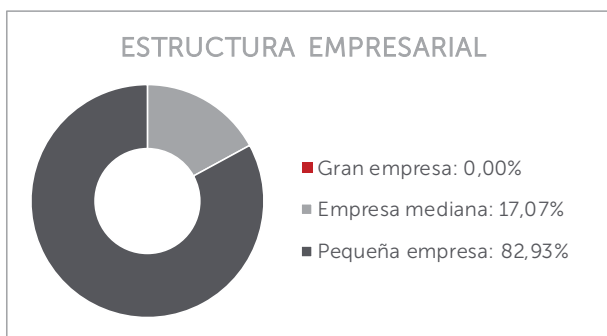
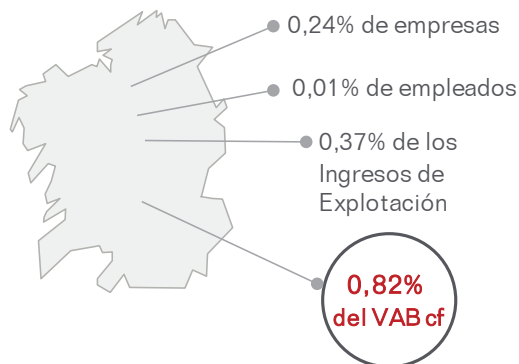


Sistema Productivo Sectorial: Electricidad, energía y agua

PRODUCCIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA DE ORIGEN EÓLICO



Peso del sector en Galicia



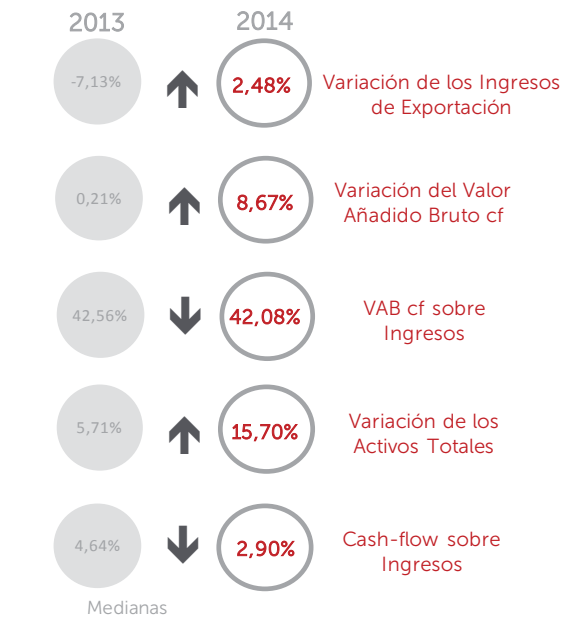
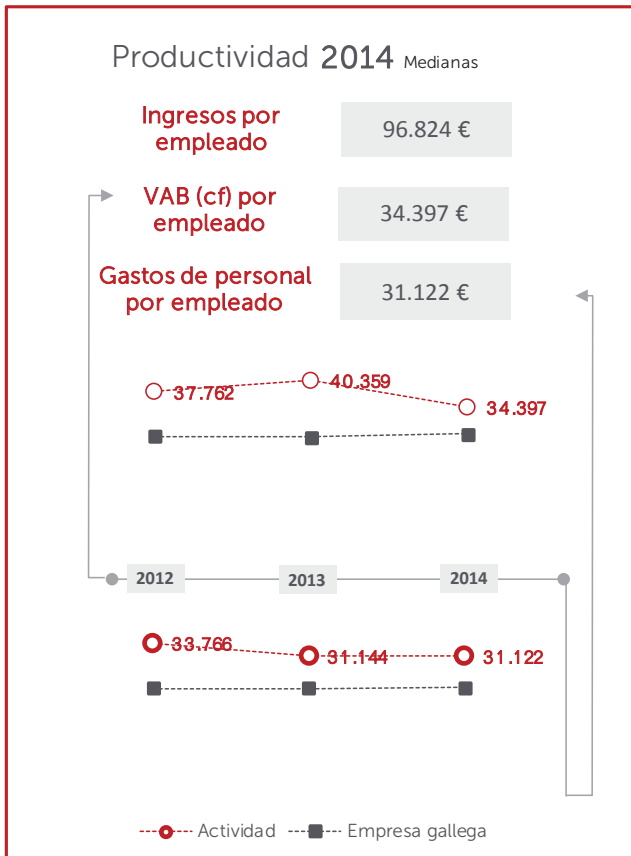
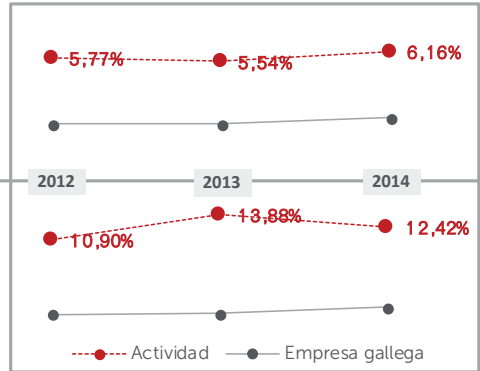
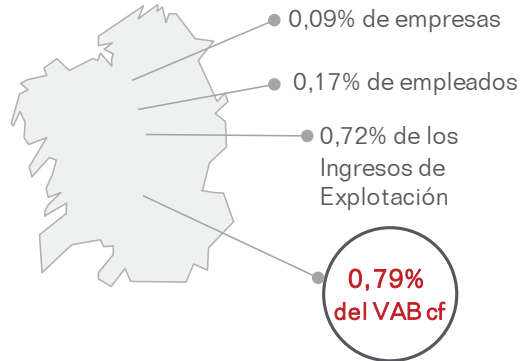
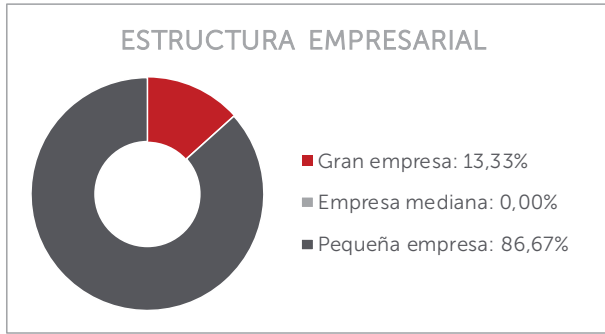
Sistema Productivo Sectorial: Información y conocimiento

TELECOMUNICACIONES



Ranking 2014 (VAB cf) **22º** ↑ desde el 23º (2013)

Peso del sector en Galicia

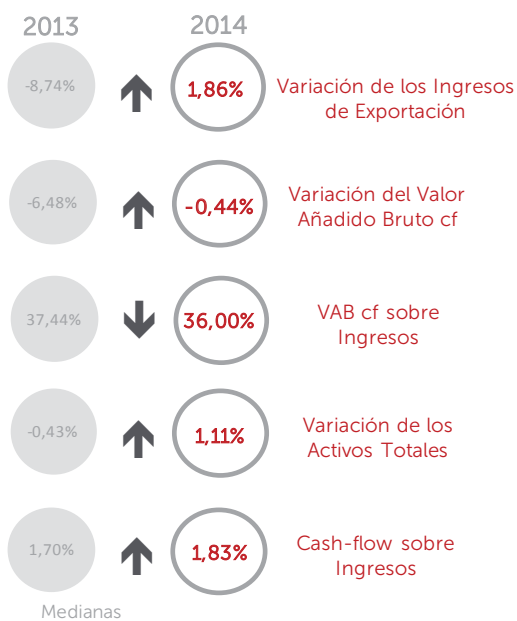
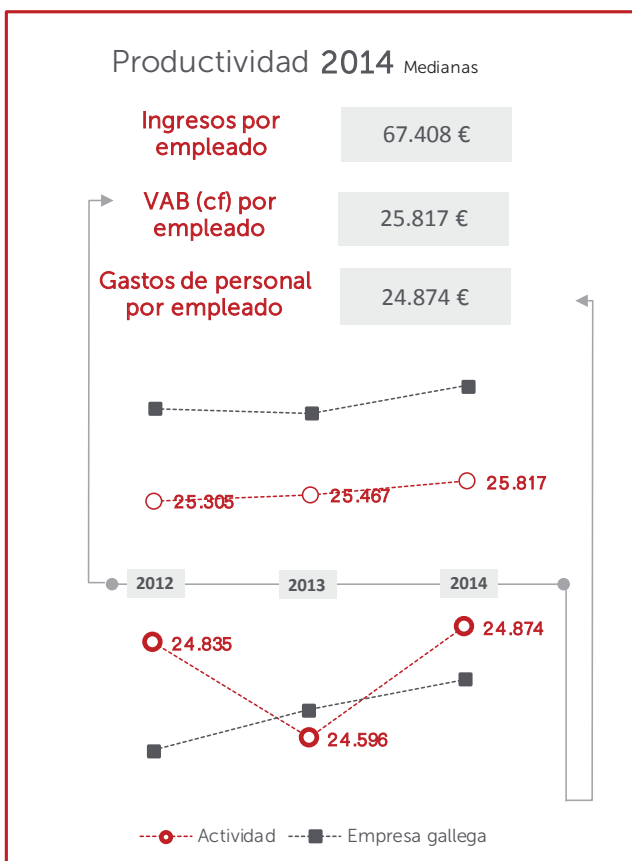
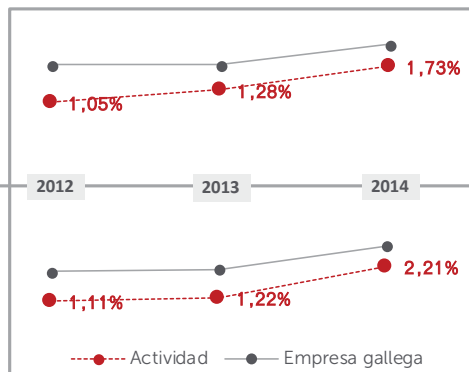
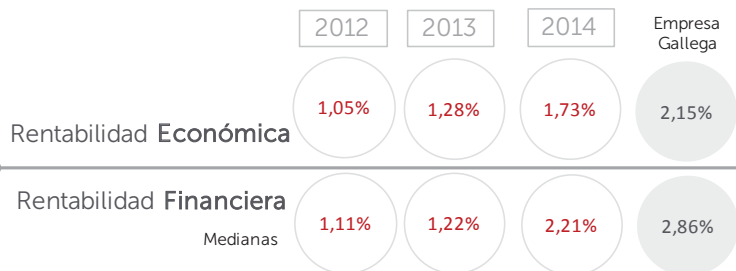
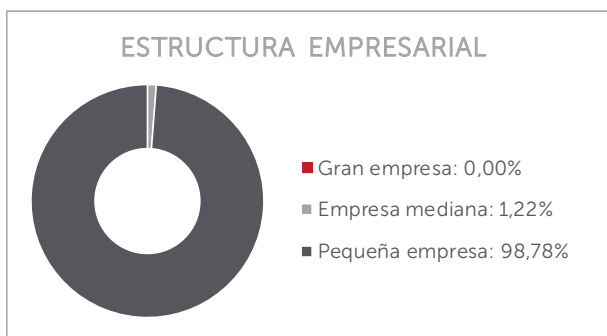
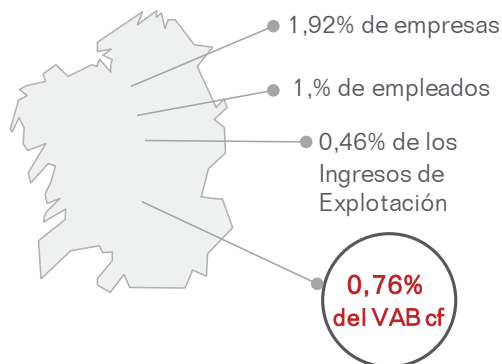


Sistema Productivo Sectorial: Construcción

CARPINTERÍA METÁLICA



Peso del sector en Galicia



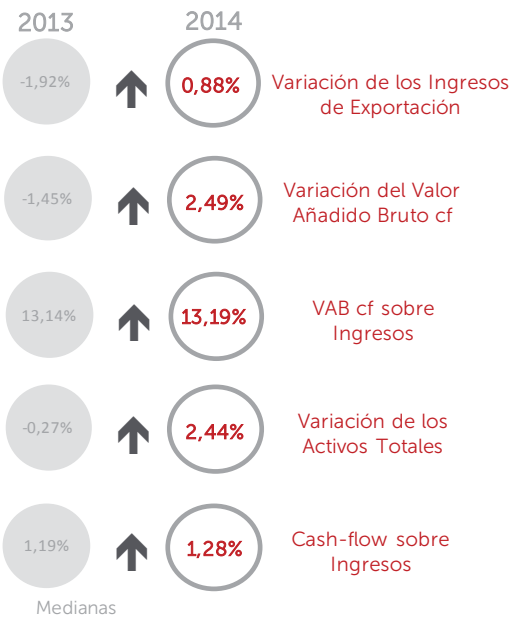
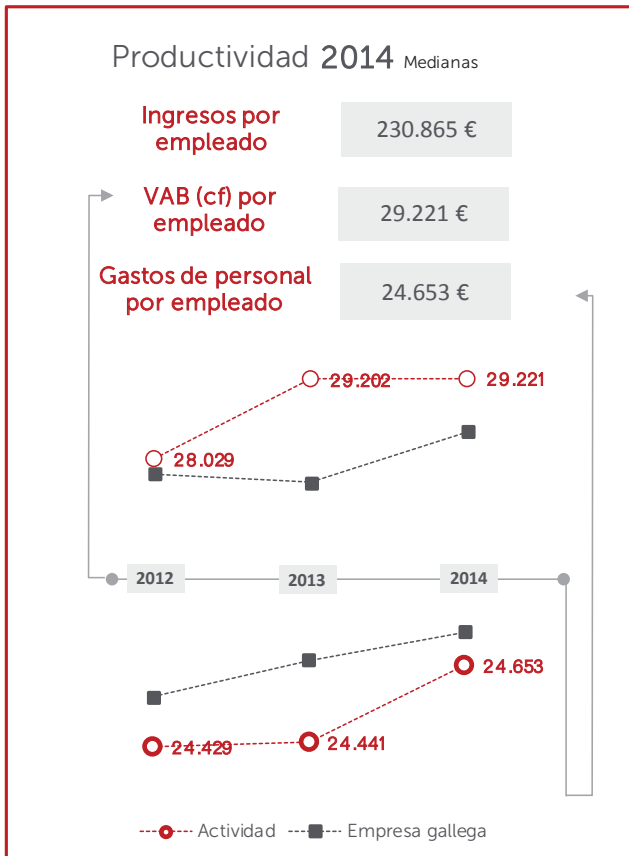
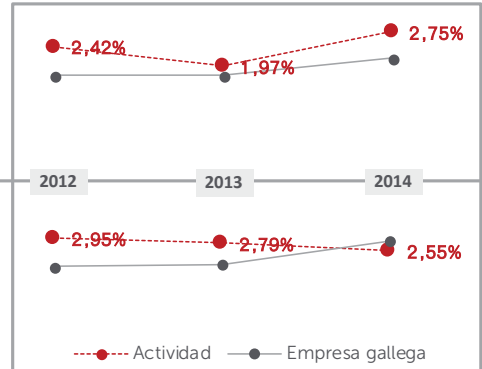
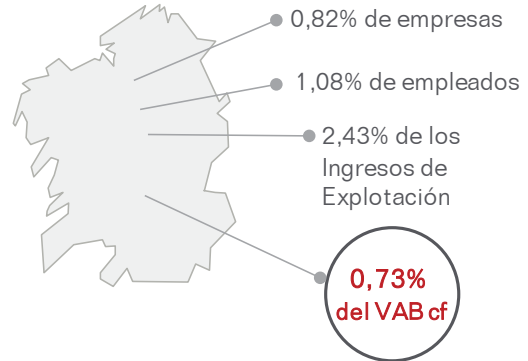
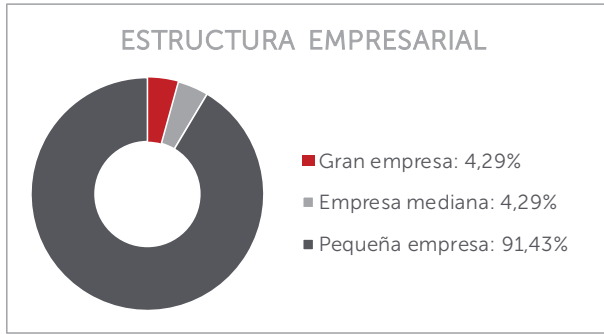
Sistema Productivo Sectorial: Agroalimentario

MAYORISTAS NO ESPECIALIZADOS DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS (ALMACENES, PROVISIONISTAS DE BUQUES...)

2014
140 Empresas
1.661,08 millones euros Ingresos de Explotación
113,41 millones euros Valor Añadido Bruto (cf)

Ranking 2014 (VAB cf) **24º** → Se mantiene (2013)

Peso del sector en Galicia



Periodos medios 2014 Medianas

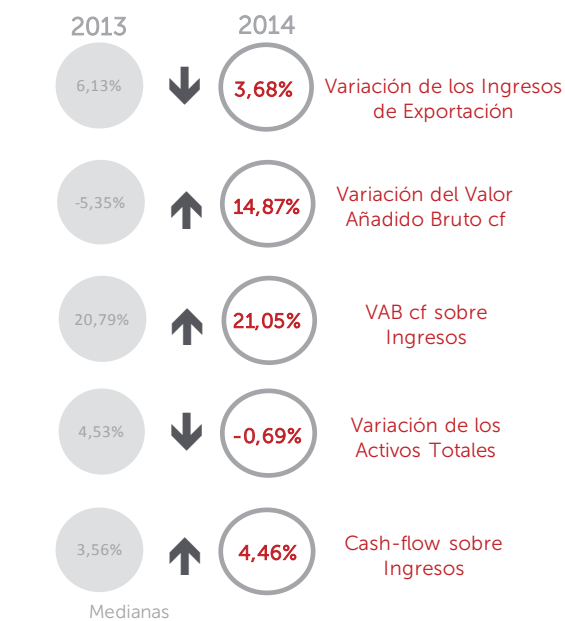
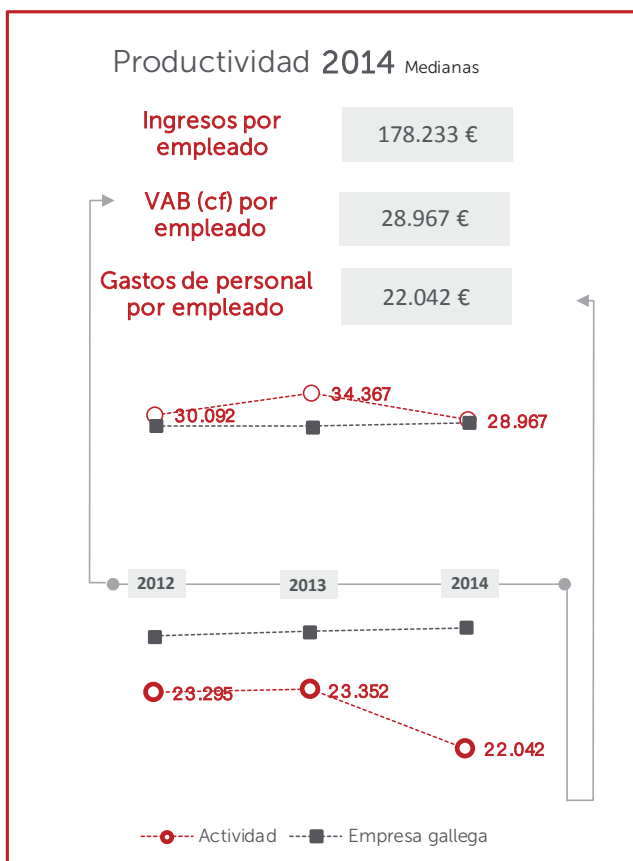
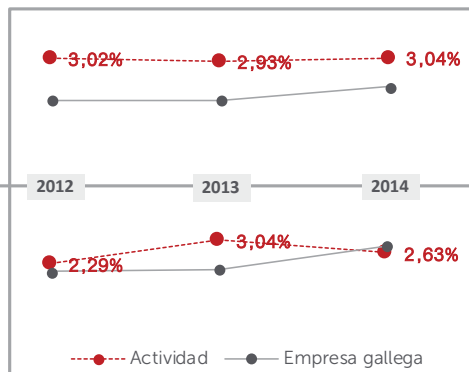
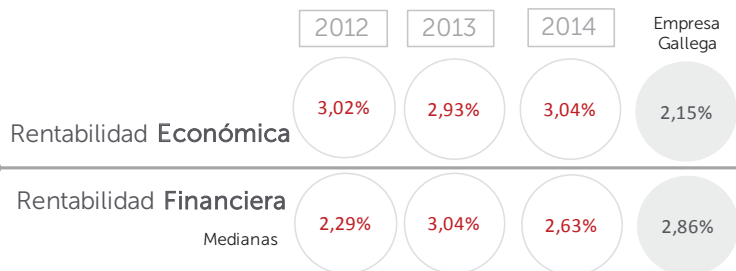
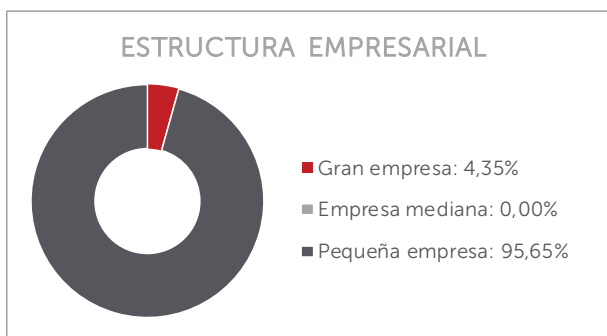
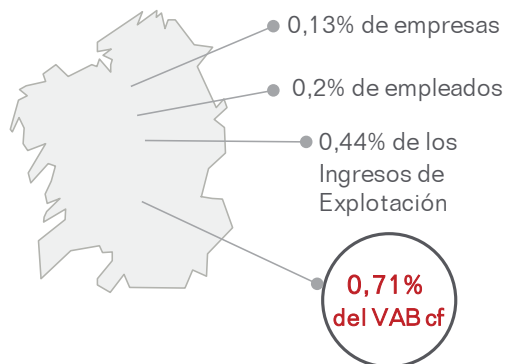
COBRO	49 días
PAGO	75 días

Sistema Productivo Sectorial: Agroalimentario

ELABORACIÓN DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS, EXCEPTO VINO



Peso del sector en Galicia

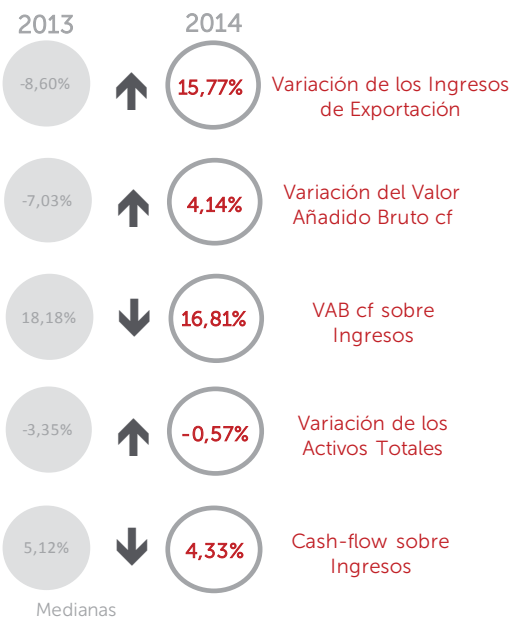
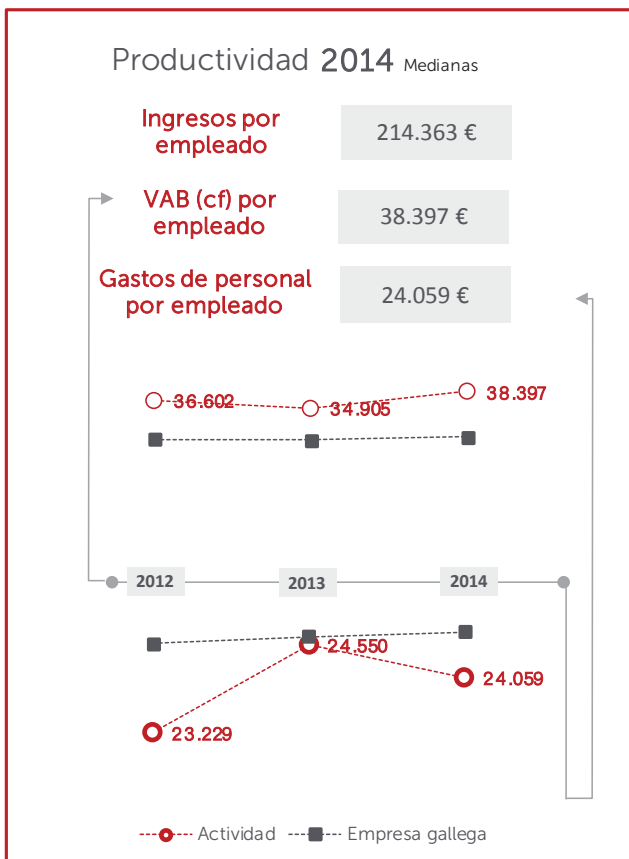
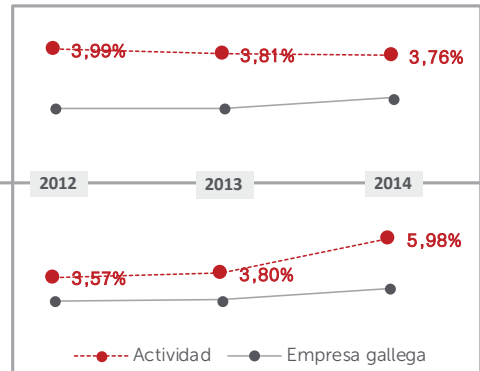
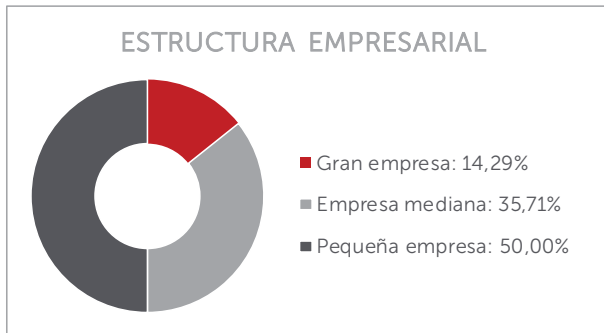
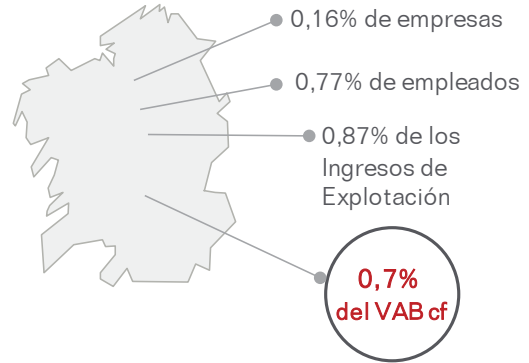


Sistema Productivo Sectorial: Pesca

ELABORACIÓN DE PRODUCTOS A BASE DE PESCADO

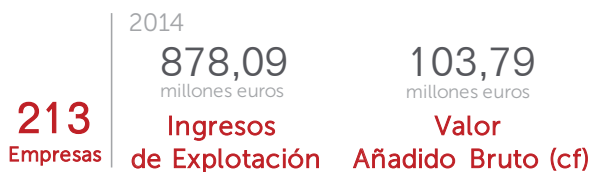


Peso del sector en Galicia

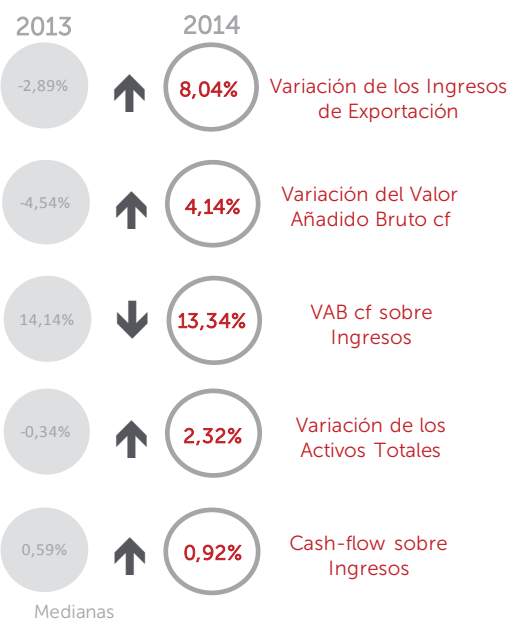
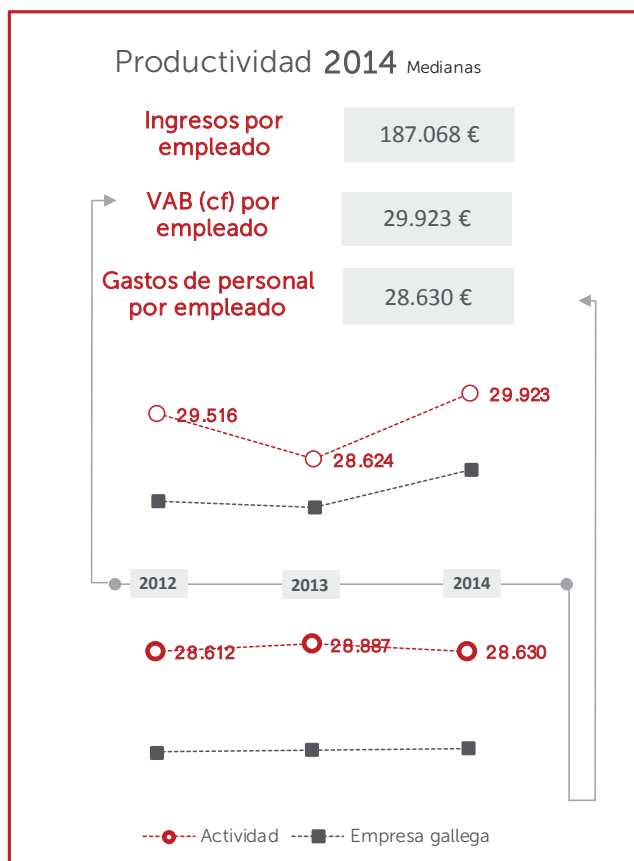
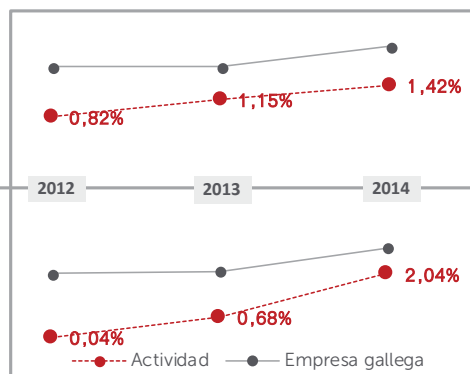
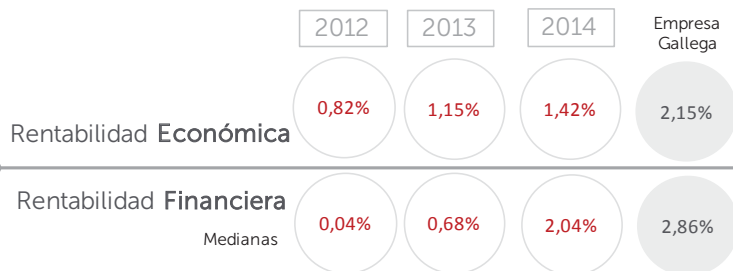
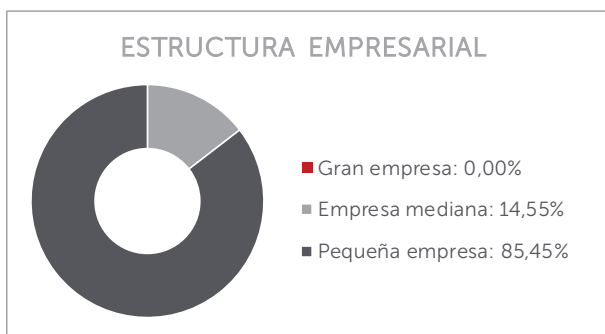
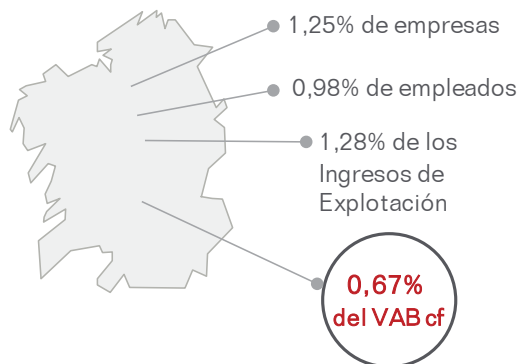


Sistema Productivo Sectorial: Automoción y equipo

VENTA DE AUTOMÓVILES



Peso del sector en Galicia

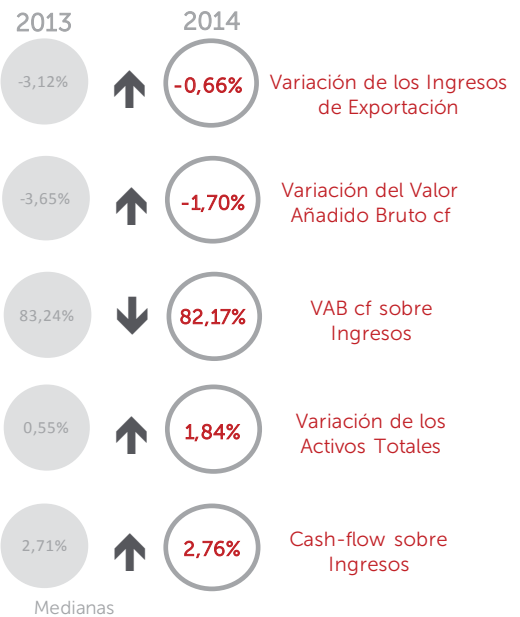
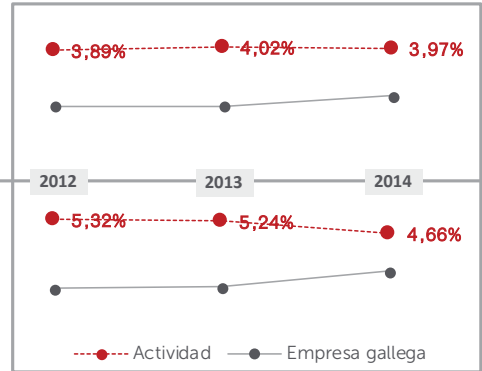
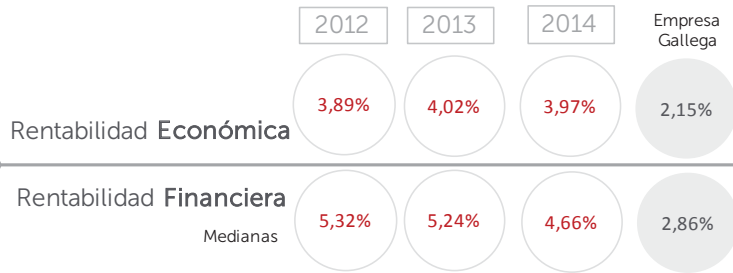
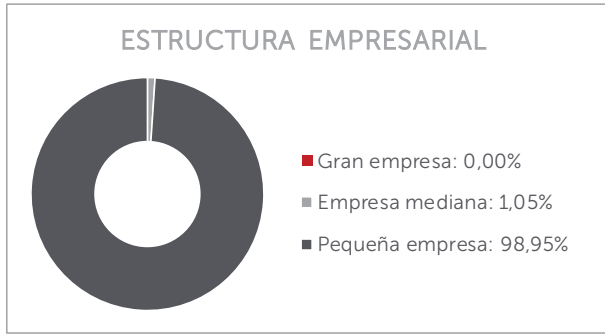
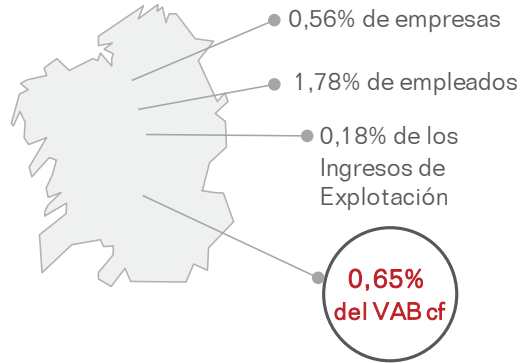


Sistema Productivo Sectorial: Servicios profesionales

SERVICIOS A EDIFICIOS E INSTALACIONES



Peso del sector en Galicia



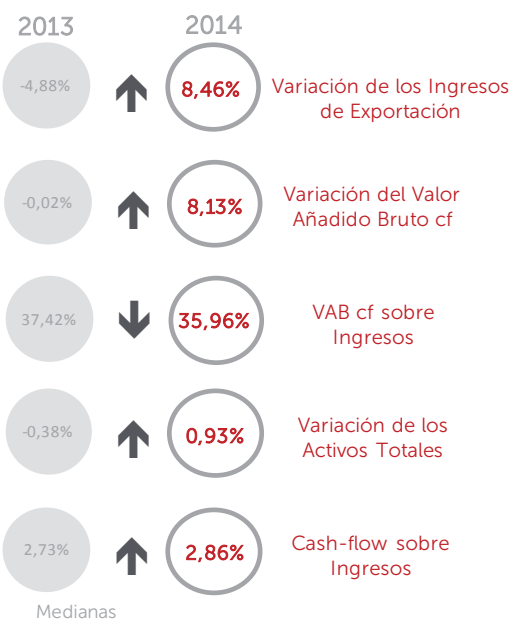
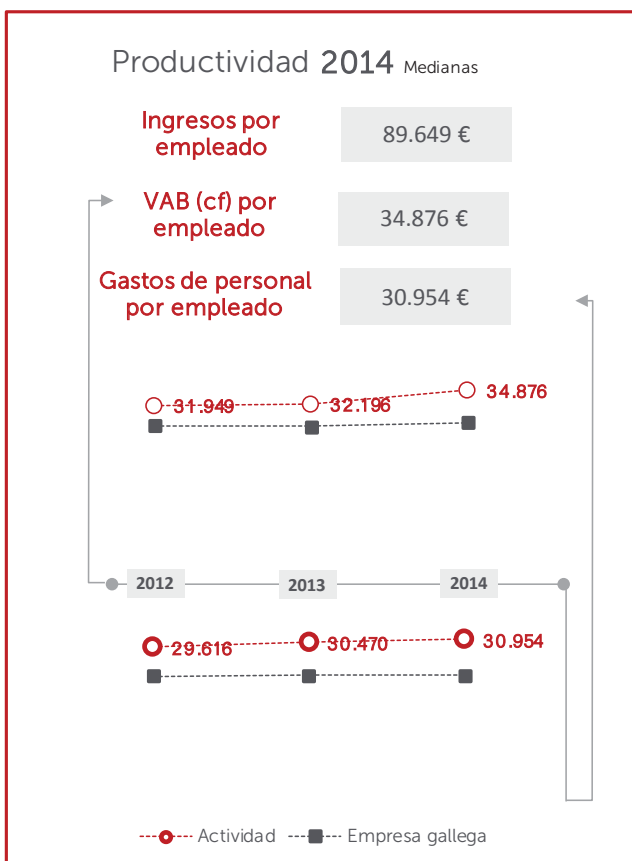
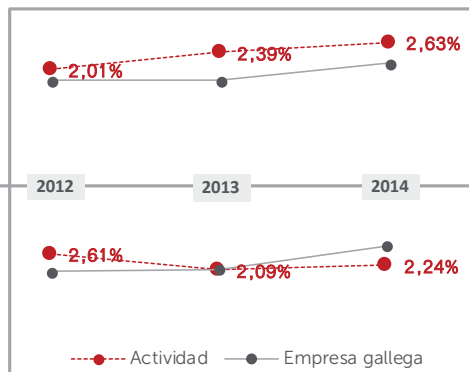
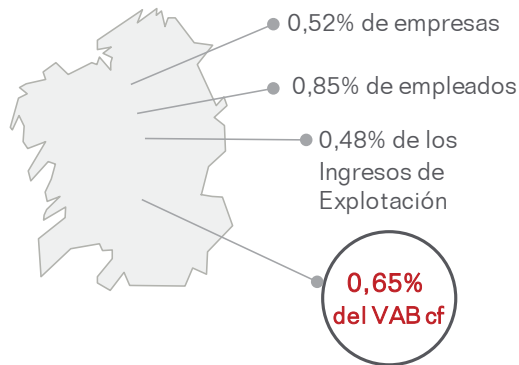
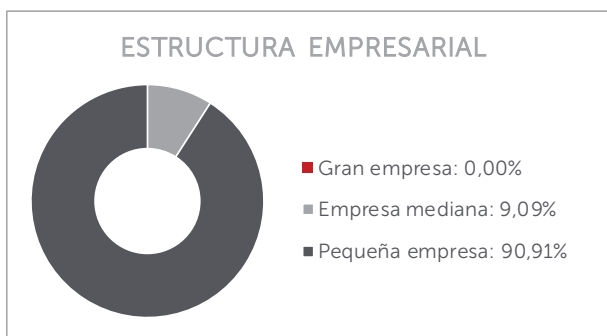
Sistema Productivo Sectorial: Construcción

FABRICACIÓN DE ESTRUCTURAS METÁLICAS



Ranking 2014 (VAB cf) **29º** ↓ desde el 27º (2013)

Peso del sector en Galicia

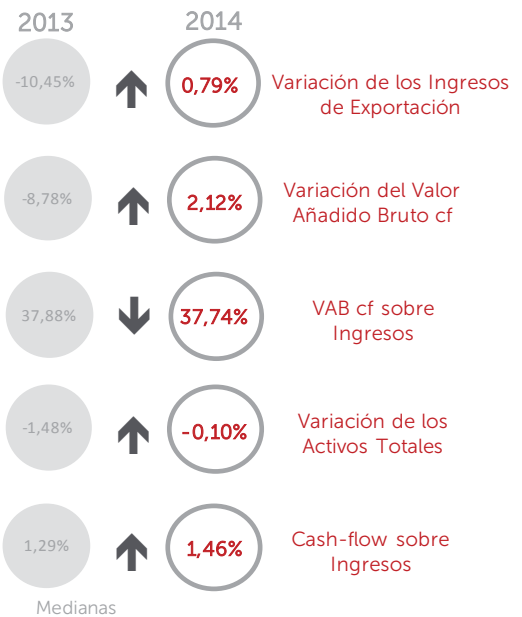
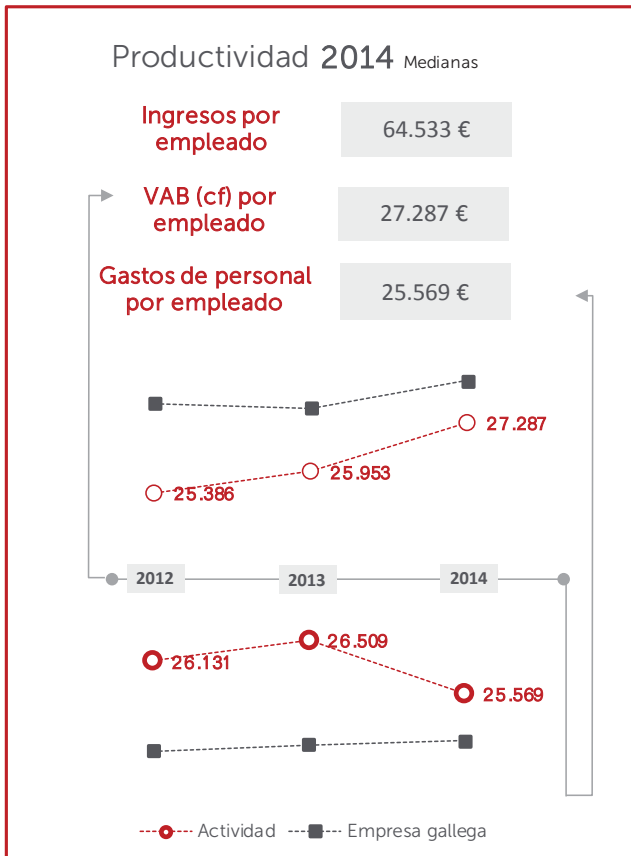
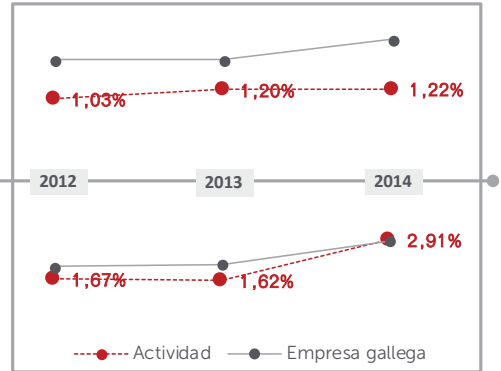
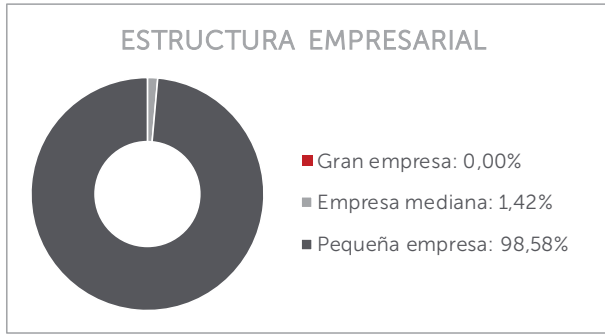
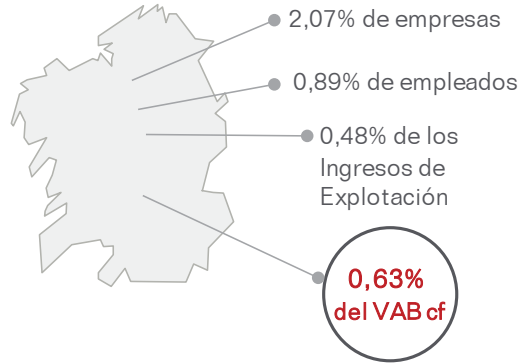


Sistema Productivo Sectorial: Construcción

FONTANERÍA, CALEFACCIÓN Y AIRE ACONDICIONADO



Peso del sector en Galicia



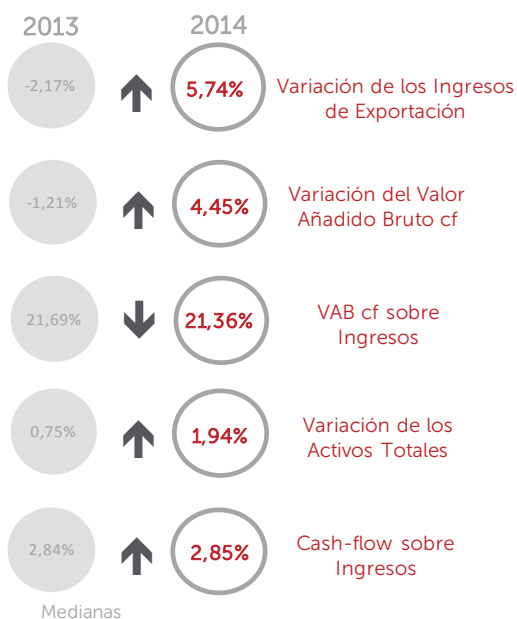
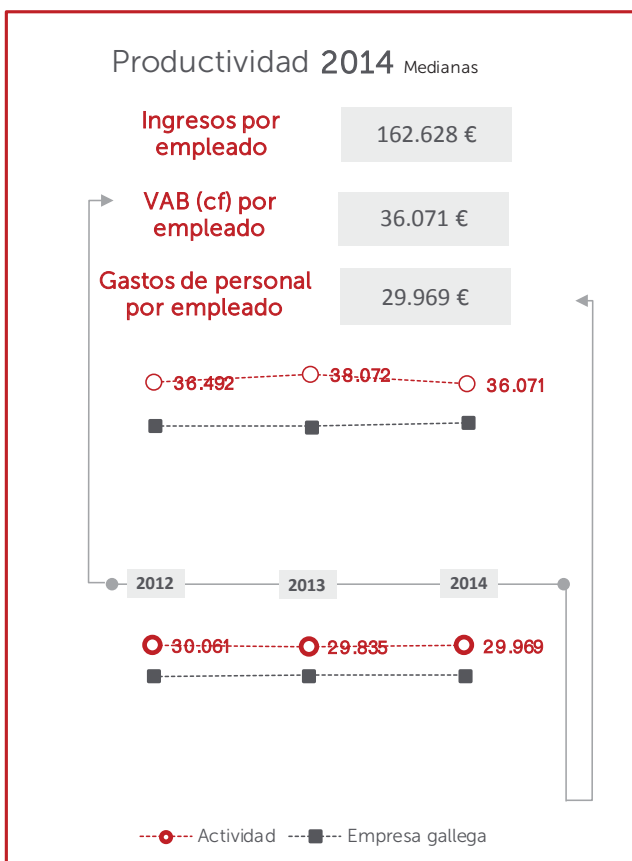
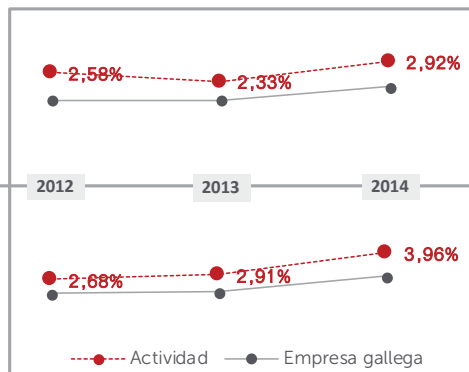
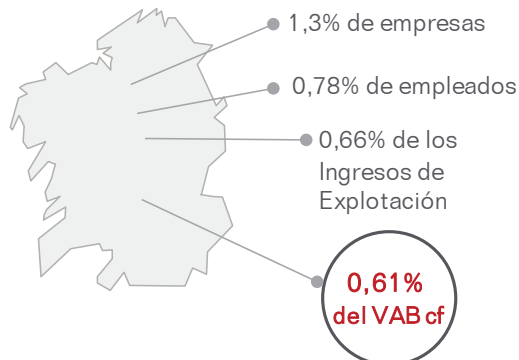
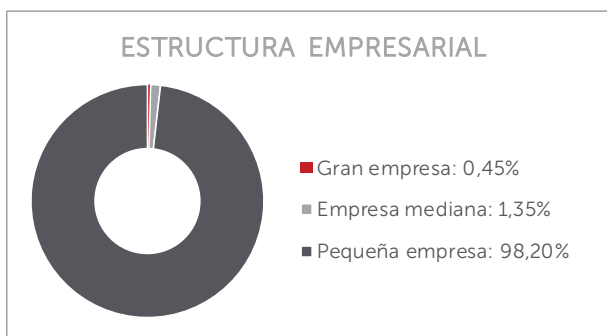
Sistema Productivo Sectorial: Maquinaria y equipo

MAYORISTAS DE OTRA MAQUINARIA Y EQUIPO NO ESPECIALIZADO

2014
222 Empresas
452,7 millones euros Ingresos de Explotación
93,89 millones euros Valor Añadido Bruto (cf)

Ranking 2014 (VAB cf) **31º** ↑ desde el 33º (2013)

Peso del sector en Galicia



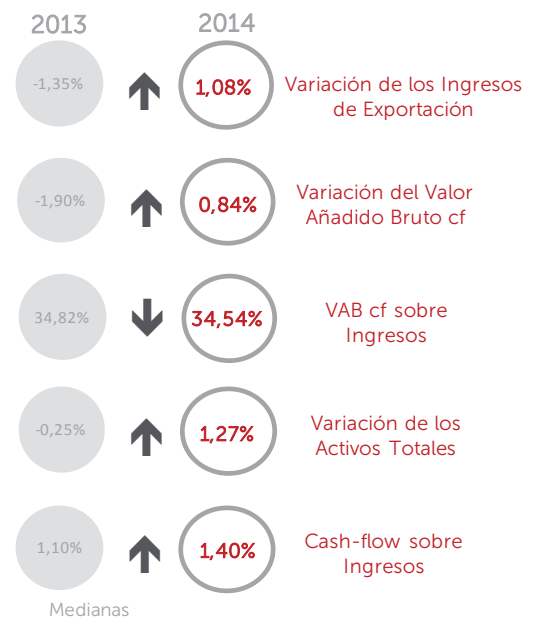
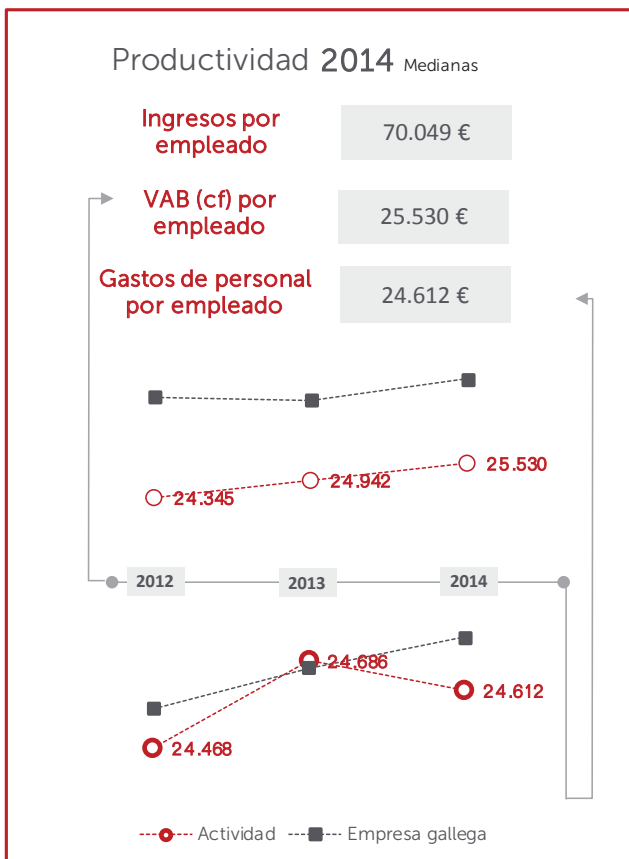
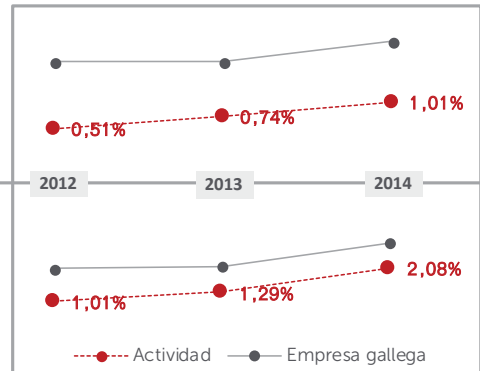
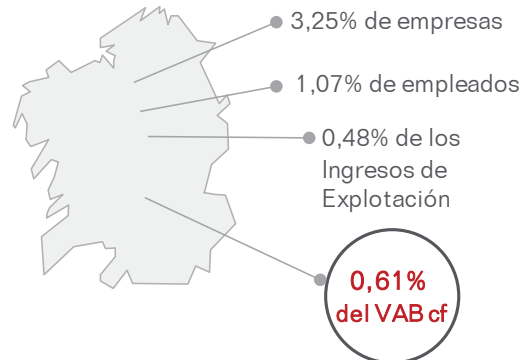
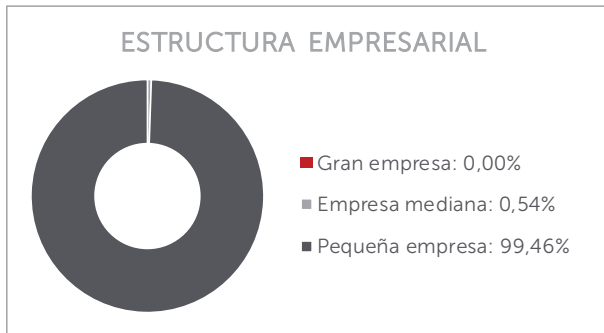
Sistema Productivo Sectorial: Automoción y equipo

MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE VEHÍCULOS DE MOTOR

2014
554 Empresas
331,59 millones euros Ingresos de Explotación
93,52 millones euros Valor Añadido Bruto (cf)

Ranking 2014 (VAB cf) **32º** → Se mantiene (2013)

Peso del sector en Galicia

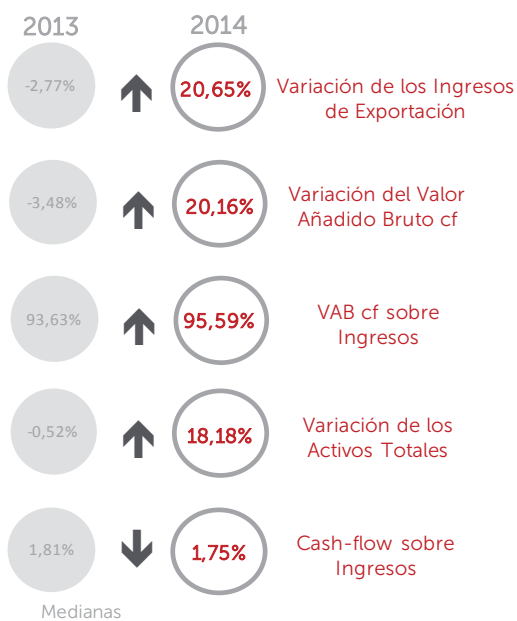
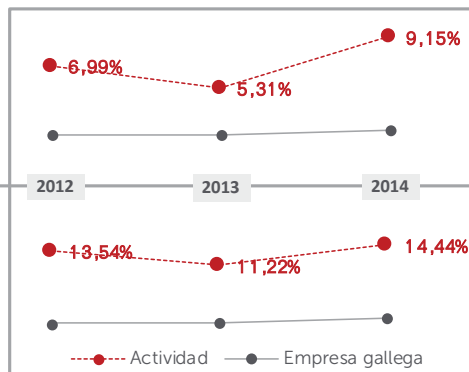
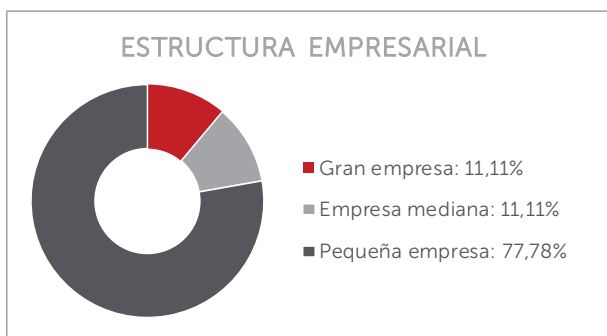
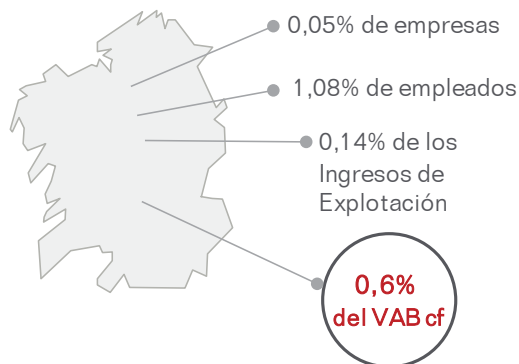


Sistema Productivo Sectorial: Servicios profesionales

AGENCIAS DE EMPLEO Y COLOCACIÓN



Peso del sector en Galicia

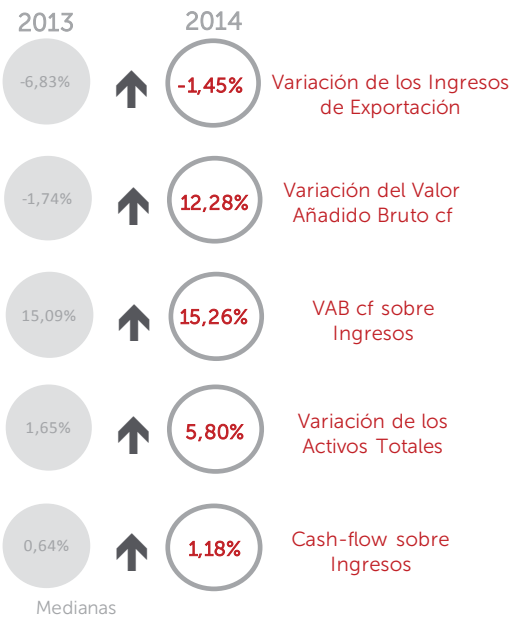
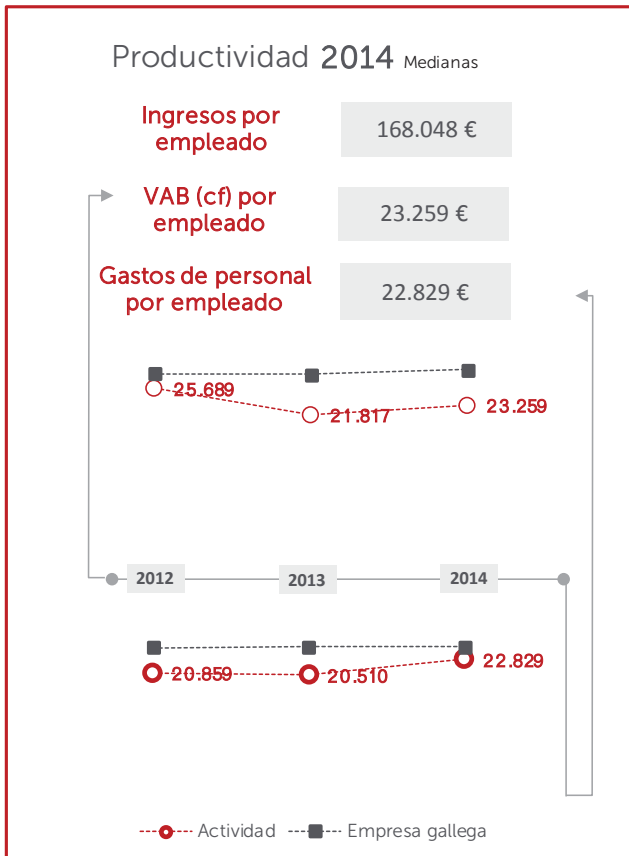
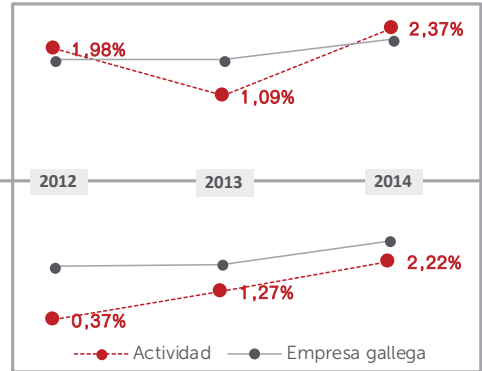
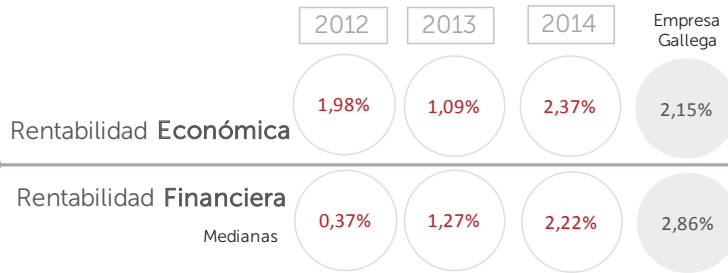
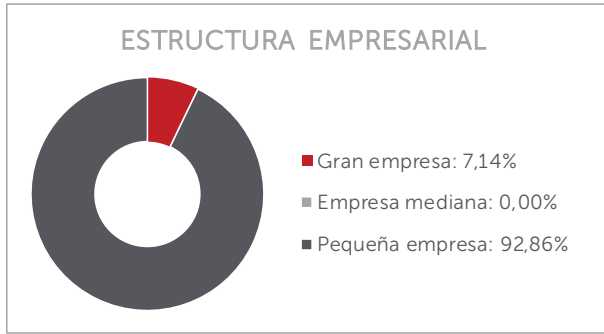
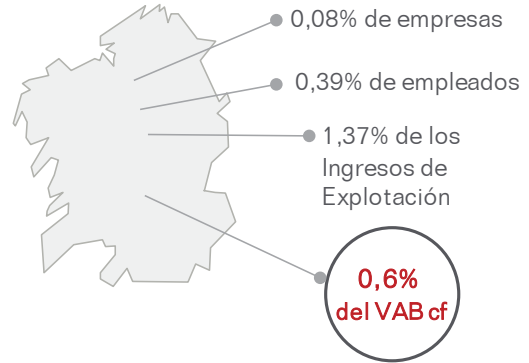


Sistema Productivo Sectorial: Textil, confección y moda

MAYORISTAS DE CALZADO



Peso del sector en Galicia

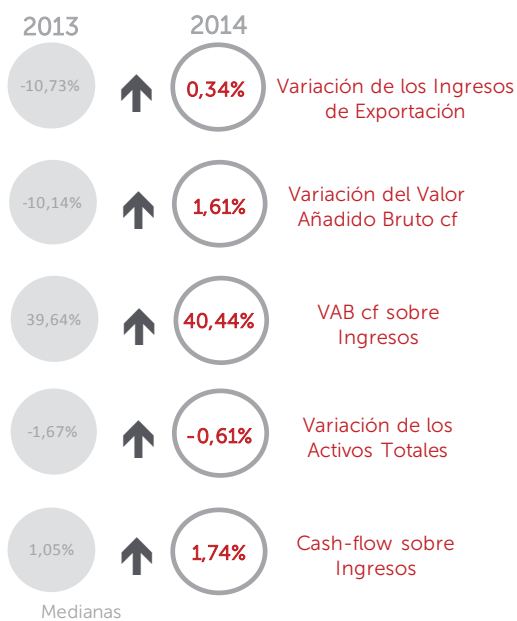
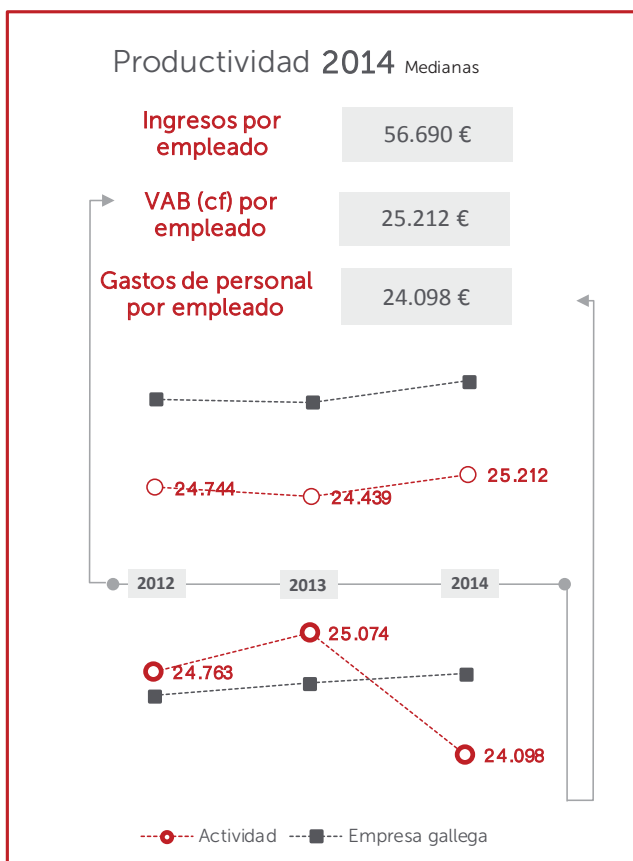
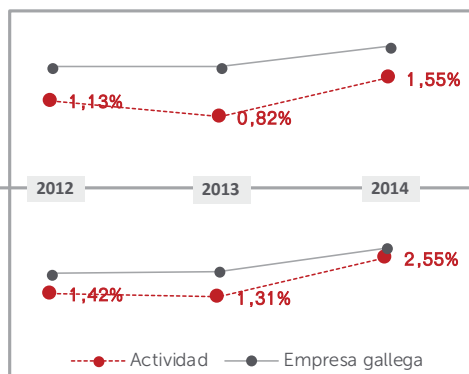
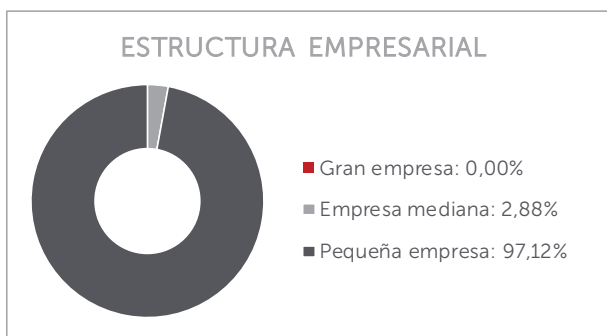
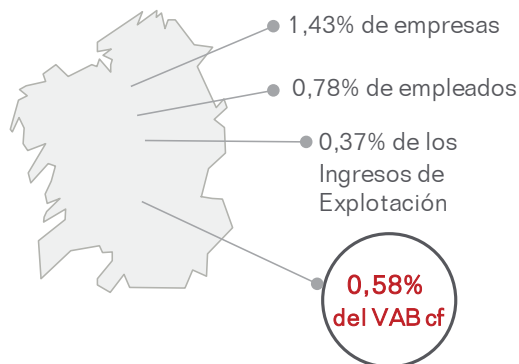


Sistema Productivo Sectorial: Construcción

OTRAS ACTIVIDADES DE CONSTRUCCIÓN ESPECIALIZADA (IMPERMEABILIZACIÓN, LIMPIEZA AL VAPOR, CHIMENEAS...)



Peso del sector en Galicia

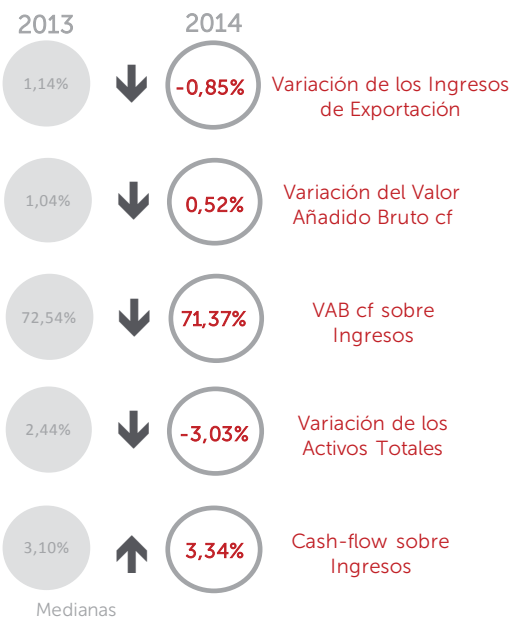
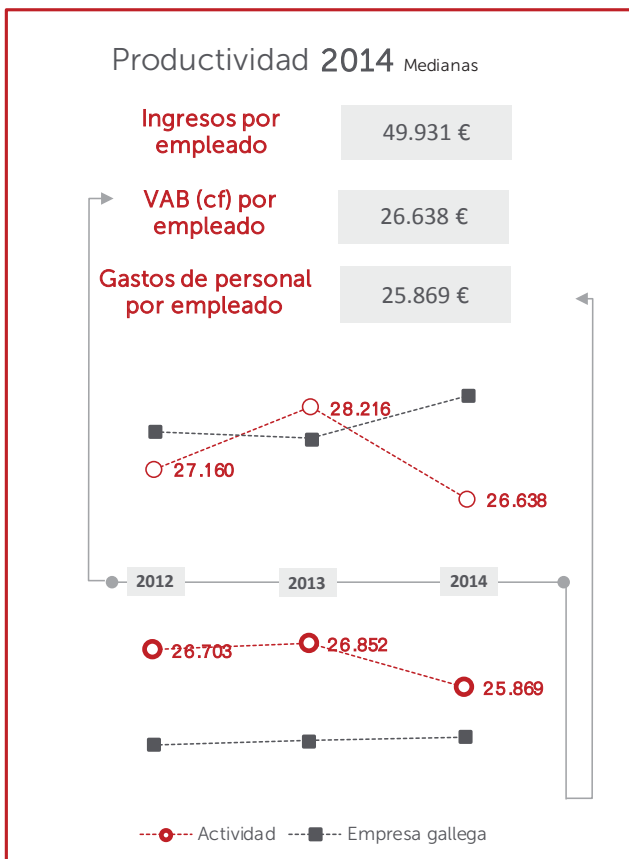
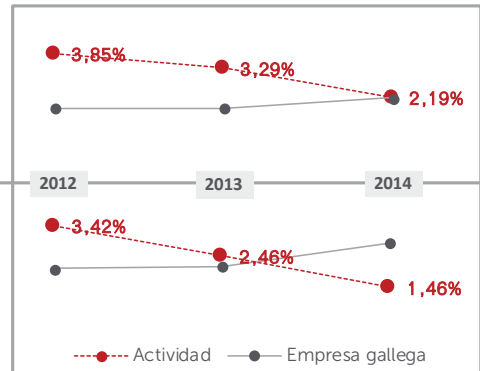
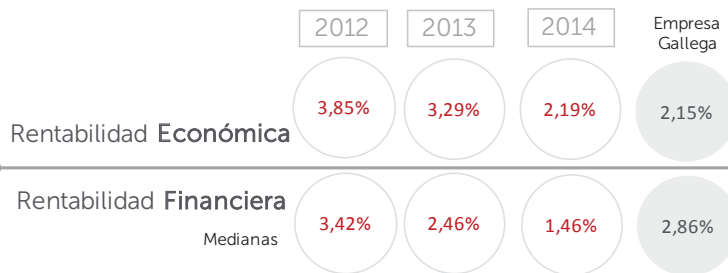
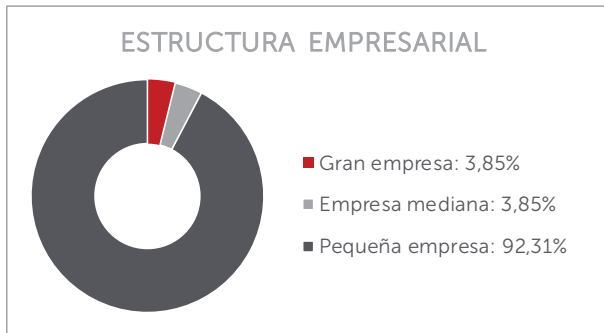
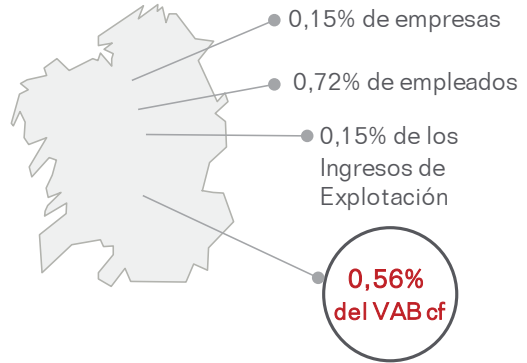


Sistema Productivo Sectorial: Servicios profesionales

ACTIVIDADES DE SEGURIDAD E INVESTIGACIÓN



Peso del sector en Galicia



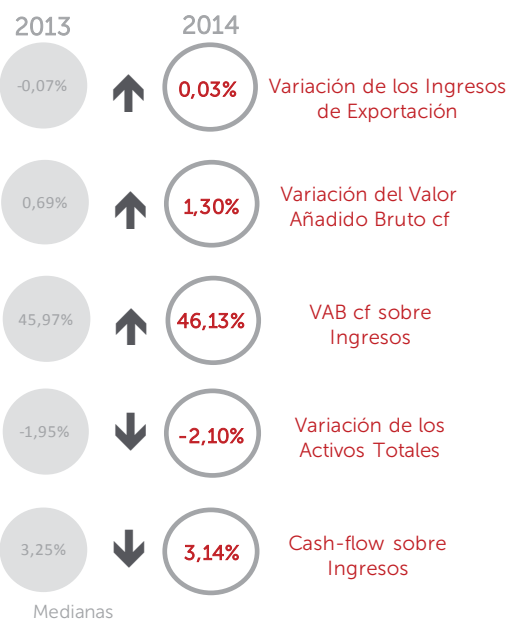
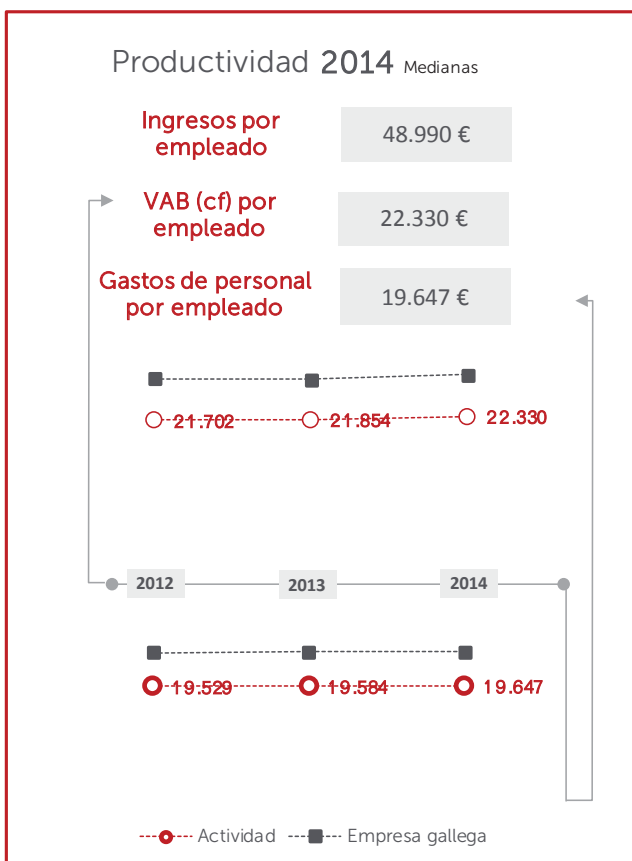
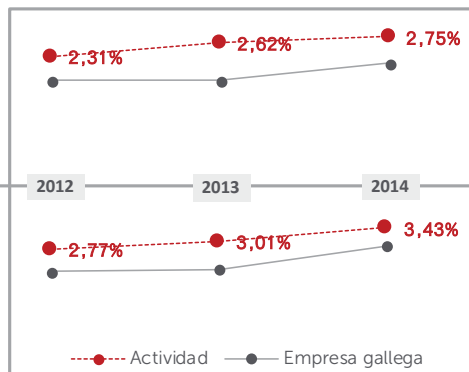
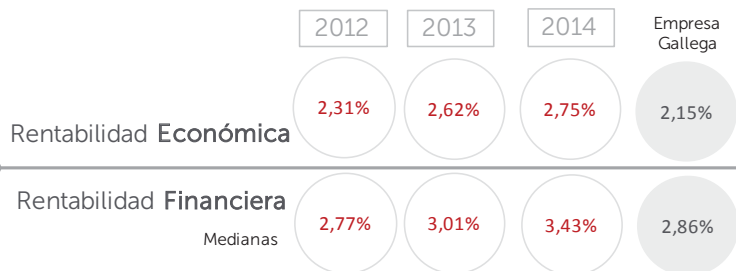
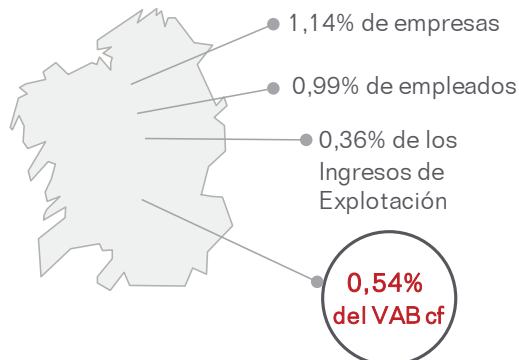
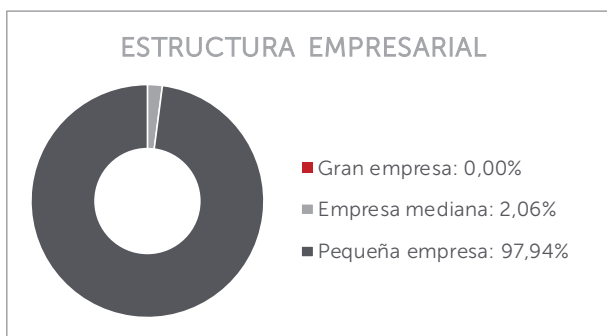
Sistema Productivo Sectorial: Agroalimentario

FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA, MOLINERÍA Y PASTAS ALIMENTICIAS



Ranking 2014 (VAB cf) **37º** → Se mantiene (2013)

Peso del sector en Galicia

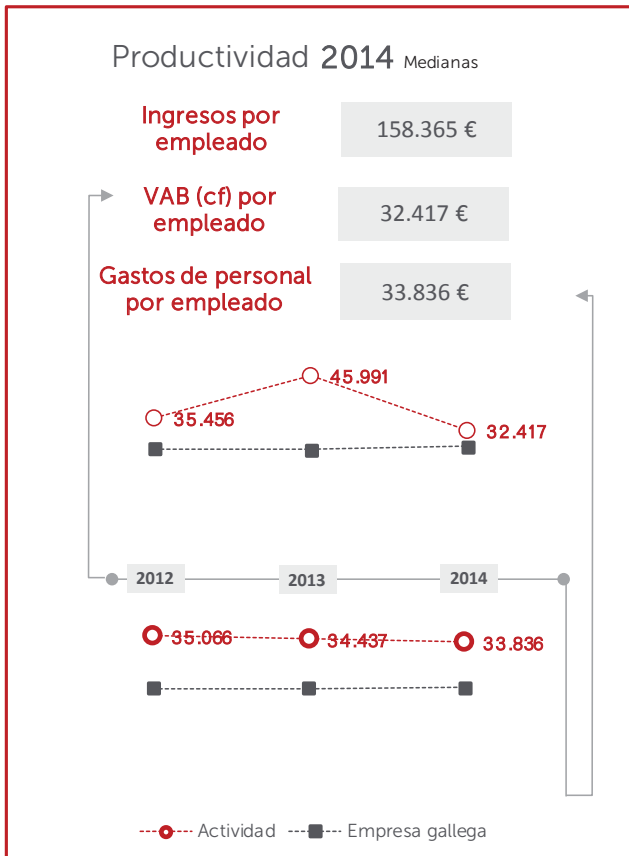
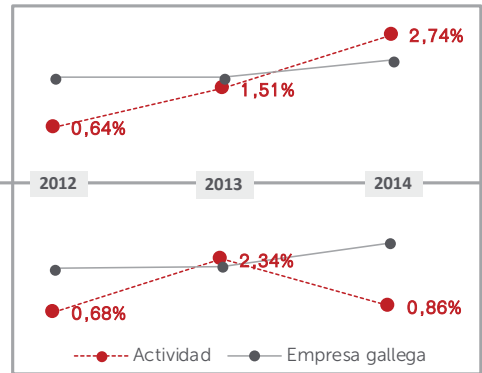
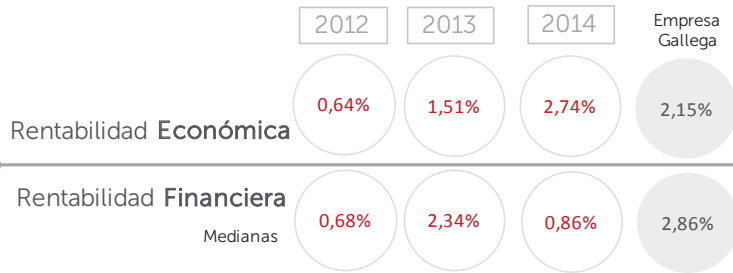
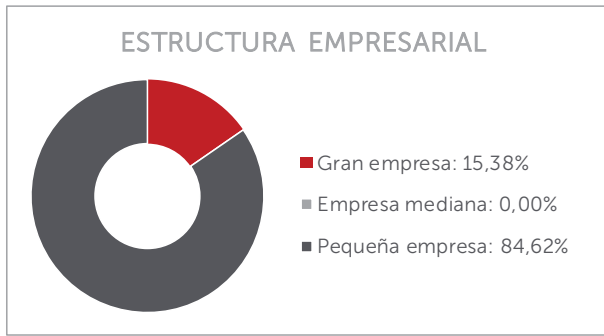
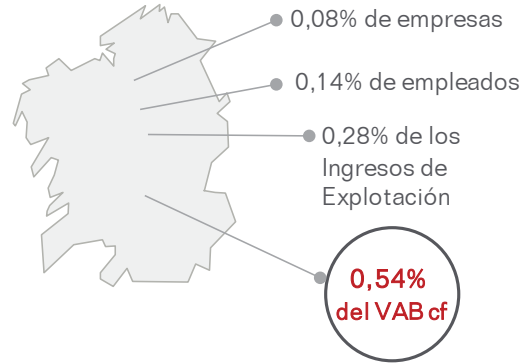


Sistema Productivo Sectorial: Construcción

FABRICACIÓN DE CEMENTO, CAL, YESO Y SUS ELEMENTOS



Peso del sector en Galicia

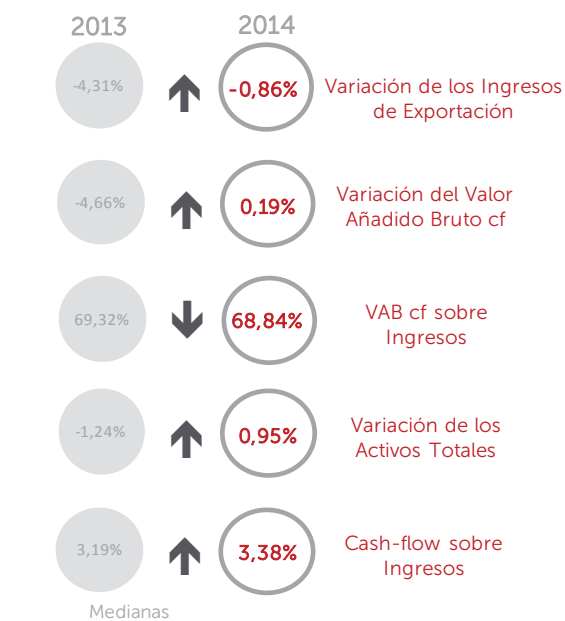
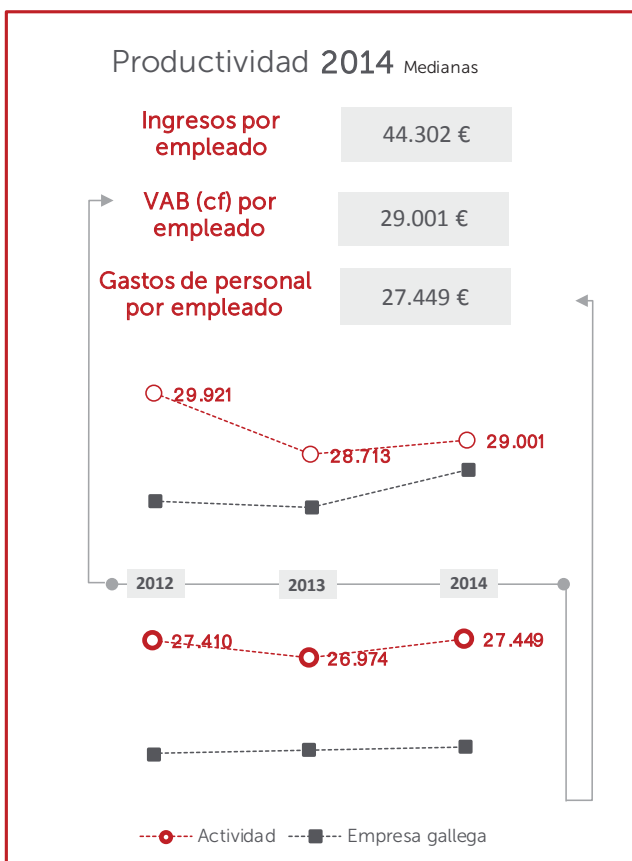
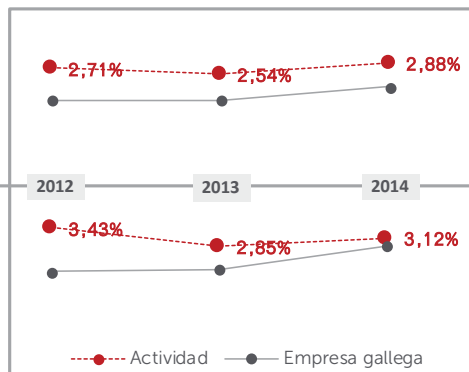
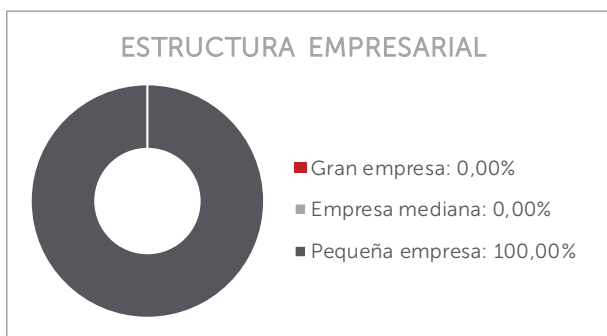
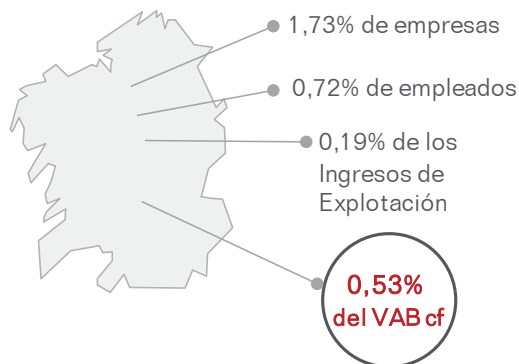


Sistema Productivo Sectorial: Servicios profesionales

ACTIVIDADES DE CONTABILIDAD



Peso del sector en Galicia

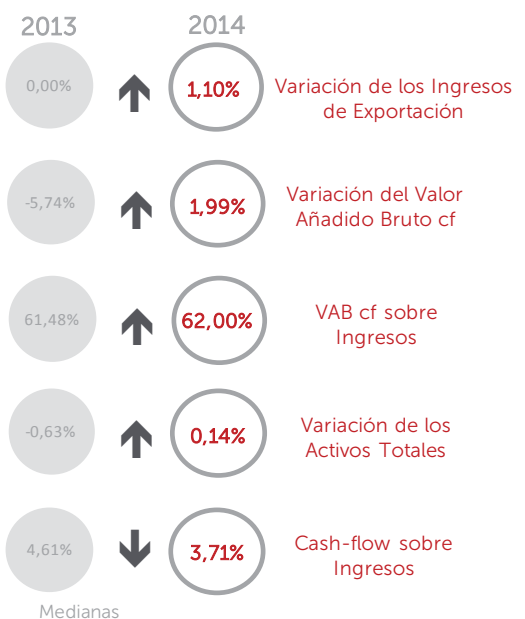
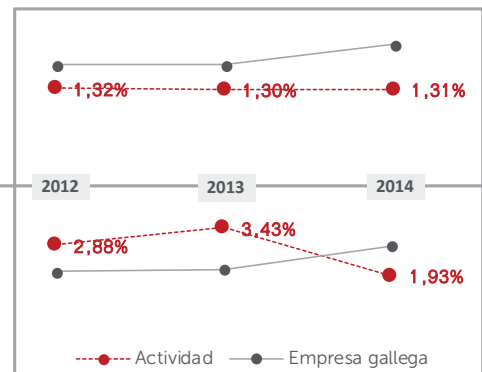
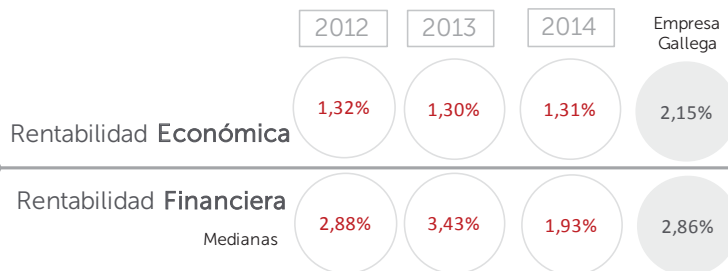
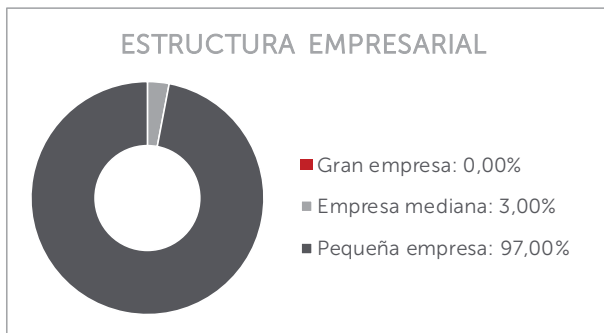
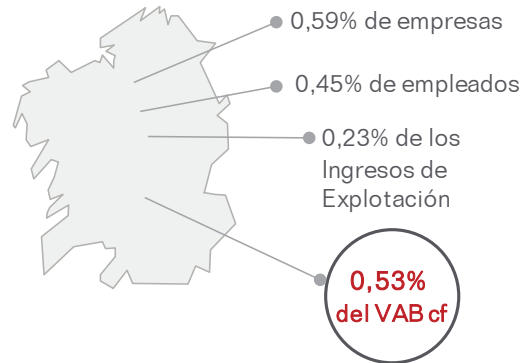


Sistema Productivo Sectorial: Servicios profesionales

CONSULTORÍA Y GESTIÓN EMPRESARIAL



Peso del sector en Galicia

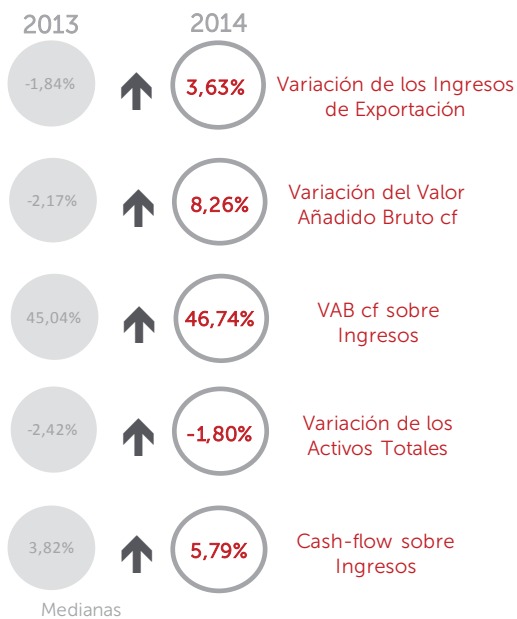
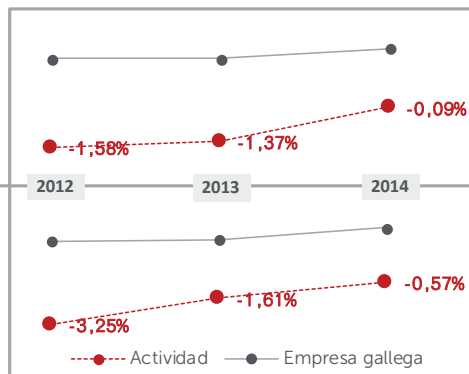
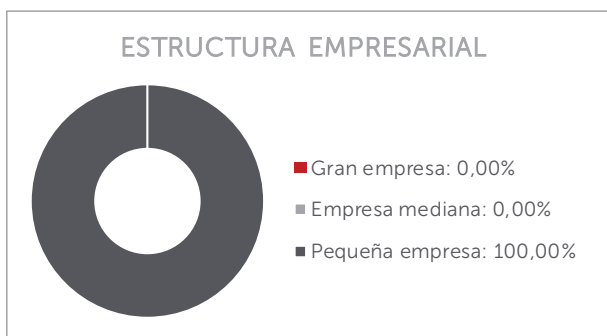
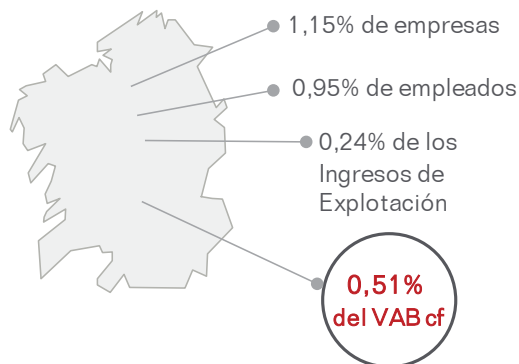


Sistema Productivo Sectorial: Turismo, viajes y ocio

HOTELES



Peso del sector en Galicia

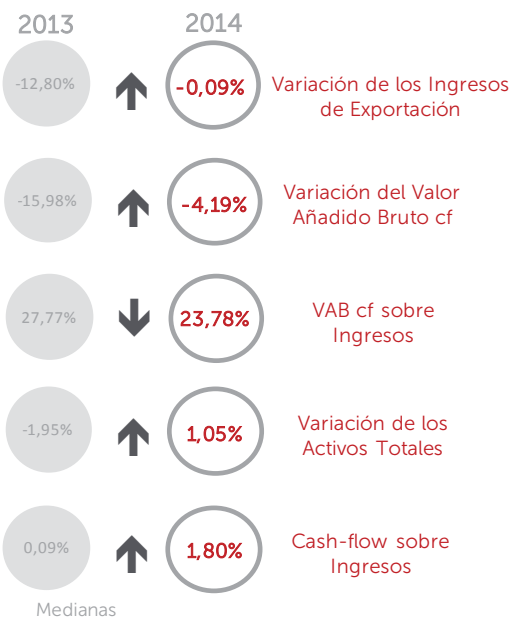
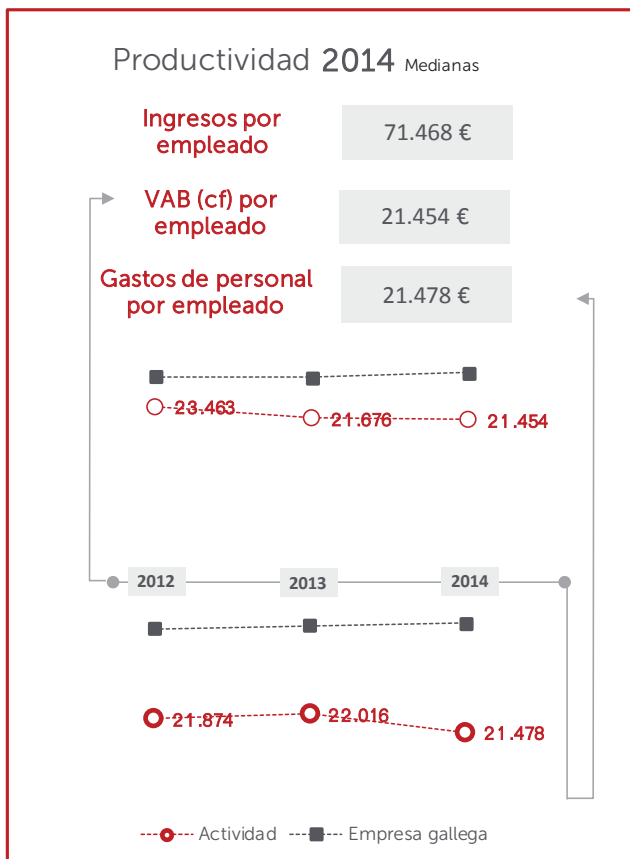
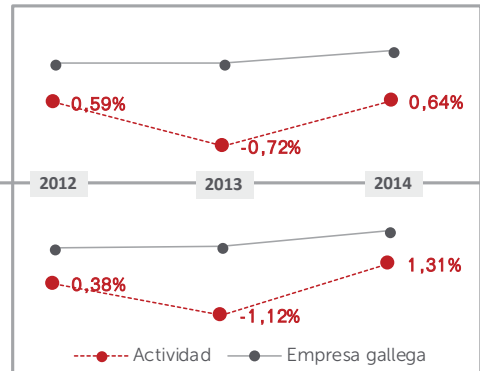
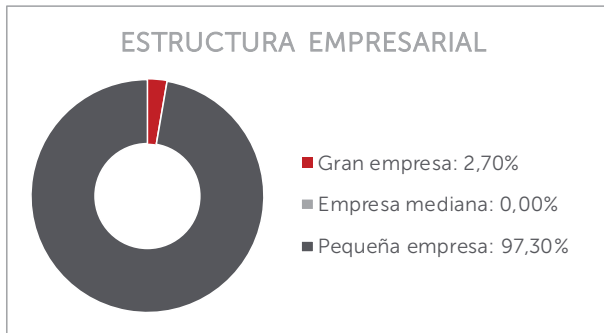
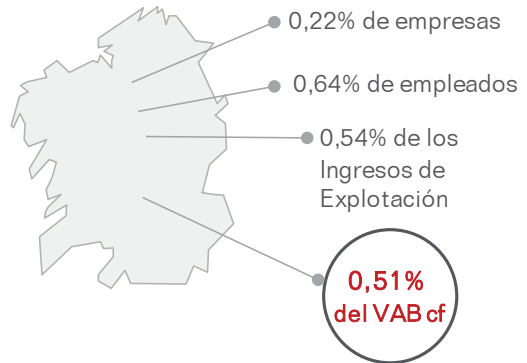


Sistema Productivo Sectorial: Textil, confección y moda

MERCERÍAS Y OTROS PRODUCTOS TEXTILES



Peso del sector en Galicia

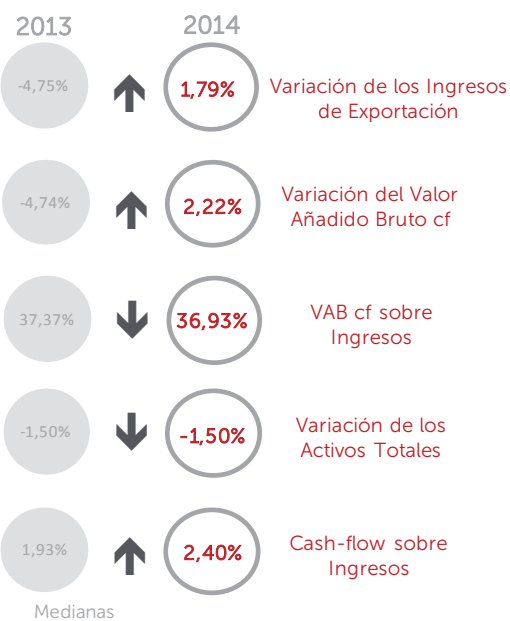
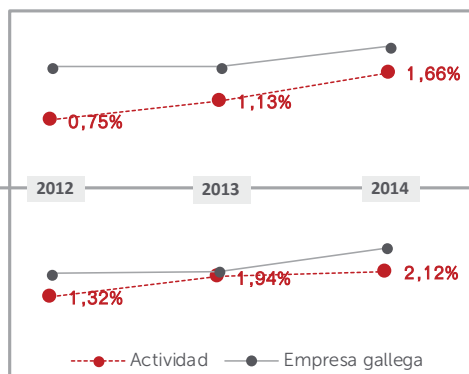
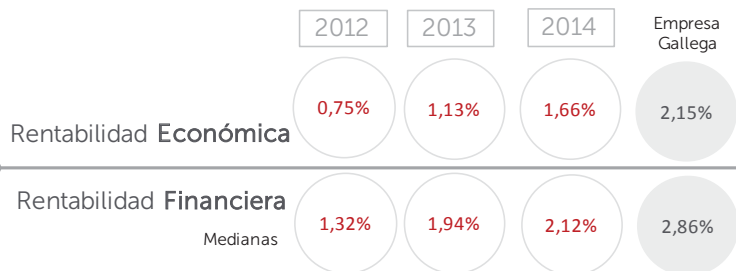
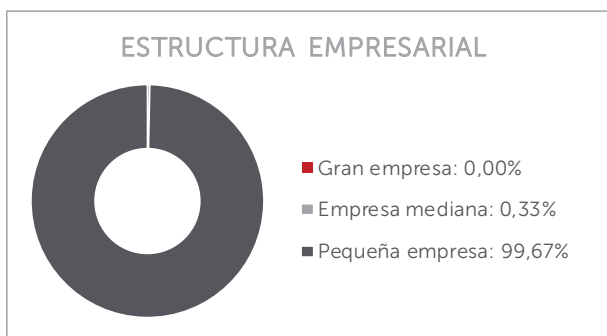
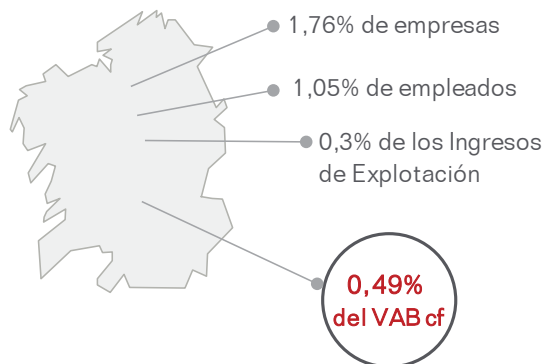


Sistema Productivo Sectorial: Turismo, viajes y ocio

RESTAURANTES



Peso del sector en Galicia

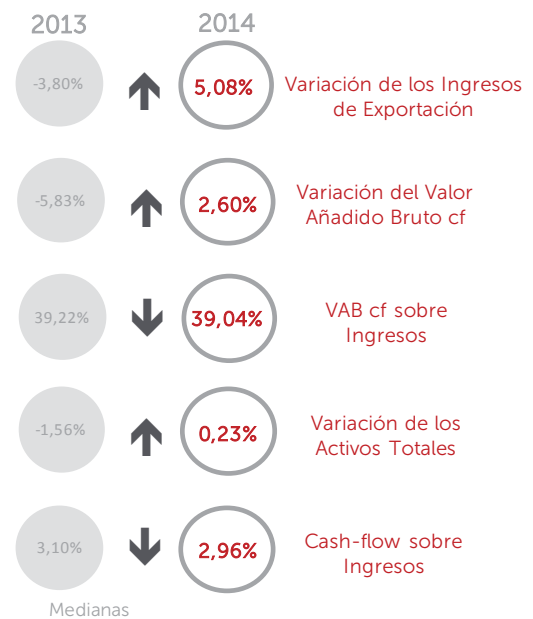
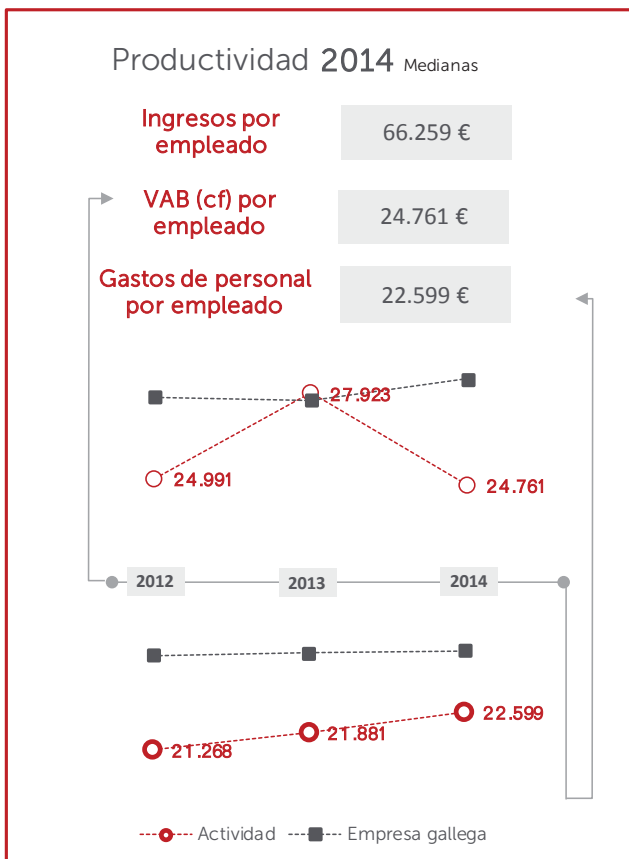
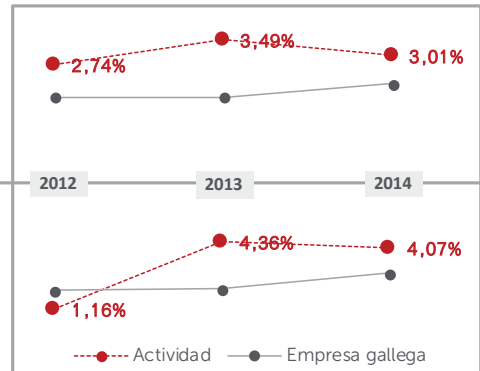
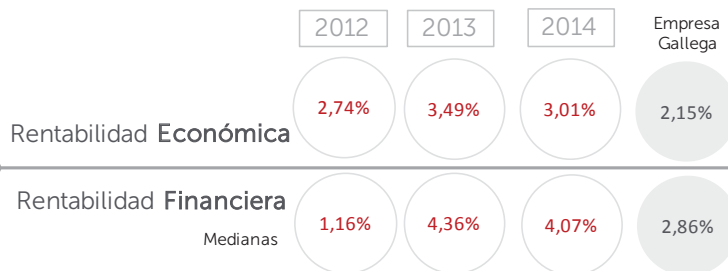
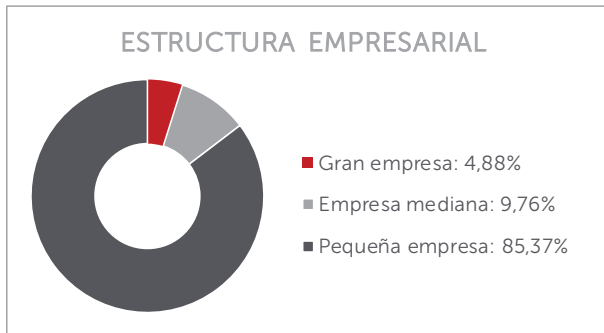
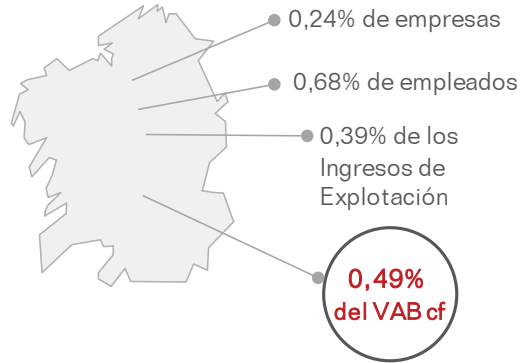


Sistema Productivo Sectorial: Textil, confección y moda

CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR



Peso del sector en Galicia



Sistema Productivo Sectorial: Información y conocimiento

EDUCACIÓN Y ACTIVIDADES AUXILIARES

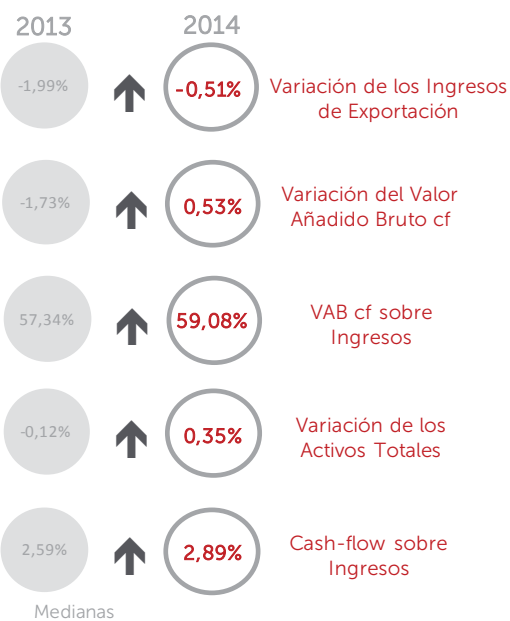
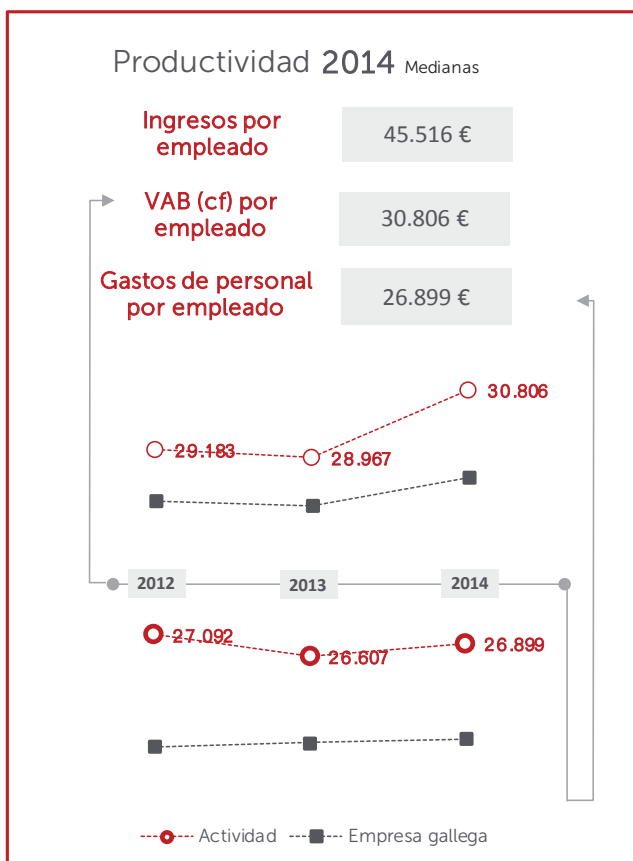
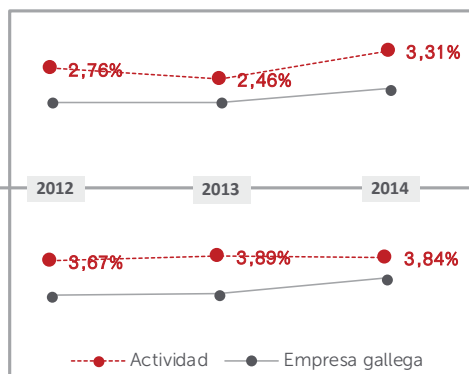
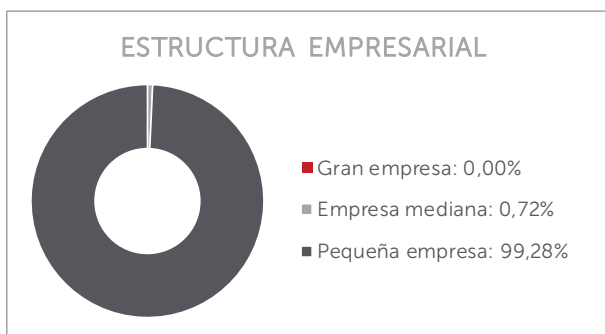
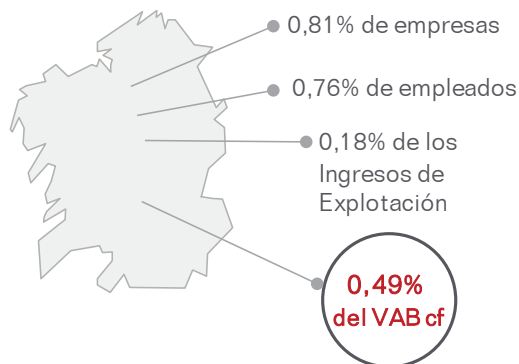


Ranking 2014 (VAB cf)

45º

↓ desde el 43º (2013)

Peso del sector en Galicia



Periodos medios 2014 Medianas

COBRO
55 días

PAGO
95 días

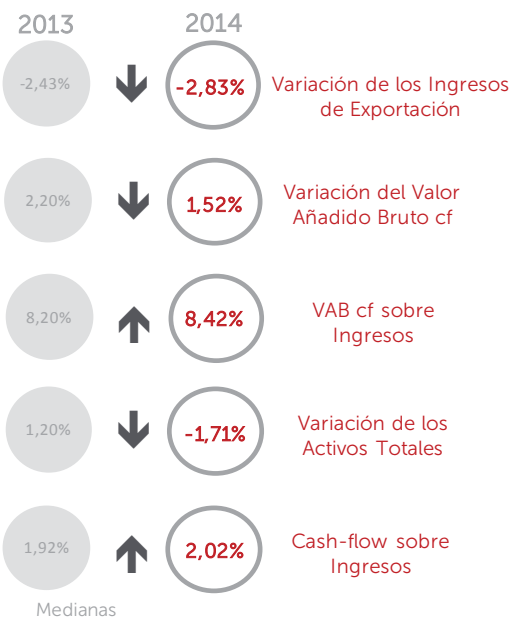
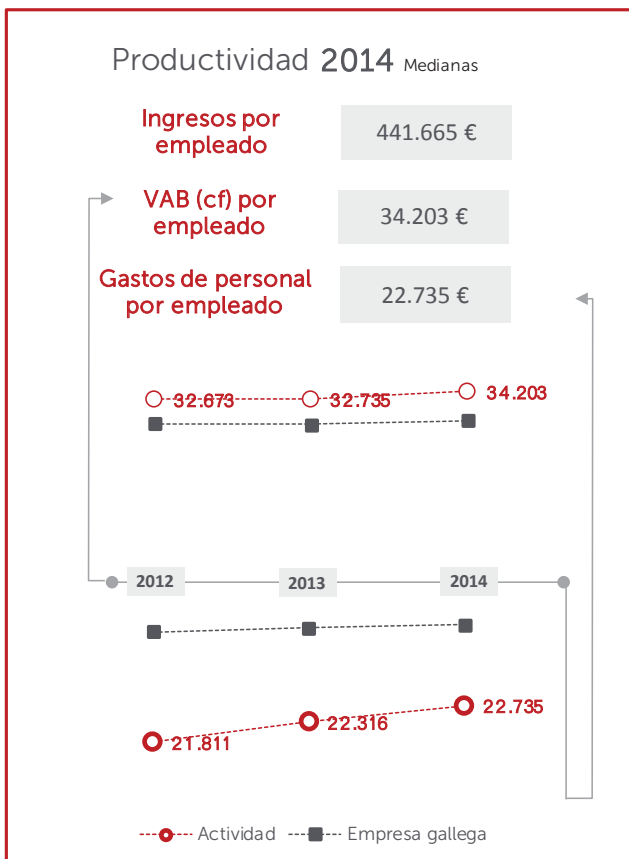
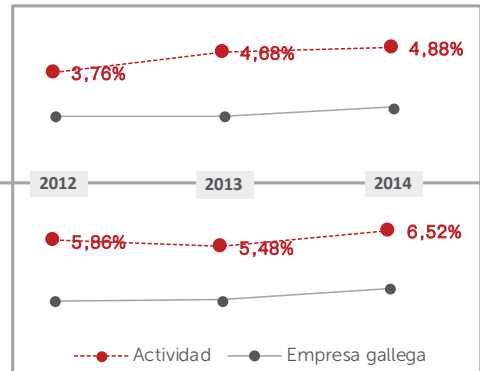
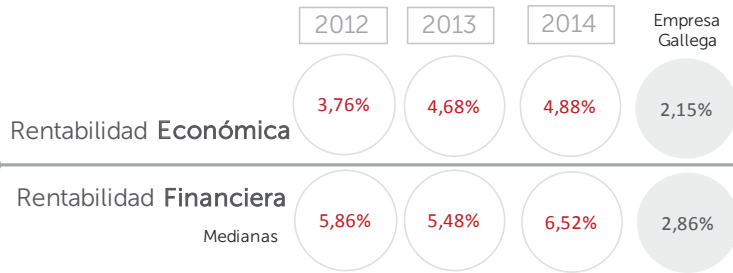
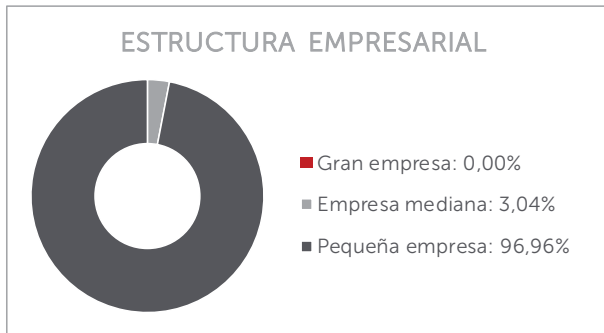
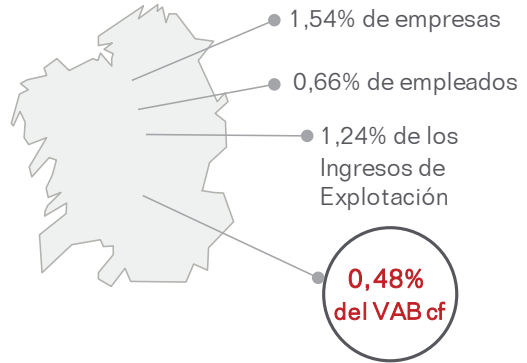
Sistema Productivo Sectorial: Electricidad, energía y agua

ESTACIONES DE SERVICIO Y GASOLINERAS



Ranking 2014 (VAB cf) **46º** → Se mantiene (2013)

Peso del sector en Galicia



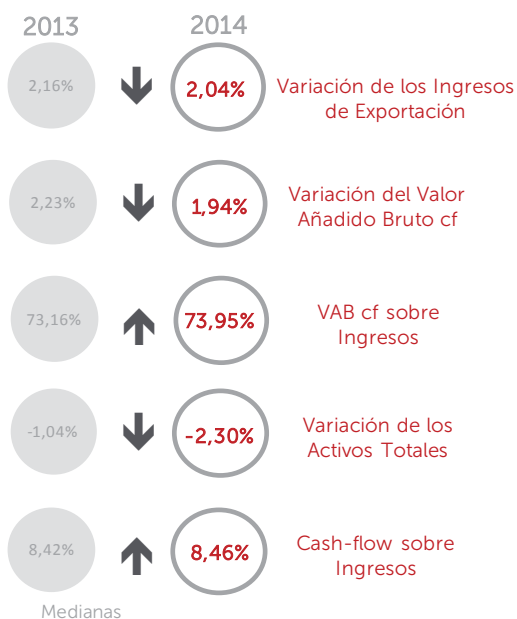
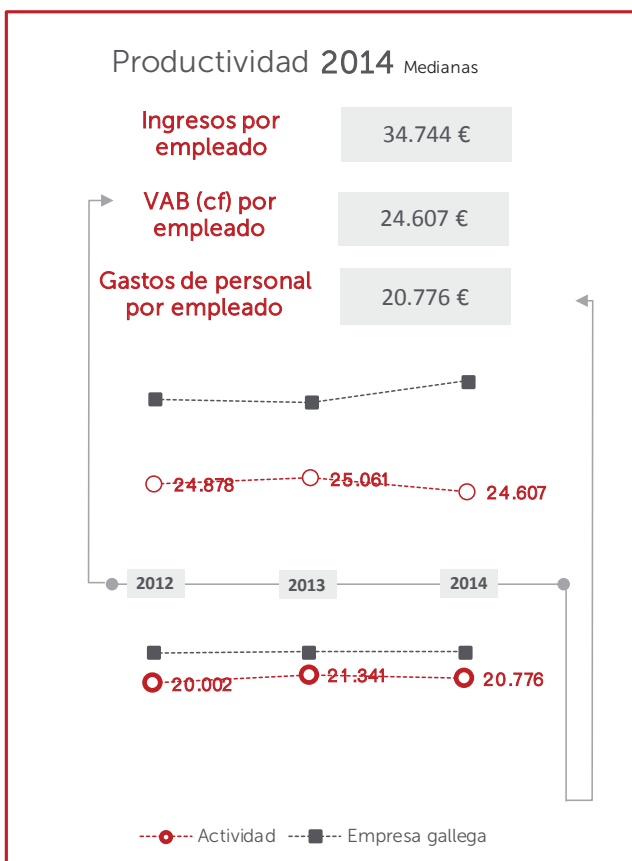
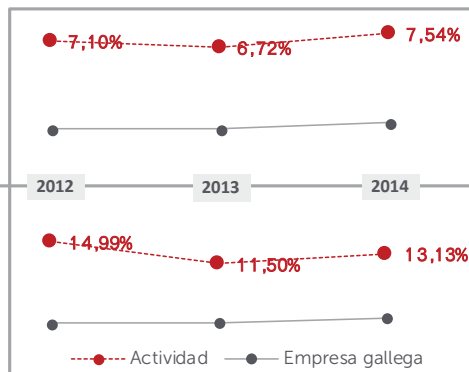
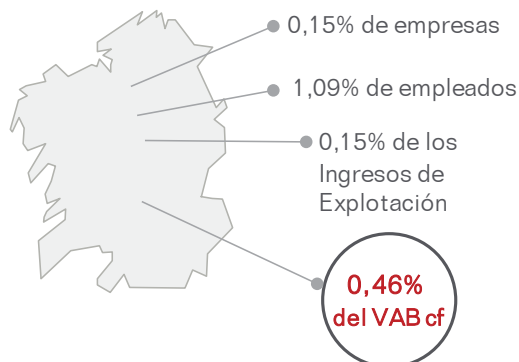
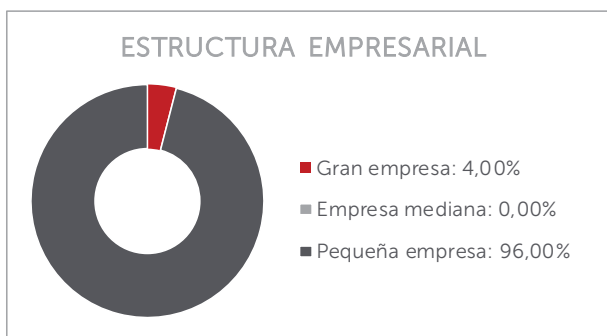
Sistema Productivo Sectorial: Salud y asistencia social

GERIÁTRICOS



Ranking 2014 (VAB cf) **47º** → Se mantiene (2013)

Peso del sector en Galicia

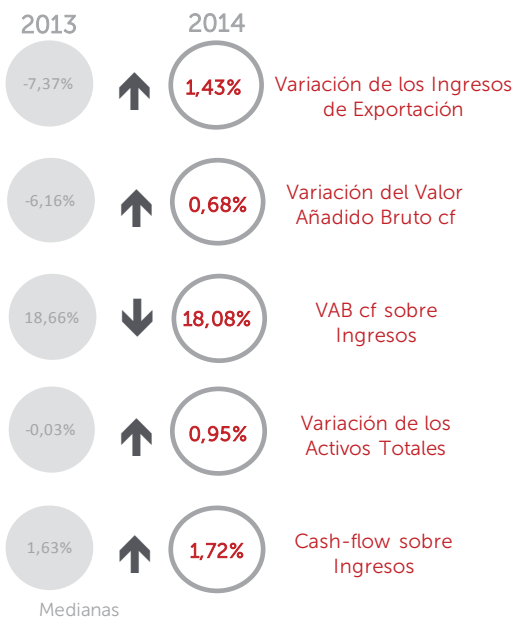
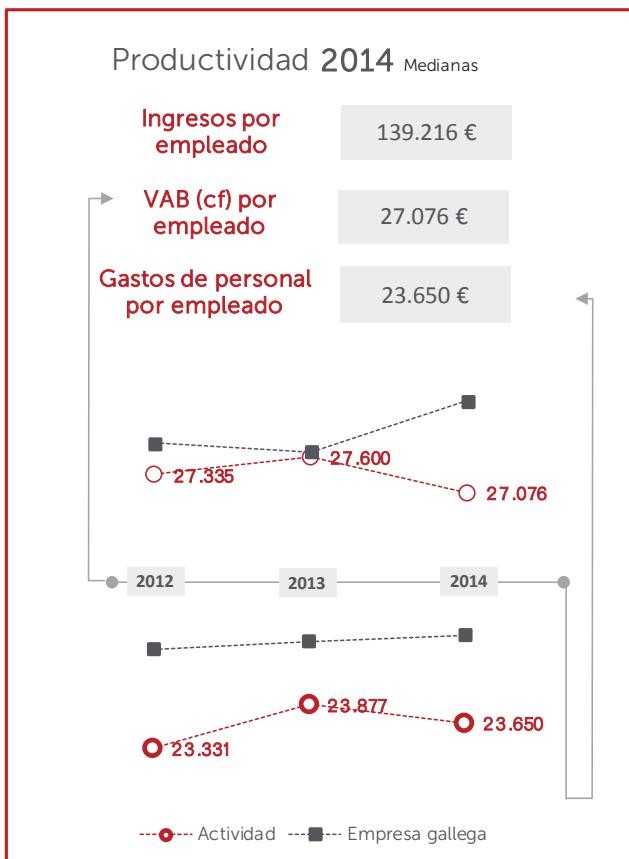
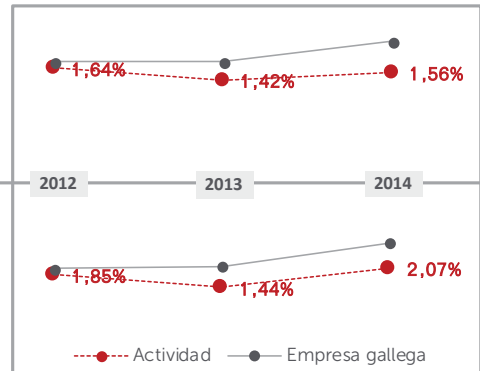
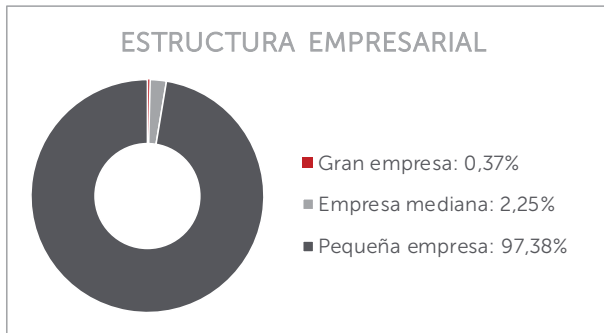
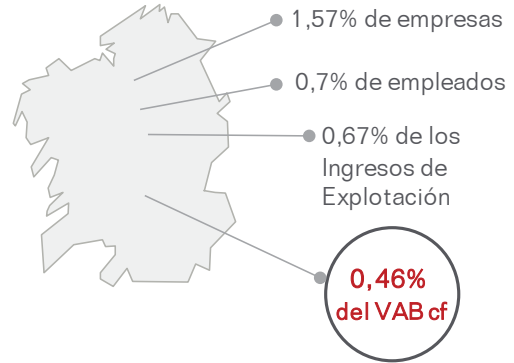


Sistema Productivo Sectorial: Construcción

MAYORISTAS DE MATERIALES PARA LA CONSTRUCCIÓN



Peso del sector en Galicia

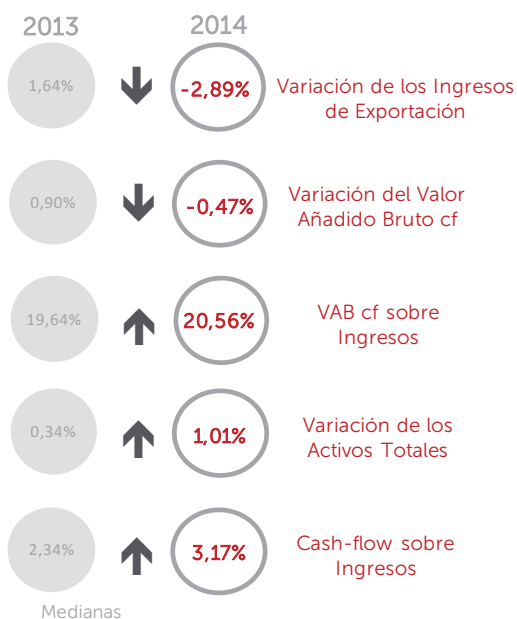
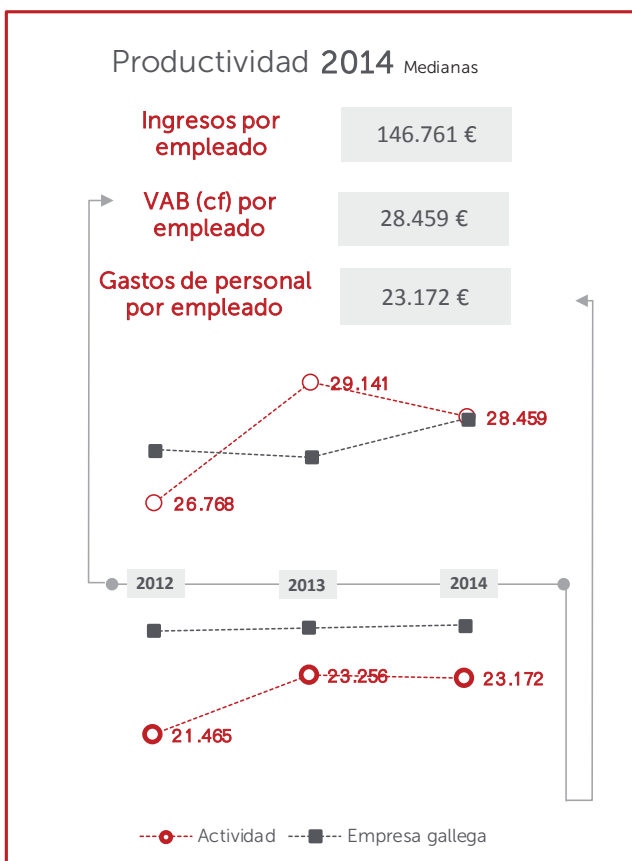
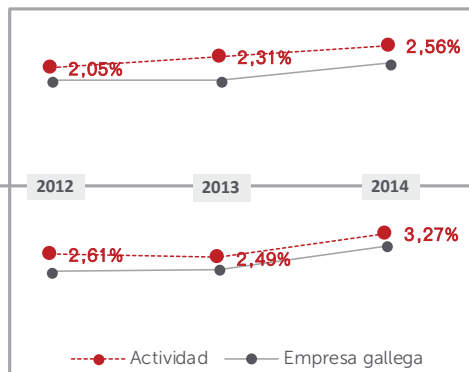
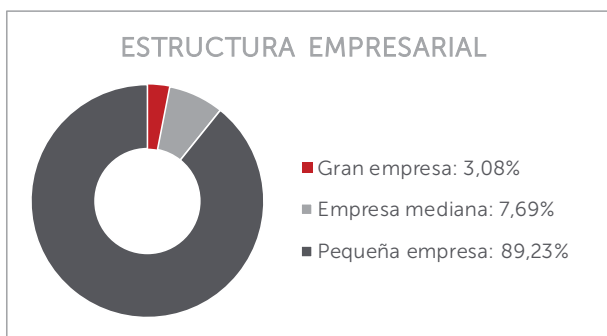
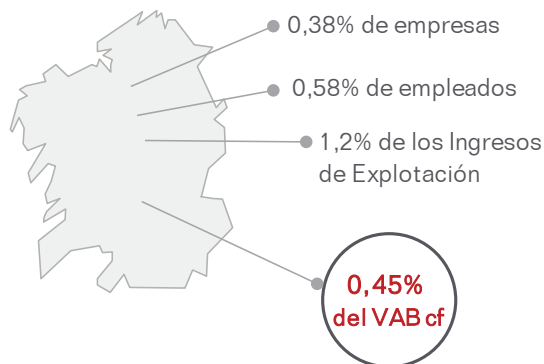


Sistema Productivo Sectorial: Agroalimentario

FABRICACIÓN DE PRODUCTOS CÁRNICOS



Peso del sector en Galicia

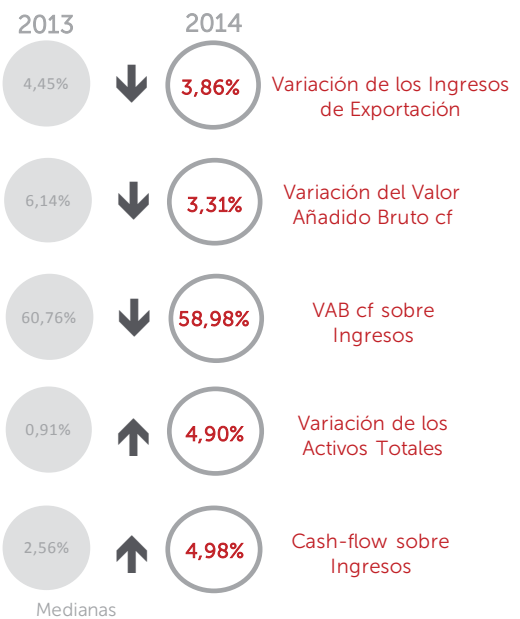
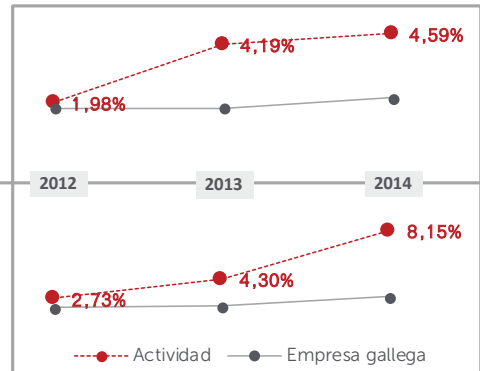
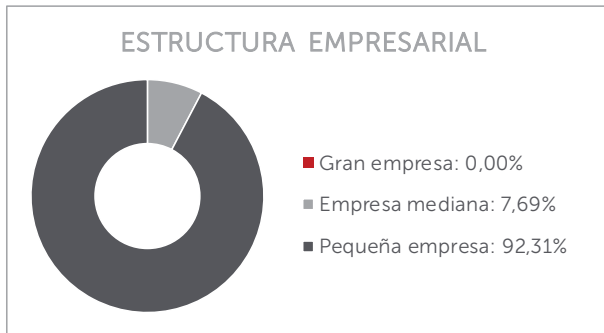
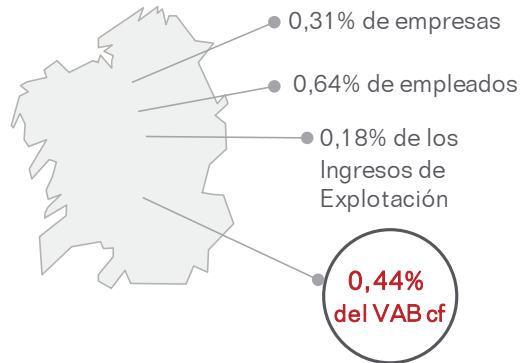


Sistema Productivo Sectorial: Información y conocimiento

PROGRAMACIÓN INFORMÁTICA



Peso del sector en Galicia

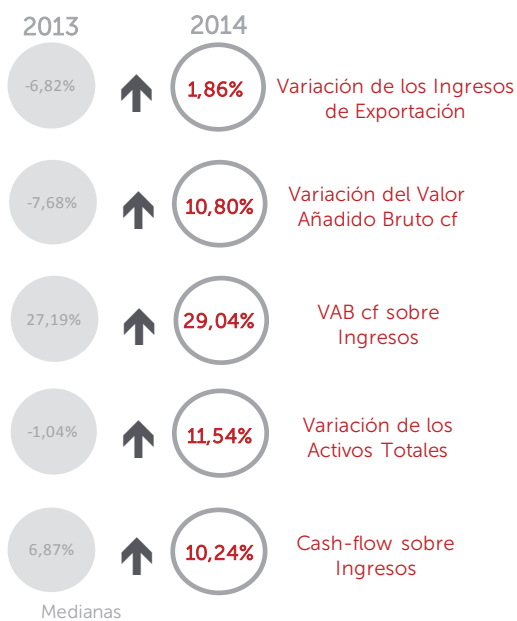
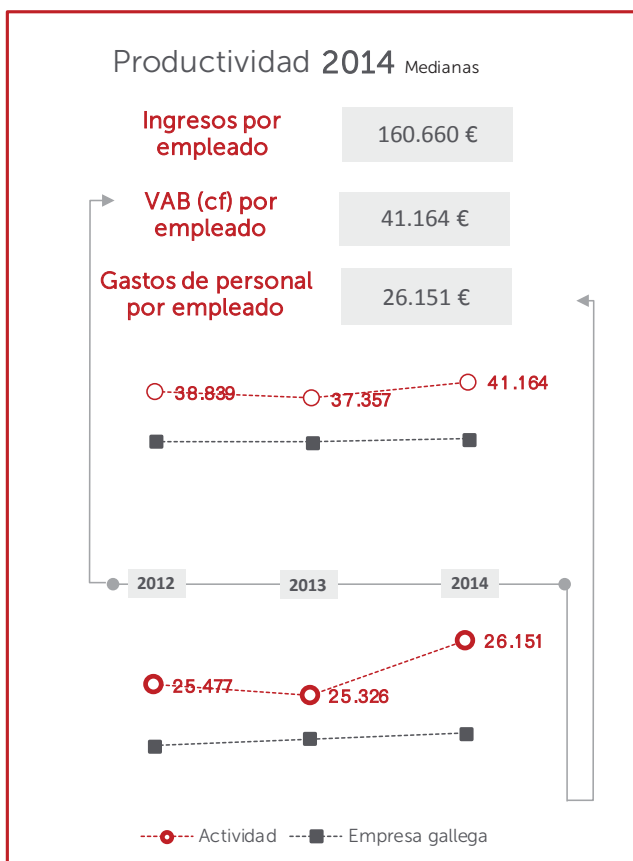
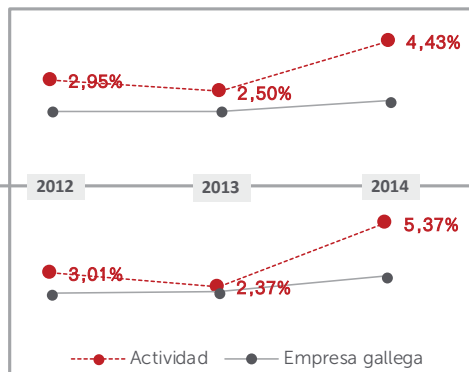
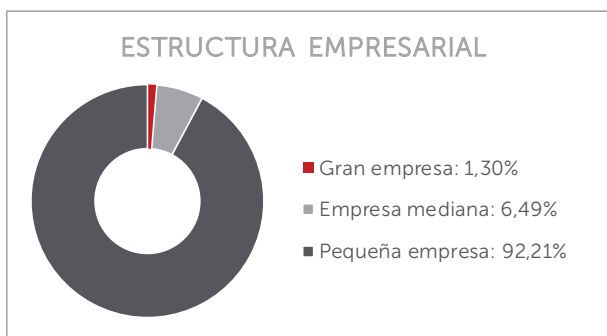
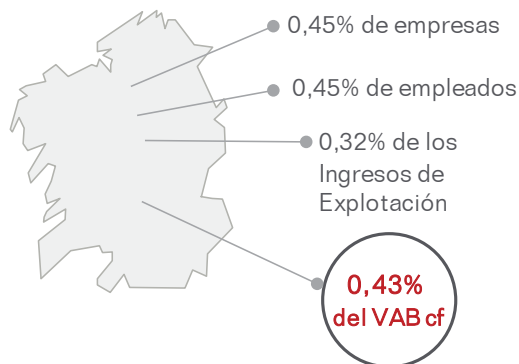


Sistema Productivo Sectorial: Turismo, viajes y ocio

JUEGOS DE AZAR Y APUESTAS



Peso del sector en Galicia

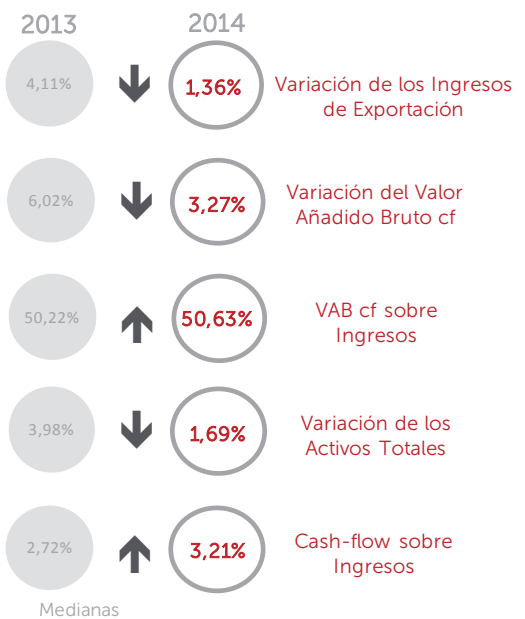
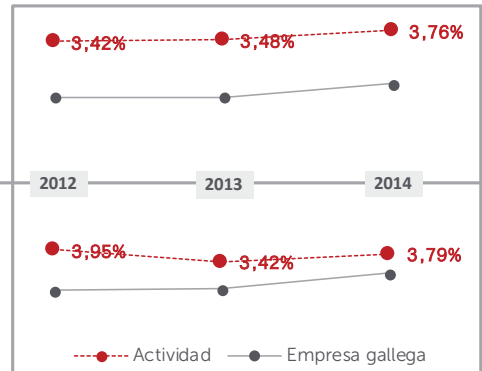
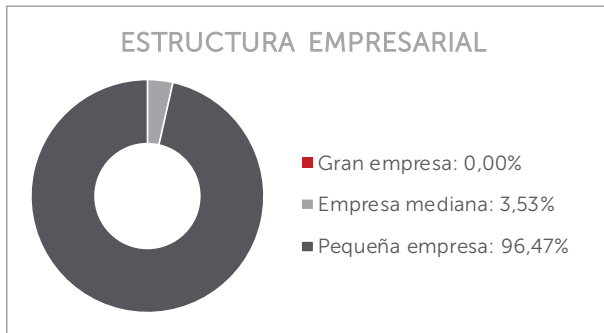
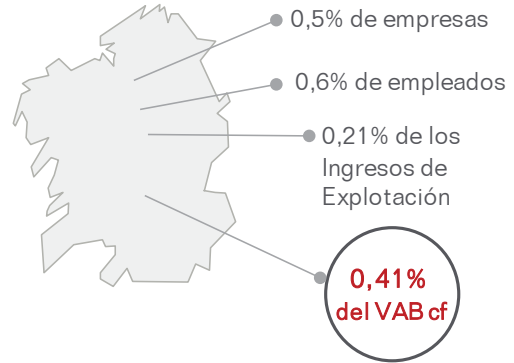


Sistema Productivo Sectorial: Naval

REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO NAVAL



Peso del sector en Galicia

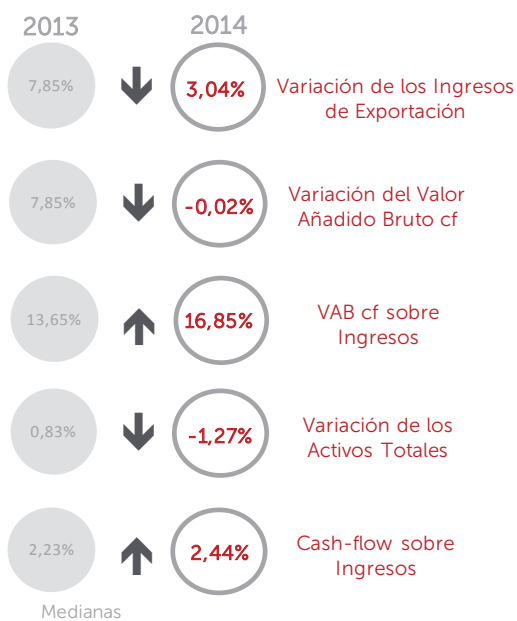
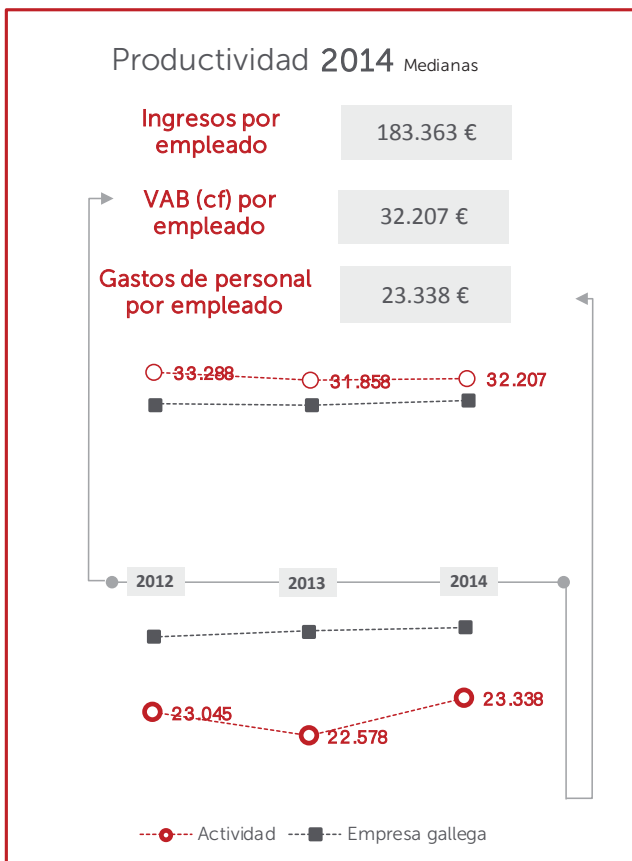
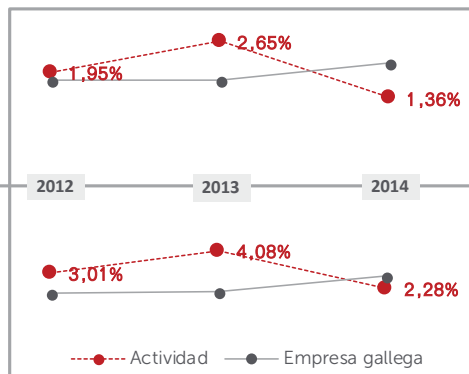
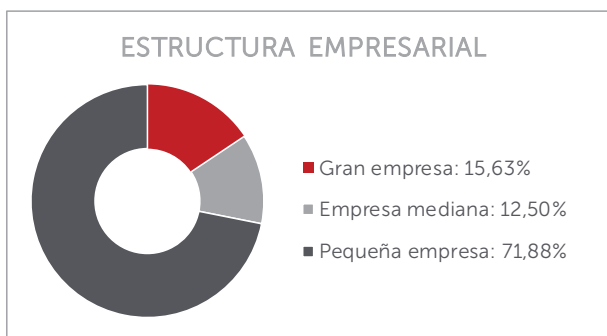
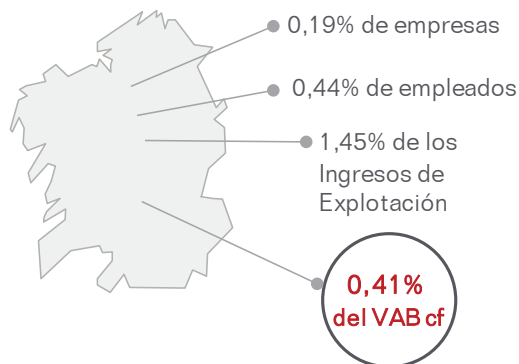


Sistema Productivo Sectorial: Agroalimentario

FABRICACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS, ACEITES Y GRASAS VEGETALES Y ANIMALES



Peso del sector en Galicia



Las actividades empresariales y el territorio

4.1 Análisis por provincias

4.2 La perspectiva comarcal

4.3 La dinámica de la evolución empresarial en las comarcas de Galicia



4.

04. LAS ACTIVIDADES EMPRESARIALES Y EL TERRITORIO

4.1. Análisis por provincias

El territorio constituye una variable estratégica para el desarrollo empresarial. La razón fundamental estriba en que la capacidad de competir se encuentra mediatizada por las condiciones de la "base de operaciones" y particularmente por:

- La disponibilidad de infraestructuras (equipamiento industrial, red viaria y de telecomunicaciones).
- La dotación de factores tanto básicos (disponibilidad de materias primas, mano de obra, etc.), como avanzados (recursos humanos adecuadamente formados, centros de tecnología adecuados a la demanda, servicios avanzados, etc.).
- Disponibilidad de otras empresas proveedoras y clientes en el área que posibilite la cooperación y la subcontratación en general, así como la interrelación entre las mismas.
- Existencia de un mercado con un nivel de calidad de vida y de renta razonablemente alto, que pueda crear a su alrededor unas condiciones de demanda que, a su vez, posibiliten una masa crítica para la comercialización.

Por tanto, la configuración de la "base de operaciones" resulta cada vez más esencial para el desarrollo y la mejora competitiva de las empresas, de ahí la importancia de las condiciones de los territorios en el desarrollo de la economía.

Así pues, el grado de organización socio-territorial complementa y amplía la eficiencia de la organización interior de la cadena productiva. No puede aislarse, por tanto, la organización de los proyectos de integración productiva de los procesos de organización socio-territorial, ya que éstos pueden acelerar o retardar la evolución de la productividad generada por las relaciones estrictamente económicas (Becattini, 2009).

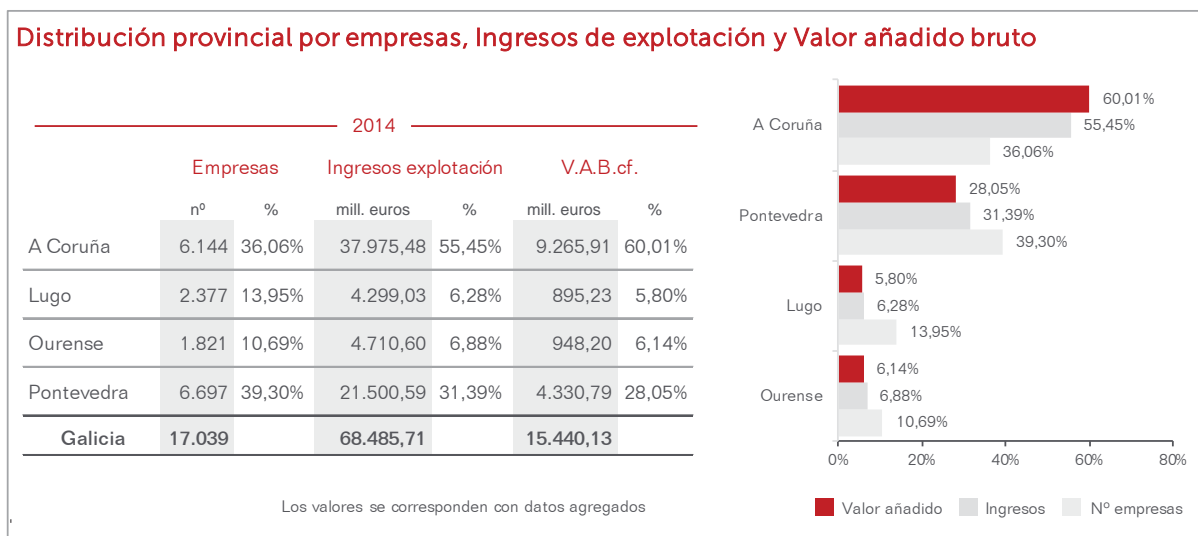
Los procesos de innovación tecnológica, reestructuración productiva y globalización económica, en curso desde hace muchos años, están llevando a una importante reorganización, tanto del tejido empresarial como de los distintos ámbitos territoriales en el que éste se inserta, forzando a las empresas y a los territorios a activar sus propios recursos para no quedar al margen y poder competir con éxito en un mundo cada vez más interconectado. Dicha reorganización está en buena medida determinada por la formación de un espacio de flujos en constante evolución que afecta de manera concreta al dinamismo o declive de los diversos ámbitos territoriales. En definitiva, la globalización impone limitaciones (nuevos competidores, carrera tecnológica...), pero también abre nuevas perspectivas para las regiones que disponen de sistemas territoriales de producción dinámicos, es decir, innovadores e integrados en los mercados mundiales, así cada territorio, en función de sus recursos y de su organización, sufre, o por el contrario, utiliza la globalización para su desarrollo (Maillat, N., 1999, 2).

Para el estudio del comportamiento territorial de la actividad empresarial se deberá realizar sobre datos económicos desagregados en unidades espaciales suficientemente representativas, de modo que permitan un análisis territorial detallado, en este informe se analiza el territorio por provincias y comarcas.

4.1.1. Estructura empresarial provincial

En este apartado se analiza cómo se distribuyen en cada una de las provincias gallegas las 17.039 empresas recogidas en este informe con sede social en la Comunidad gallega, los Ingresos y el Valor añadido generados. Además se estudiará la especialización sectorial, la estructura empresarial y el tamaño de las empresas.

En la siguiente tabla se muestra la distribución de las 17.039 sociedades en cada una de las provincias gallegas:



Las empresas de A Coruña, que suponen el 36,06% del total de Galicia, obtuvieron unos Ingresos de explotación de 37.975,48 millones de euros representando el 55,45% del total y que generaron un Valor añadido bruto del 60,01% del total analizado.

El 13,95% de la muestra total corresponde a empresas ubicadas en la provincia de Lugo, éstas generaron el 6,28% de los Ingresos de explotación del total, y el 5,80% de la riqueza total en 2014.

En Ourense, con un peso del 10,69% sobre el total de Galicia, se generó el 6,88% de los Ingresos de explotación y el 6,14% del Valor añadido bruto del total de la Comunidad gallega.

Las empresas de Pontevedra, con la mayor representatividad en cuanto a peso sobre el total de empresas gallegas analizadas, un 39,30%, alcanzaron unos Ingresos de explotación de 21.500,59 millones de euros que representaron el 31,39% del total y una generación de riqueza del 28,05% sobre el total analizado en 2014.

Si analizamos la distribución provincial de las 17.039 empresas gallegas según el tamaño¹ empresarial en 2014 más del 95% de las empresas son Pequeñas empresas, es decir, tienen Ingresos de explotación inferiores a los 10 millones de euros; y dentro de esta agrupación la mayor parte, concretamente el 81,68% del total, presenta unos ingresos inferiores a los 2 millones de euros, es decir, son Microempresas.

En la provincia de Lugo es donde existe una mayor concentración de pequeñas empresas, con un peso del 97,43% sobre las 2.377 empresas lucenses analizadas. Dentro de éstas destacan las Microempresas que representaron un 85,02% del total de pequeñas empresas de la provincia en 2014.

Un 3,30% del total de Galicia son Medianas empresas, facturando entre 10 y 50 millones de euros en 2014 y finalmente, el 0,83% restante son Grandes empresas, presentando unos Ingresos de explotación de más de 50 millones de euros en 2014.

De las 142 Grandes empresas analizadas en 2014, el 86,62% se ubica en las provincias de A Coruña y Pontevedra, destacando las 78 situadas en la provincia de A Coruña que suponen el 54,93% del total de Galicia.

¹ Según criterio PYME de la UE.

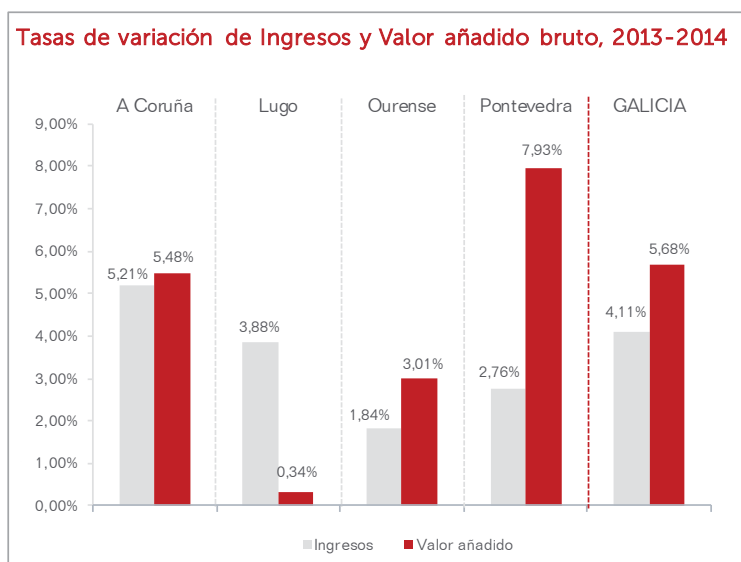
La estructura empresarial en 2014 es muy similar en las cuatro provincias gallegas, aunque en la provincia de A Coruña el porcentaje de medianas y grandes empresas con un 5,23% del total provincial es superior al resto de las provincias y a la media gallega (4,13%).

Distribución provincial de las empresas gallegas según el tamaño empresarial, 2014

	A Coruña		Lugo		Ourense		Pontevedra		Galicia	
Pequeñas empresas	5.823	94,78%	2.316	97,43%	1.769	97,14%	6.426	95,95%	16.334	95,86%
<i>Microempresas</i>	4.872	79,30%	2.021	85,02%	1.519	83,42%	5.505	82,20%	13.917	81,68%
Medianas empresas	243	3,96%	52	2,19%	42	2,31%	226	3,37%	563	3,30%
Grandes empresas	78	1,27%	9	0,38%	10	0,55%	45	0,67%	142	0,83%
Totales	6.144	100%	2.377	100%	1.821	100%	6.697	100%	17.039	100%

Nota: la gran empresa genera unos Ingresos superiores a 50 millones de euros. Los Ingresos de la mediana empresa se sitúan entre 10 y 50 millones de euros; y la pequeña empresa registra unos Ingresos inferiores a 10 millones de euros. En este grupo la microempresa presenta un volumen de negocios inferior a 2 millones de euros.

En la siguiente tabla se muestra las tasas de variación en el periodo 2013-2014 de los Ingresos de explotación y Valor añadido bruto en cada una de las provincias de Galicia:



En el análisis de las tasas de variación de Ingresos y Valor añadido en el periodo 2013-2014, tal y como se ha comentado en capítulos anteriores de este informe, se constata la tendencia positiva de crecimiento en Galicia en cuanto a generación de Ingresos y Riqueza iniciada en el periodo anterior.

Pontevedra destaca sobre el resto de provincias gallegas por su tasa de crecimiento en el Valor añadido de 2014, pasando de un 6,77% en 2013 a un 7,93% en el periodo actual. A Coruña obtiene una tasa de crecimiento del 5,48% en generación de riqueza en 2014, esto supone 4,3 puntos menos que en el periodo anterior, poniéndose de manifiesto una cierta desaceleración en el crecimiento de esta magnitud económica.

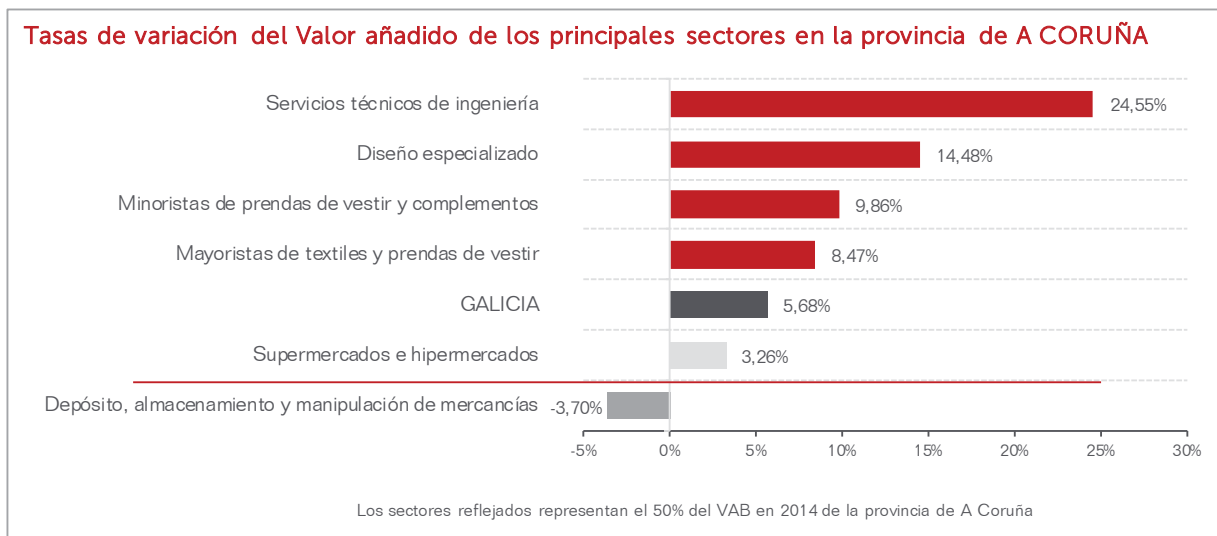
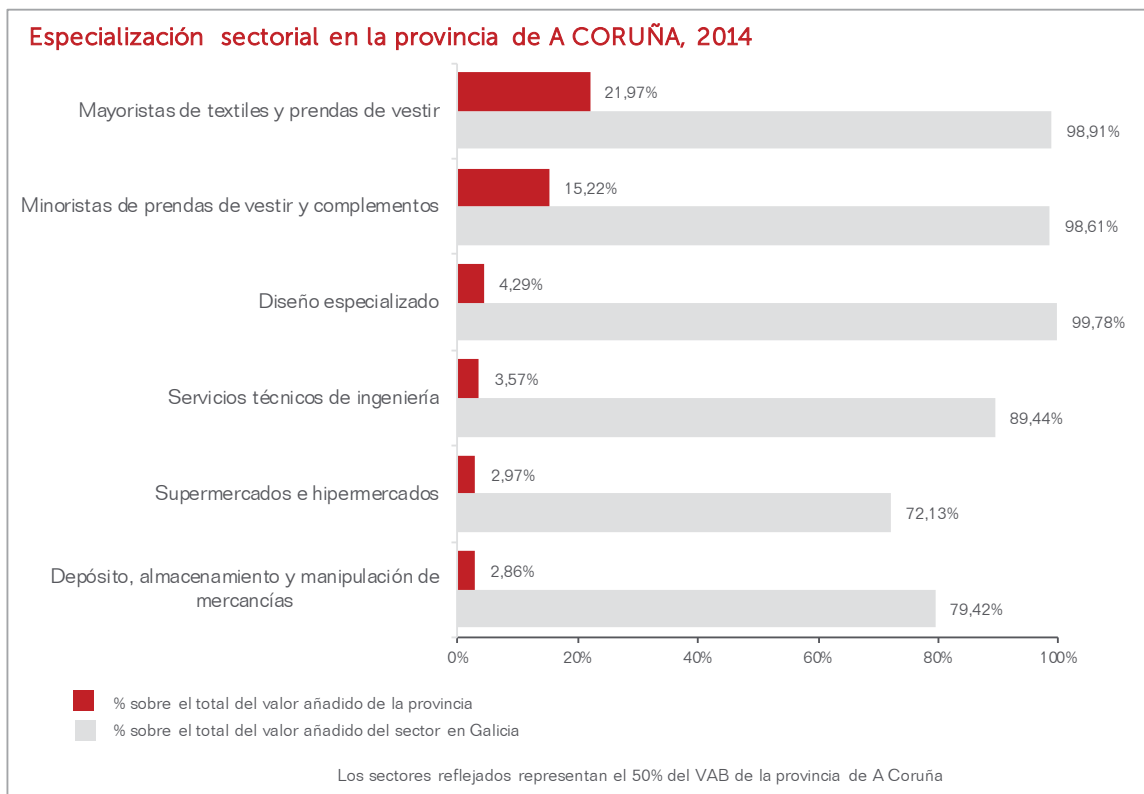
Ourense y Lugo cambian la tendencia en los valores de la riqueza generada en 2014 iniciando una senda de crecimiento del VAB, pasando del -1,20% al 3,01% y del -4,43% al 0,34% en 2014, respectivamente.

4.1.2. Especialización sectorial provincial

Los sectores que se muestran en los gráficos de este apartado son aquellos que generaron el 50% del valor añadido bruto en cada provincia gallega.

En la provincia de A Coruña ocupan los dos primeros puestos sectores vinculados al sistema productivo del Textil, confección y moda. En lugar destacado se encuentra el sector de los Mayoristas de textiles y prendas de vestir con el 21,97% del Valor añadido provincial, seguidamente se sitúa el sector de los Minoristas de prendas de vestir y complementos con el 15,22%. Estos dos sectores acaparan prácticamente el 100% del Valor añadido generado por cada uno de ellos en toda Galicia. En cuanto a la generación de Ingresos de explotación ambos sectores representan el 35,08% del total de la provincia.

El tercer sector en importancia en generación de riqueza es el Diseño especializado que obtiene el 4,29% sobre el total de la provincia abarcando casi el 100% de la riqueza generada por el sector en Galicia (99,78%). De las 24 empresas gallegas analizadas en este sector, 17 se ubican en A Coruña, y de éstas, 10 sociedades que pertenecen al grupo INDITEX tienen un peso del VAB sobre el total provincial del 99,87%.



En cuanto a la tasa de variación en 2014, los sectores con mayor crecimiento del VAB en A Coruña han sido los Servicios técnicos de ingeniería (24,55%), Diseño especializado (14,48%), Minoristas de prendas de vestir y complementos (9,86%) y Mayoristas de textiles y prendas de vestir con un crecimiento del 8,47%. Por debajo de la tasa de variación de la empresa gallega se sitúa el sector de Supermercados e hipermercados con un 3,26% y con una tasa de variación negativa respecto al año anterior se encuentra el sector de Depósito, almacenamiento y manipulación de mercancías con un -3,70%.

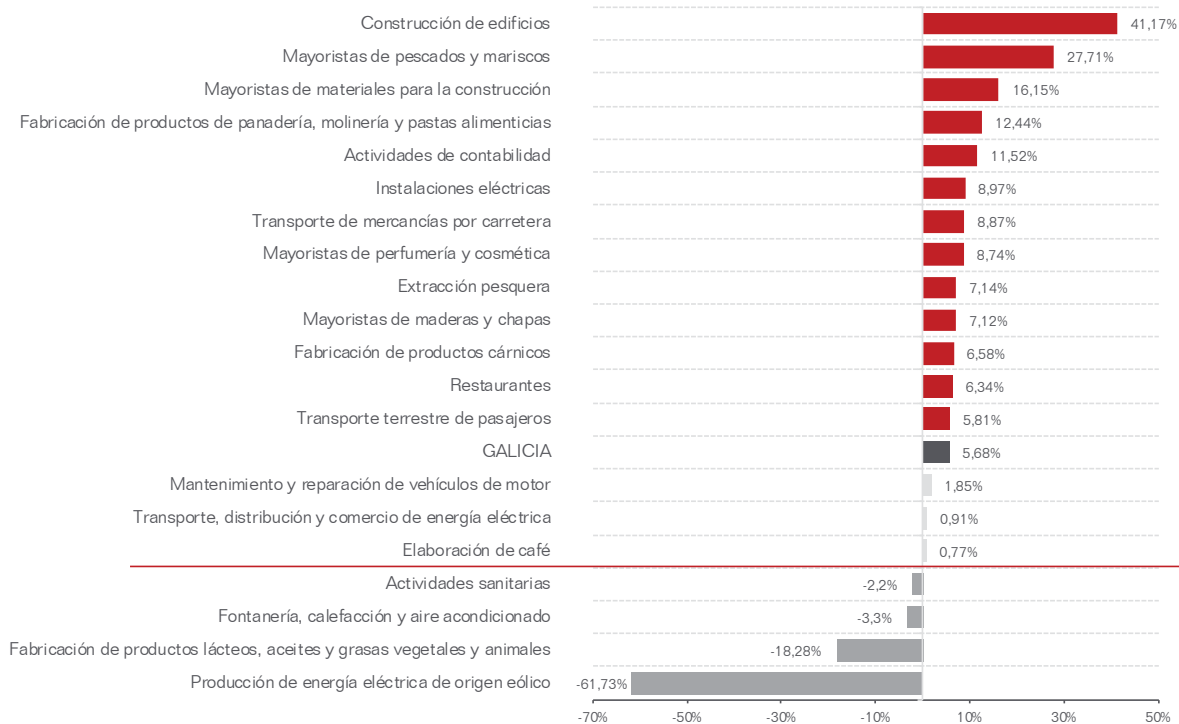
En la provincia de Lugo, de los 20 sectores que fueron responsables del 50% del Valor añadido provincial, ocupan los dos primeros puestos el Transporte terrestre de pasajeros con el 7,52% y el sector de la Extracción pesquera con un peso del 5,29% sobre el VAB total generado en la provincia.

Especialización sectorial en la provincia de LUGO, 2014



Los sectores reflejados representan el 50% del VAB de la provincia de Lugo

Tasas de variación del Valor añadido de los principales sectores en la provincia de LUGO, 2014



Los sectores reflejados representan el 50% del VAB de la provincia de Lugo

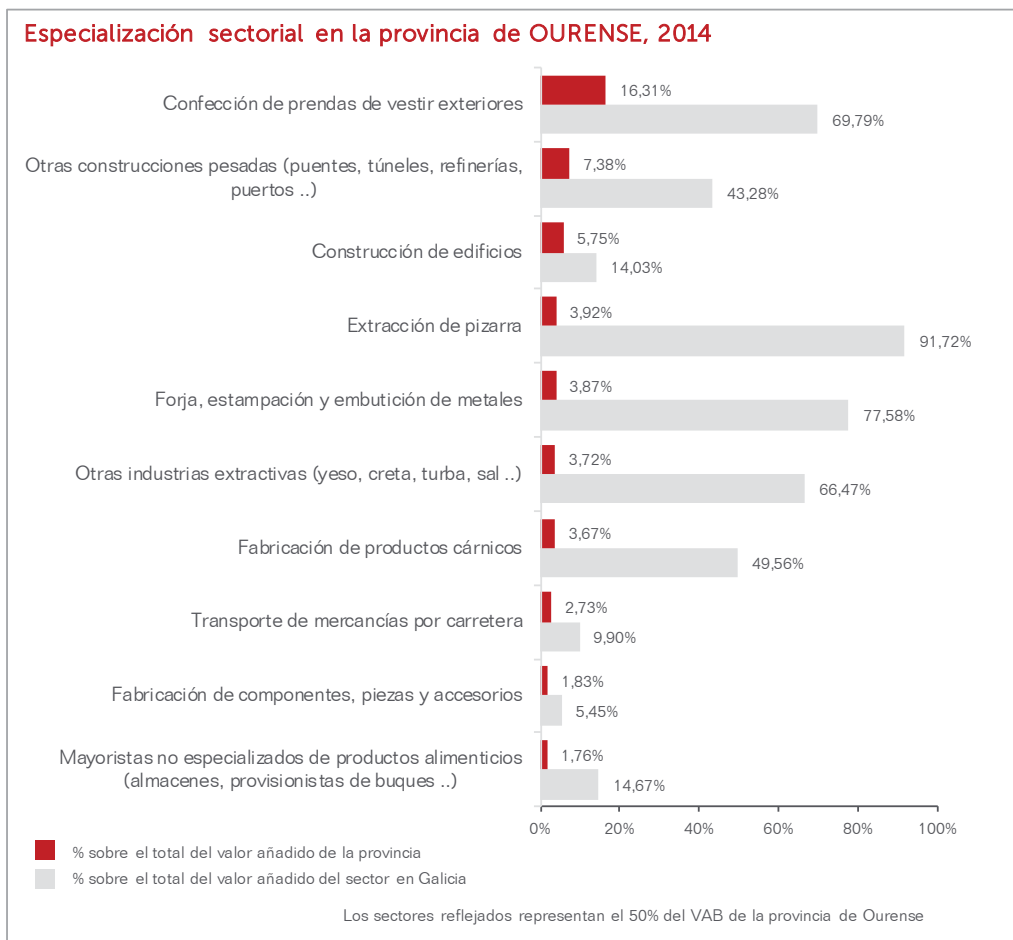
Otros sectores importantes en la contribución al Valor añadido bruto de la provincia de Lugo en 2014 fueron: Transporte de mercancías por carretera (3,74%), Transporte, distribución y comercio de energía eléctrica (3,36%) y Producción de energía eléctrica de origen eólico con un 3,11% sobre el VAB provincial. El resto de sectores obtienen porcentajes sobre el total del Valor añadido de la provincia de Lugo inferiores al 3%.

Si analizamos los sectores que acaparan una alta concentración de actividad en la provincia de Lugo, destaca la Elaboración de café con el 81,94% sobre el total del VAB del sector en Galicia; de las 9 empresas que conforman el sector en Galicia, 2 se ubican en Lugo y sólo 1 de ellas, CAFÉS CANDELAS, S.L., representa el 81,16% del VAB generado por el sector en Galicia. Destaca también el sector del Transporte, distribución y comercio de energía eléctrica con un peso del 58,07% sobre la riqueza total generada en Galicia por dicho sector.

Al analizar las tasas de variación del VAB de los 20 sectores que generaron el 50% de la riqueza en la provincia de Lugo, el que más creció en 2014 fue la Construcción de edificios con una tasa del 41,17%, le siguen los Mayoristas de pescados y mariscos con un 27,71% y los Mayoristas de materiales para la construcción con un 16,15%, el resto de sectores tienen tasa de variación del VAB provincial en 2014 inferiores al 15%.

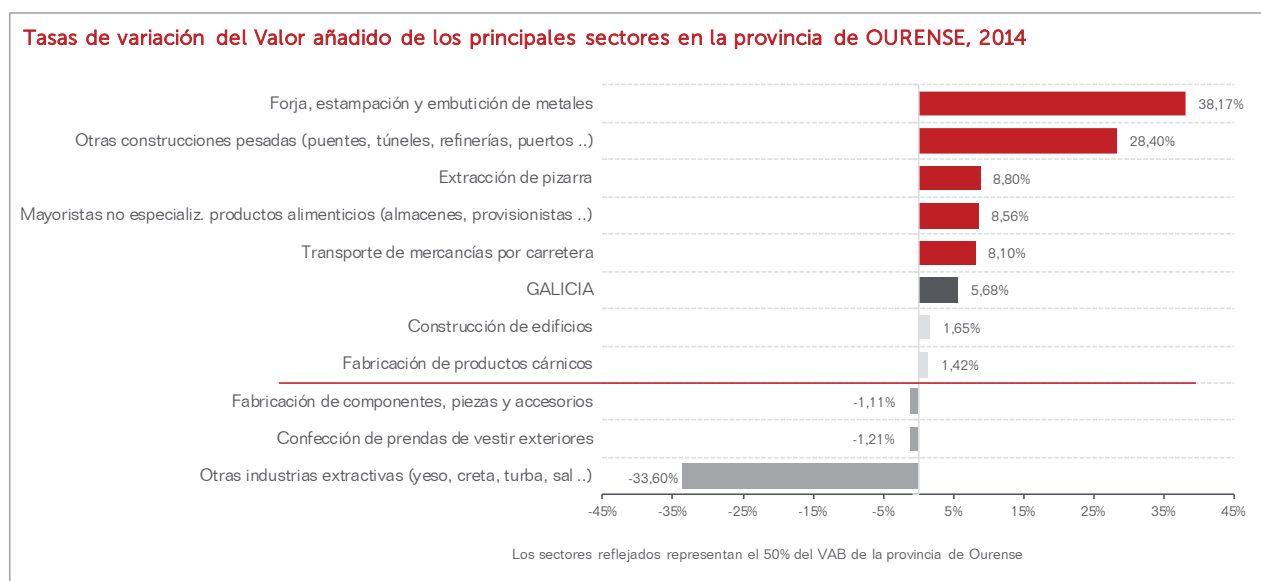
Cabe mencionar la persistente senda de crecimiento negativo del Valor añadido bruto del sector de la Producción de energía eléctrica de origen eólico, pasando de una tasa negativa del -21,36% en 2013 a un -61,73% en 2014, esto supone una caída de más de 40 puntos porcentuales respecto al periodo anterior.

En la provincia de Ourense destaca, por su contribución al VAB total de Galicia en 2014, el sector de la Extracción de pizarra. Las 21 empresas que componen dicho sector en Ourense tienen un peso del 91,72% sobre el total del sector gallego, siendo relevantes las 3 primeras empresas en cuanto al peso sobre la riqueza del sector en la provincia, con casi un 30%; estas sociedades son: PIZARRAS EL SOL, S.L., PIZARRAS LAS ARCAS, S.L. y PIZARRAS ROZADAIS, S.L. Otros sectores que destacan por su peso en el total del VAB del sector en Galicia son la Forja, estampación y embutición de metales con un 77,58%, Confección de prendas de vestir exteriores con un 69,79% y Otras industrias extractivas (yeso, creta, turba, sal...) con un 66,47%.



Si analizamos el peso de los sectores sobre el total del Valor añadido de la provincia en 2014, destacan por su importancia, la Confección de prendas de vestir exteriores (16,31%), Otras construcciones pesadas (puentes, túneles, refinerías, puertos...) con un 7,38% y Construcción de edificios con un 5,75%. El resto de sectores relevantes representaron en 2014 un peso inferior al 5% sobre el total del VAB de la provincia.

Entre los sectores que más crecieron en 2014 se encuentra la Forja, estampación y embutición de metales con una tasa del 38,17%, constatándose una tendencia de crecimiento del VAB ya que en el periodo anterior obtenía una tasa del 18,84%. De las empresas ubicadas en este sector en Ourense destaca la sociedad CIE GALFOR, S.A.U., con un peso del 94,60% sobre el total de Valor añadido generado por el sector en Ourense. En relación a los sectores que redujeron el crecimiento de su Valor añadido provincial lidera las caídas el sector de Otras industrias extractivas (yeso, creta, turba, sal...) con una caída del -33,60% en 2014, continua de esta forma la senda negativa de crecimiento dado que en 2013 este sector obtenía una tasa del -2,79%.



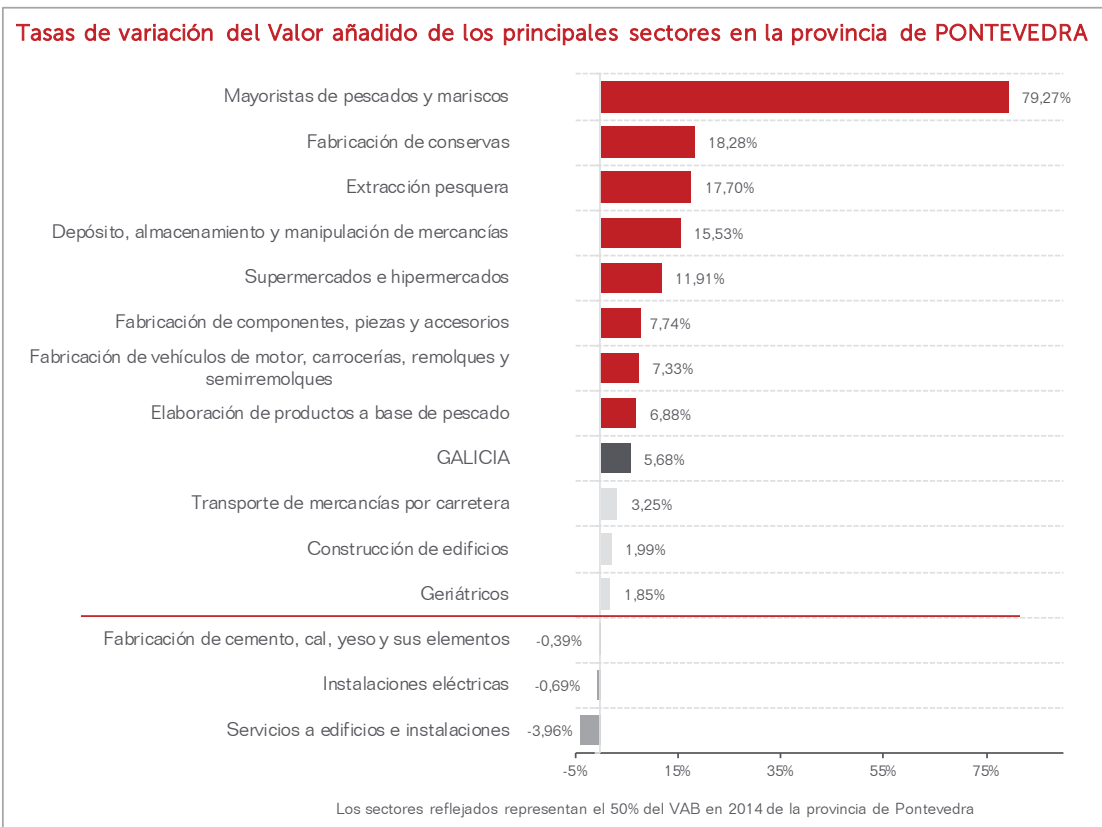
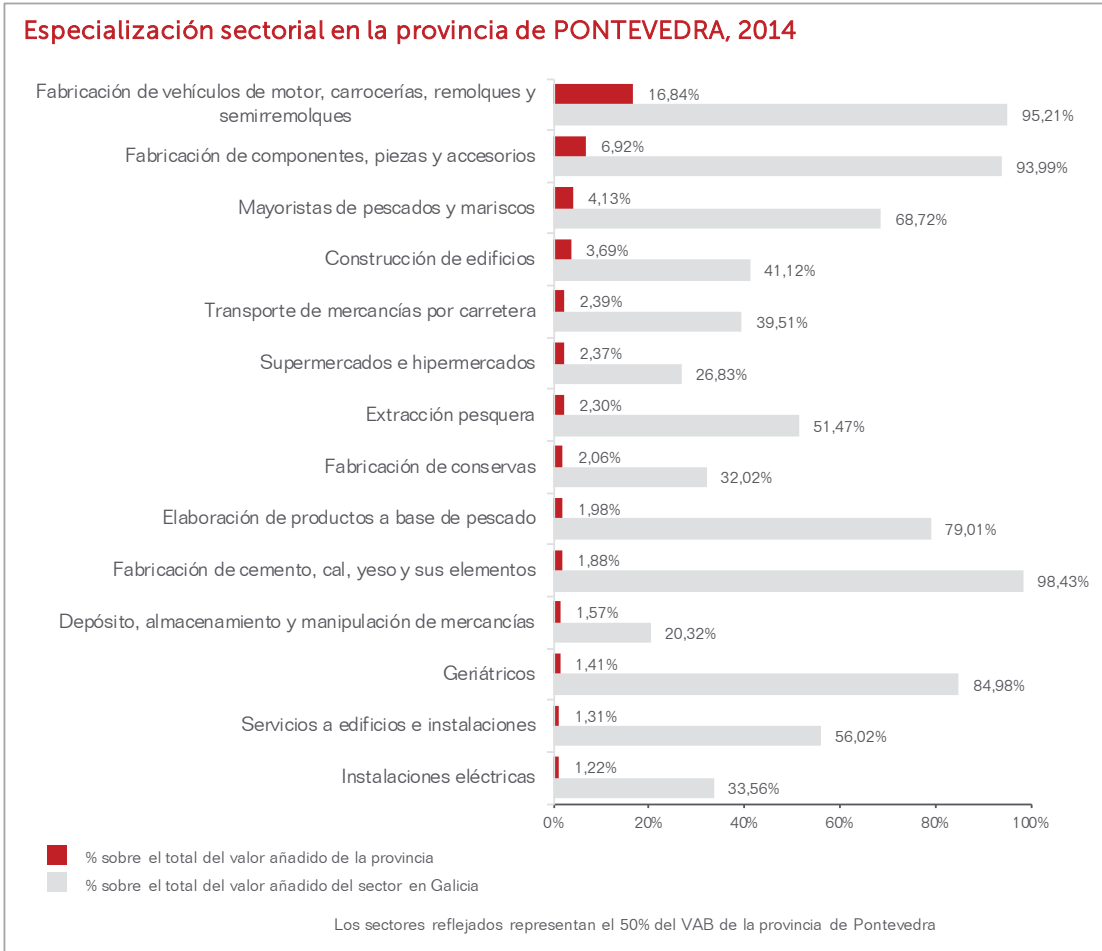
Respecto a la provincia de Pontevedra los dos primeros sectores según el peso sobre el Valor añadido provincial generado en 2014 son del sistema productivo de la Automoción y equipo. En primer lugar se encuentra la Fabricación de vehículos de motor, carrocerías, remolques y semirremolques con un 16,84%. En este sector, compuesto por 8 empresas de Pontevedra, destaca la sociedad PEUGEOT CITROËN AUTOMOVILES ESPAÑA, S.A. generando en 2014 el 99,06% del VAB total provincial del sector. Cabe mencionar que este sector obtiene un altísimo porcentaje sobre el total del Valor añadido del sector en Galicia, situándose en segundo lugar con un 95,21%.

En segundo lugar se sitúa la Fabricación de componentes, piezas y accesorios con un 6,92% sobre el total del VAB de la provincia. Asimismo, ocupando el tercer puesto en cuanto al peso sobre el total del Valor añadido del sector en Galicia, concentra uno de los mayores porcentajes de los sectores analizados con un 93,99%.

El resto de sectores obtienen valores por debajo del 5% en cuanto al peso sobre el total del VAB de la provincia. Hay que destacar que el primer lugar en cuanto a porcentaje sobre el total del sector en Galicia lo ocupa la Fabricación de cemento, cal, yeso y sus elementos con un 98,43%.

Las tres primeras posiciones en cuanto a tasas de crecimiento del VAB en 2014 se corresponden con sectores del sistema productivo de la Pesca. El sector con mayor variación positiva fue Mayoristas de pescados y mariscos con un fabuloso incremento del 79,27%. En este sector, compuesto por 302 empresas ubicadas en Pontevedra, destacan 2 sociedades, PESCAPUERTA, S.A. e IBERICA DE CONGELADOS, S.A. con un peso del VAB generado sobre el sector en esta provincia del 20,33%. En segundo lugar se sitúa la Fabricación de conservas (18,28%) y en tercera posición con una tasa de crecimiento del 17,70% se encuentra la Extracción pesquera.

De los principales sectores de la provincia de Pontevedra han obtenido tasas de variación negativas del VAB en 2014 los sectores de Servicios a edificios e instalaciones (-3,96%), Instalaciones eléctricas (-0,69%) y Fabricación de cemento, cal yeso y sus elementos con una caída del -0,39%.



4.2. La perspectiva comarcal

La distinción entre características internas de la empresa y los rasgos de su entorno es una cuestión central en el análisis estratégico empresarial. De este modo, no hay que analizar solo el entorno sectorial empresarial (proveedores, competidores y clientes) para obtener ventajas competitivas, sino también aspectos territoriales decisivos del entorno empresarial como son las infraestructuras y equipamientos básicos, el sistema educativo y de formación de los recursos humanos, la investigación y desarrollo para la innovación o el marco jurídico y regulatorio, entre otros, para lograr la competitividad empresarial desde cada ámbito territorial (Grant, 2006).

En este apartado utilizaremos la comarca como unidad de análisis, dado que adquiere una mayor relevancia para el estudio de los procesos de aglomeración y especialización empresarial². Cada comarca³ suele tener un nivel de especialización empresarial específico. La razón es que progresivamente se ha ido cimentando una base de conocimientos que se complementa y potencia a través de las relaciones entre las empresas.

Algunas investigaciones sugieren que dichas relaciones de cooperación interempresarial son fundamentales en la mejora de la productividad y de la innovación. Lógicamente, la cooperación, en general, y la subcontratación, en particular, posibilitan a las empresas concentrarse en las capacidades distintivas, es decir, en el corazón del negocio, lo que redundaba habitualmente en la mejora de la productividad. Por otra parte, un número elevado de relaciones cooperativas entre las distintas empresas dentro de una cadena de valor conjunta y, con conocimientos especializados, suele ser un factor decisivo en el incremento de la innovación.

Los tres elementos básicos que hay que tener en cuenta en la generación de las ventajas competitivas se refieren a cambios o mejoras introducidas en el interior de las empresas, en las cadenas productivas y en el territorio donde se ubican. En todo caso, la relación entre las empresas y el territorio es biunívoca, esto es, de la misma manera que las ventajas competitivas de las empresas y grupos de empresas se ven influidas por las características del entorno territorial, también la estrategia e interacción entre empresas influyen en la dinámica y estructura territorial.

En la tabla siguiente identificamos las comarcas de Galicia a través de los parámetros que hemos ido analizando: número de empresas, Ingresos de explotación, Valor añadido y Empleo⁴. Además, se refleja el número de habitantes⁵ de cada comarca.

En cuanto a la importancia del Valor añadido bruto generado en 2014 por cada comarca respecto al total, la comarca de A Coruña generó el 44,96% del VAB total gallego, medio punto más que en el periodo 2013, y el 37,17% de los Ingresos de explotación en 2014. La comarca de Vigo representó el 18,48% del Valor añadido total de Galicia en 2014, suponiendo una tasa de crecimiento respecto al periodo anterior del 8,77%, y en cuanto a la importancia de los Ingresos de explotación respecto al total de Galicia obtiene una representatividad del 21,99%. Por tanto, ambas comarcas generaron el 64,30% del Valor añadido bruto de Galicia en 2014, suponiendo un aumento respecto del periodo anterior de 1,11 puntos porcentuales.

A mayor distancia se situaron, en cuanto a la generación de Valor añadido bruto en 2014, Santiago, que ocupó la tercera posición, Ourense en cuarto lugar, y Lugo posicionada en quinto lugar. Estas 3 comarcas han tenido valores del VAB inferiores al 7% del total de Galicia.

En cuanto a concentración de empleo en 2014, la comarca de A Coruña representa el mayor peso sobre el total de Galicia con un 32,66%, le sigue la comarca de Vigo con el 20,24% del total de las empresas gallegas. Ambas comarcas concentran más del 50% del empleo generado en Galicia en 2014.

Si se analiza el ranking comarcal de Galicia en función del Valor añadido bruto generado en 2014, las 5 primeras comarcas generaron el 75% del VAB en Galicia y el 71% de los Ingresos de Explotación. A continuación se muestra la clasificación de las comarcas de Galicia en función de la riqueza generada en 2014.

2 Dicho fenómeno de aglomeración y configuración empresarial en un territorio no sigue unas pautas homogéneas, de ahí que la extensión del área sistema empresarial adquiera a veces otras dimensiones que no coinciden con la perspectiva comarcal.

3 Las comarcas están configuradas por municipios de acuerdo con lo establecido por la Consellería de Presidencia de la Xunta de Galicia.

4 Con el fin de conseguir cálculos coherentes, solamente se ha tenido en cuenta el dato del número de empleados de aquellas empresas que, además de declararlo en su memoria para todos y cada uno de los años a los que se refiere el estudio, ofrecían cierto grado de coherencia (es decir, en la relación Gastos de personal/Nº empleados se rechazan aquellos valores que no resulten fiables). La muestra final después de la depuración consta de 14.434 empresas para el período de análisis.

5 Fuente: IGE, Censos de población 2014. Padrón Municipal de habitantes.

Clasificación de las comarcas de Galicia en función del Valor añadido bruto generado, 2014

5 comarcas generan el 75% del VAB y el 71% de los Ingresos de explotación. Agrupan el 45% de la población y el 67% del empleo	Comarcas	Empresas		Ingresos		V.A.B. cf.		Población		Empleo*
		nº	%	mill. euros	%	mill. euros	%	nº habitantes	%	%
	A CORUÑA	2.616	15,35%	25.453,99	37,17%	6.942,16	44,96%	397.254	14,45%	32,66%
	VIGO	3.424	20,10%	15.062,47	21,99%	2.986,18	19,34%	423.842	15,42%	20,24%
	SANTIAGO	1.084	6,36%	2.943,27	4,30%	796,40	5,16%	165.083	6,01%	6,30%
	OURENSE	1.007	5,91%	3.477,98	5,08%	653,83	4,23%	145.563	5,30%	4,92%
	LUGO	974	5,72%	1.906,88	2,78%	474,78	3,07%	120.320	4,38%	3,71%
	PONTEVEDRA	798	4,68%	2.276,05	3,32%	462,48	3,00%	124.094	4,51%	4,57%
	BARBANZA	388	2,28%	1.761,25	2,57%	305,61	1,98%	67.776	2,47%	2,53%
	FERROL	494	2,90%	2.214,20	3,23%	297,60	1,93%	159.422	5,80%	2,26%
	BETANZOS	160	0,94%	2.286,59	3,34%	247,65	1,60%	38.768	1,41%	2,36%
	O SALNÉS	786	4,61%	1.257,38	1,84%	246,24	1,59%	110.534	4,02%	2,44%
	O MORRAZO	371	2,18%	909,16	1,33%	171,73	1,11%	83.613	3,04%	1,28%
	ORDES	214	1,26%	734,36	1,07%	167,32	1,08%	37.687	1,37%	0,97%
	BERGANTIÑOS	358	2,10%	672,17	0,98%	140,47	0,91%	68.928	2,51%	1,57%
	VALDEORRAS	192	1,13%	527,85	0,77%	140,33	0,91%	27.000	0,98%	0,96%
	O BAIXO MIÑO	367	2,15%	445,38	0,65%	122,44	0,79%	50.402	1,83%	1,17%
	DEZA	281	1,65%	515,26	0,75%	114,50	0,74%	41.412	1,51%	1,00%
	EUME	128	0,75%	631,38	0,92%	103,87	0,67%	25.490	0,93%	0,89%
	O SAR	111	0,65%	531,20	0,78%	94,09	0,61%	16.373	0,60%	0,79%
	CALDAS	210	1,23%	491,03	0,72%	91,36	0,59%	34.757	1,26%	0,93%
	A MARIÑA OCCIDENTAL	193	1,13%	336,99	0,49%	87,74	0,57%	26.729	0,97%	0,69%
	O CONDADO	274	1,61%	313,58	0,46%	84,61	0,55%	42.286	1,54%	0,75%
	TERRA CHÁ	256	1,50%	848,66	1,24%	82,00	0,53%	42.336	1,54%	0,75%
	A MARIÑA CENTRAL	248	1,46%	404,74	0,59%	77,33	0,50%	29.860	1,09%	0,74%
	O CARBALLIÑO	136	0,80%	214,30	0,31%	56,00	0,36%	27.979	1,02%	0,44%
	TABEIRÓS-TERRA DE MONTES	141	0,83%	182,27	0,27%	41,39	0,27%	26.753	0,97%	0,49%
	TERRA DE LEMOS	148	0,87%	166,52	0,24%	38,34	0,25%	31.876	1,16%	0,42%
	SARRIA	164	0,96%	148,47	0,22%	36,43	0,24%	23.720	0,86%	0,33%
	A MARIÑA ORIENTAL	133	0,78%	180,26	0,26%	36,29	0,24%	16.741	0,61%	0,32%
	VERÍN	125	0,73%	163,33	0,24%	33,56	0,22%	27.555	1,00%	0,36%
	NOIA	139	0,82%	114,19	0,17%	29,46	0,19%	34.459	1,25%	0,37%
	ARZÚA	73	0,43%	102,40	0,15%	25,59	0,17%	16.909	0,62%	0,25%
	TERRA DE SONEIRA	88	0,52%	133,34	0,19%	24,20	0,16%	18.388	0,67%	0,30%
	XALLAS	72	0,42%	100,07	0,15%	23,14	0,15%	14.008	0,51%	0,23%
	A LIMIA	110	0,65%	135,10	0,20%	22,18	0,14%	21.964	0,80%	0,20%
	MUROS	22	0,13%	82,15	0,12%	21,79	0,14%	13.493	0,49%	0,18%
	CHANTADA	80	0,47%	99,19	0,14%	19,03	0,12%	14.055	0,51%	0,15%
	FISTERRA	69	0,40%	69,82	0,10%	14,50	0,09%	22.461	0,82%	0,17%
	ALLARIZ-MACEDA	55	0,32%	49,38	0,07%	14,09	0,09%	14.637	0,53%	0,14%
	ORTEGAL	48	0,28%	66,28	0,10%	13,96	0,09%	12.942	0,47%	0,16%
	A ULLOA	39	0,23%	68,20	0,10%	13,41	0,09%	9.532	0,35%	0,10%
	OS ANCARES	53	0,31%	41,26	0,06%	12,43	0,08%	10.951	0,40%	0,11%
	O RIBEIRO	58	0,34%	42,54	0,06%	12,27	0,08%	17.195	0,63%	0,14%
	TERRA DE MELIDE	45	0,26%	54,71	0,08%	11,74	0,08%	12.533	0,46%	0,11%
	A PARADANTA	45	0,26%	48,00	0,07%	9,87	0,06%	13.226	0,48%	0,11%
	MEIRA	44	0,26%	63,87	0,09%	9,24	0,06%	5.447	0,20%	0,10%
	TERRA DE CELANOVA	75	0,44%	60,75	0,09%	7,97	0,05%	18.749	0,68%	0,11%
	A BARCALA	35	0,21%	24,10	0,04%	6,37	0,04%	10.763	0,39%	0,06%
	A FONSGRADA	29	0,17%	25,26	0,04%	5,17	0,03%	5.563	0,20%	0,04%
	VIANA	28	0,16%	23,27	0,03%	3,47	0,02%	6.362	0,23%	0,04%
	QUIROGA	16	0,09%	8,73	0,01%	3,04	0,02%	5.618	0,20%	0,04%
	TERRA DE TRIVES	14	0,08%	6,88	0,01%	1,98	0,01%	4.430	0,16%	0,03%
	BAIXA LIMIA	16	0,09%	5,59	0,01%	1,55	0,01%	7.636	0,28%	0,02%
	TERRA DE CALDELAS	5	0,03%	3,63	0,01%	0,97	0,01%	3.223	0,12%	0,01%

La muestra está constituida por 17.039 empresas gallegas. Las comarcas se ordenan en función del Valor añadido generado en 2014. Los porcentajes se calculan sobre el total de Galicia.

Nota*: Los datos de empleo que se muestran corresponden a una muestra, ciertamente significativa, de las empresas con sede social en Galicia, pero en ningún caso representan la totalidad del empleo generado en nuestra Comunidad.

En los siguientes cuadros se muestra la estructura empresarial de las principales comarcas de Galicia que generaron el 75% del Valor añadido bruto total en 2014.

Estructura empresarial de las comarcas más representativas de Galicia, 2014								
A CORUÑA								
Sector	Nº empresas	%	Ingresos 2014	%	VAB 2014	%	Tasa VAB 14/13	Empleo %
1 Mayoristas de textiles y prendas de vestir	22	0,84%	7.120,35	27,97%	2.032,57	29,28%	8,48%	1,90%
2 Minoristas de prendas de vestir y complementos	33	1,26%	6.177,74	24,27%	1.408,20	20,28%	9,86%	31,02%
3 Diseño especializado	14	0,54%	410,74	1,61%	393,65	5,67%	14,77%	0,88%
4 Servicios técnicos de ingeniería	53	2,03%	433,81	1,70%	312,92	4,51%	27,06%	3,47%
5 Depósito, almacenamiento y manipulación de mercancías	20	0,76%	382,96	1,50%	262,67	3,78%	-3,64%	6,40%
6 Actividades anexas al transporte terrestre (parkings, asistencia en carretera ..)	19	0,73%	191,61	0,75%	132,56	1,91%	-3,17%	0,68%
7 Supermercados e hipermercados	6	0,23%	872,20	3,43%	128,62	1,85%	1,13%	4,71%
8 Telecomunicaciones	6	0,23%	253,34	1,00%	108,76	1,57%	0,31%	0,32%
9 Elaboración de bebidas alcohólicas, excepto vino	2	0,08%	276,88	1,09%	102,68	1,48%	20,25%	0,48%
10 Mayoristas de calzado	1	0,04%	921,27	3,62%	90,15	1,30%	-39,13%	1,09%

VIGO								
Sector	Nº empresas	%	Ingresos 2014	%	VAB 2014	%	Tasa VAB 14/13	Empleo %
1 Fabricación de vehículos de motor, carrocerías, remolques y semirremolques	4	0,12%	5.023,94	33,35%	724,73	24,27%	6,95%	15,68%
2 Fabricación de componentes, piezas y accesorios	24	0,70%	1.450,94	9,63%	285,01	9,54%	6,92%	7,96%
3 Mayoristas de pescados y mariscos	183	5,34%	2.041,74	13,56%	131,31	4,40%	138,85%	3,06%
4 Fabricación de cemento, cal, yeso y sus elementos	3	0,09%	173,49	1,15%	78,95	2,64%	-0,24%	0,42%
5 Transporte de mercancías por carretera	113	3,30%	240,86	1,60%	70,00	2,34%	-0,09%	3,19%
6 Geriátricos	8	0,23%	81,02	0,54%	57,77	1,93%	2,22%	4,67%
7 Elaboración de productos a base de pescado	7	0,20%	359,23	2,38%	55,37	1,85%	3,39%	1,60%
8 Servicios a edificios e instalaciones	34	0,99%	61,60	0,41%	53,38	1,79%	-3,92%	5,31%
9 Depósito, almacenamiento y manipulación de mercancías	26	0,76%	106,61	0,71%	47,78	1,60%	20,27%	2,54%
10 Construcción de edificios	121	3,53%	134,56	0,89%	46,32	1,55%	19,13%	1,42%

Datos en millones de euros. Los porcentajes se calculan sobre el total de la comarca estudiada. Los sectores se ordenan en función del Valor añadido generado en 2014. La muestra está constituida por 17.039 empresas gallegas. La tasa de variación del VAB corresponde al período 2013-2014. Los datos del empleo se corresponden con una muestra homogénea a tres años, 2012-2014, de 14.434 empresas.

A Coruña

En la comarca de A Coruña destacaron sobre el resto dos actividades del sistema productivo del Textil, la primera posición la ocupa el sector de los Mayoristas de textiles y prendas de vestir con el 29,28% del Valor añadido bruto de la comarca. De las 22 empresas que se analizaron dentro de este sector destaca la sociedad INDUSTRIA DE DISEÑO TEXTIL, S.A. con un peso sobre el VAB generado por el sector en la comarca del 99,19%. En cuanto al empleo dicha empresa concentra el 82% del total del sector en la comarca de A Coruña. En segunda posición en cuanto a generación de riqueza comarcal se sitúan los Minoristas de prendas de vestir y complementos con un 20,28% sobre el Valor añadido bruto total de la comarca. En este sector se han analizado 33 sociedades, de las cuales las nueve primeras posiciones en cuanto a VAB comarcal generado pertenecen al grupo INDITEX, obteniendo un peso sobre el sector en la comarca del 99,63% en cuanto a Valor añadido generado y un 99,19% del total del empleo generado en la comarca por el sector. Ambas actividades generaron en torno al 50% de los Ingresos de explotación de la comarca y Valor añadido bruto comarcal.

También cabe mencionar la aportación al Valor añadido generado en la comarca de las actividades del sector del Diseño especializado con un 5,67%. Tal y como se mencionó en un apartado anterior, de las 14 empresas localizadas en la comarca de A Coruña, 9 pertenecen al grupo INDITEX, dichas sociedades representaron el 97,64% del empleo generado en la comarca por el sector en 2014.

Las actividades que lograron obtener mayores incrementos de Valor añadido bruto en 2014 fueron los sectores de Servicios técnicos de ingeniería con una tasa del 27,06%, Elaboración de bebidas alcohólicas, excepto vino (20,25%) y Diseño especializado con un 14,77%.

Vigo

El sector que alcanzó el mayor peso respecto al total de la comarca en cuanto a generación de riqueza e Ingresos de explotación en 2014 fue la Fabricación de vehículos de motor, carrocerías, remolques y semirremolques con un

24,27% y 33,35% respectivamente. En cuanto al peso sobre el empleo comarcal, éste concentró el 15,68% del total. La empresa que representa prácticamente el 100% del VAB y empleo generado sobre el total del sector en la comarca de Vigo en 2014 es PEUGEOT CITROËN AUTOMOVILES ESPAÑA, S.A.

En segundo lugar se situó la Fabricación de componentes, piezas y accesorios con un peso sobre el total del VAB comarcal del 9,54%, concentrando además el 7,96% del empleo generado en la comarca. De las 24 empresas que componen el sector en la comarca de Vigo, las 4 primeras obtienen un peso superior al 50% del VAB y empleo total del sector, estas empresas son por orden en generación de riqueza en la comarca: GKN DRIVELINE VIGO, S.L., BORGWARNER EMISSIONS SYSTEMS SPAIN, S.L., ASIENOS DE GALICIA, S.A. y DALPHI METAL ESPAÑA, S.A.

El sector de los Mayoristas de pescados y mariscos se sitúa en tercer lugar con un peso sobre el VAB comarcal en 2014 del 4,40%. Asimismo se observa una destacable tasa de crecimiento en la generación de Valor añadido respecto al año anterior del 138,85%. Cabe mencionar que la empresa líder en 2014 en cuanto a generación de riqueza del sector en la comarca concentra cerca del 21% del empleo del mismo, esta es PESCAPUERTA, S.A. En cuanto a las tasas de crecimiento del VAB en 2014, destacan, aparte de Mayoristas de pescados y mariscos, el sector de Depósito, almacenamiento y manipulación de mercancías con un incremento del 20,27%.

Estructura empresarial de las comarcas más representativas de Galicia, 2014

SANTIAGO									
Sector	Nº empresas	%	Ingresos 2014	%	VAB 2014	%	Tasa VAB 14/13	Empleo	%
1 Fabricación de chapas y tableros de madera	1	0,09%	562,64	19,12%	125,02	15,70%	18,57%	11,73%	
2 Producción de energía eléctrica de origen eólico	19	1,75%	110,95	3,77%	50,99	6,40%	-55,98%	0,20%	
3 Suministro de gas, vapor y aire acondicionado	1	0,09%	50,21	1,71%	34,97	4,39%	11,45%	0,41%	
4 Actividades sanitarias	8	0,74%	64,67	2,20%	32,11	4,03%	4,66%	3,50%	
5 Otras construcciones pesadas (puentes, túneles, refinerías, puertos ..)	7	0,65%	84,82	2,88%	30,15	3,79%	3,16%	2,68%	
6 Producción de energía eléctrica nuclear, térmica y de otros tipos	2	0,18%	102,85	3,49%	28,46	3,57%	-63,38%	0,07%	
7 Fabricación de ordenadores, equipos telecom. y pdtos. electrónicos de consumo	4	0,37%	86,30	2,93%	26,23	3,29%	43,21%	2,08%	
8 Construcción de edificios	45	4,15%	64,23	2,18%	24,35	3,06%	3,15%	2,51%	
9 Fabricación de vehículos de motor, carrocerías, remolques y semirremolques	4	0,37%	83,58	2,84%	21,24	2,67%	76,94%	2,04%	
10 Venta de automóviles	17	1,57%	142,30	4,83%	16,48	2,07%	-2,40%	2,50%	
OURENSE									
Sector	Nº empresas	%	Ingresos 2014	%	VAB 2014	%	Tasa VAB 14/13	Empleo	%
1 Confección de prendas de vestir exteriores	7	0,70%	397,56	11,43%	154,63	23,65%	-1,21%	16,61%	
2 Otras construcciones pesadas (puentes, túneles, refinerías, puertos ..)	6	0,60%	302,73	8,70%	68,67	10,50%	28,65%	4,48%	
3 Forja, estampación y embutición de metales	1	0,10%	116,20	3,34%	34,69	5,31%	37,28%	2,78%	
4 Fabricación de productos cárnicos	2	0,20%	541,28	15,56%	34,02	5,20%	1,29%	5,17%	
5 Construcción de edificios	51	5,06%	82,37	2,37%	29,12	4,45%	-3,58%	5,82%	
6 Fabricación de componentes, piezas y accesorios	5	0,50%	61,80	1,78%	17,38	2,66%	-1,11%	3,49%	
7 Mayoristas no especializ. de productos alimenticios (almacenes, provisionistas ..)	16	1,59%	335,24	9,64%	14,34	2,19%	5,46%	3,26%	
8 Transporte de mercancías por carretera	38	3,77%	43,66	1,26%	13,78	2,11%	4,98%	2,87%	
9 Fabricación de vehículos de motor, carrocerías, remolques y semirremolques	8	0,79%	58,32	1,68%	12,73	1,95%	0,44%	2,46%	
10 Venta de automóviles	21	2,09%	123,42	3,55%	11,85	1,81%	9,03%	2,24%	
LUGO									
Sector	Nº empresas	%	Ingresos 2014	%	VAB 2014	%	Tasa VAB 14/13	Empleo*	%
1 Transporte terrestre de pasajeros	24	2,46%	141,01	7,39%	60,46	12,73%	5,89%	7,76%	
2 Transporte, distribución y comercio de energía eléctrica	1	0,10%	44,69	2,34%	30,04	6,33%	0,91%	0,81%	
3 Elaboración de café	1	0,10%	51,06	2,68%	20,65	4,35%	0,89%	2,23%	
4 Producción de energía eléctrica de origen eólico	3	0,31%	39,12	2,05%	20,26	4,27%	-59,04%	-	
5 Fabricación de productos de panadería, molinería y pastas alimenticias	8	0,82%	54,85	2,88%	17,02	3,59%	17,05%	3,85%	
6 Mayoristas de perfumería y cosmética	4	0,41%	73,86	3,87%	16,80	3,54%	8,74%	4,22%	
7 Actividades de contabilidad	27	2,77%	21,47	1,13%	14,90	3,14%	13,42%	1,96%	
8 Transporte de mercancías por carretera	47	4,83%	62,22	3,26%	13,79	2,90%	6,99%	3,82%	
9 Construcción de edificios	66	6,78%	57,52	3,02%	11,72	2,47%	270,00%	4,11%	
10 Servicios técnicos de ingeniería	18	1,85%	17,71	0,93%	10,70	2,25%	37,72%	1,27%	

Datos en millones de euros. Los porcentajes se calculan sobre el total de la comarca estudiada. Los sectores se ordenan en función del valor añadido creado en 2014. La muestra está constituida por 17.039 empresas gallegas. La tasa de variación del VAB corresponde al período 2013-2014. Los datos del empleo se corresponden con una muestra homogénea a tres años, 2012-2014, de 14.434 empresas.

Nota*: Las tres empresas analizadas que conforman el sector de la Producción de energía eléctrica de origen eólico en la comarca de Lugo no poseen personal adscrito a las mismas en el periodo de análisis 2012-2014.

Santiago

En Santiago, la primera posición en cuanto a generación de riqueza en la comarca la ocupa la Fabricación de chapas y tableros de madera con un peso comarcal del 15,70%. Cabe mencionar que este sector se conforma con solo 1 empresa analizada, FINANCIERA MADERERA, S.A. (grupo FINSA) donde ella sola genera el 11,73% del empleo de la comarca de Santiago, posicionándose de este modo como líder comarcal en cuanto a generación de empleo en el periodo de análisis 2014.

En cuanto a la tasa de variación del VAB respecto al periodo anterior son llamativas las caídas en 2014 en los valores de los sectores de la Producción de energía eléctrica nuclear, térmica y de otros tipos y la Producción de energía de origen eólico con un -63,38% y un -55,98% respectivamente.

Ourense

El sector de la Confección de prendas de vestir exteriores vuelve a liderar el ranking sectorial comarcal siendo su contribución al Valor añadido bruto de la comarca en 2014 de 154,63 millones de euros. De las 7 empresas que conforman el sector analizado destaca SOCIEDAD TEXTIL LONIA, S.A. en cuanto a generación de riqueza sectorial con un peso del 67,28% sobre el total del sector en la comarca y una concentración de empleo sectorial en la comarca en torno al 80%.

Lugo

En la comarca de Lugo, en cuanto al peso sobre el Valor añadido total comarcal, destaca el sector del Transporte terrestre de pasajeros con un 12,73%, asimismo se sitúa en primera posición en cuanto a empleo generado en la comarca con un peso del 7,76% sobre el total comarcal. El resto de sectores han obtenido valores en el VAB sectorial generado en la comarca por debajo del 10%. El sector con la mayor tasa de crecimiento del VAB 2014-2013 es la Construcción de edificios con un 270%.

A continuación se muestra un ranking comarcal gallego con las 15 comarcas más importantes en cuanto a generación de Valor añadido bruto en 2014, indicando además sus posiciones en cuanto a número de empresas, generación de Ingresos de explotación, Empleo generado y Población. Tal y como se puede observar las comarcas de A Coruña y Vigo obtienen posiciones líder en los 5 parámetros de estudio.

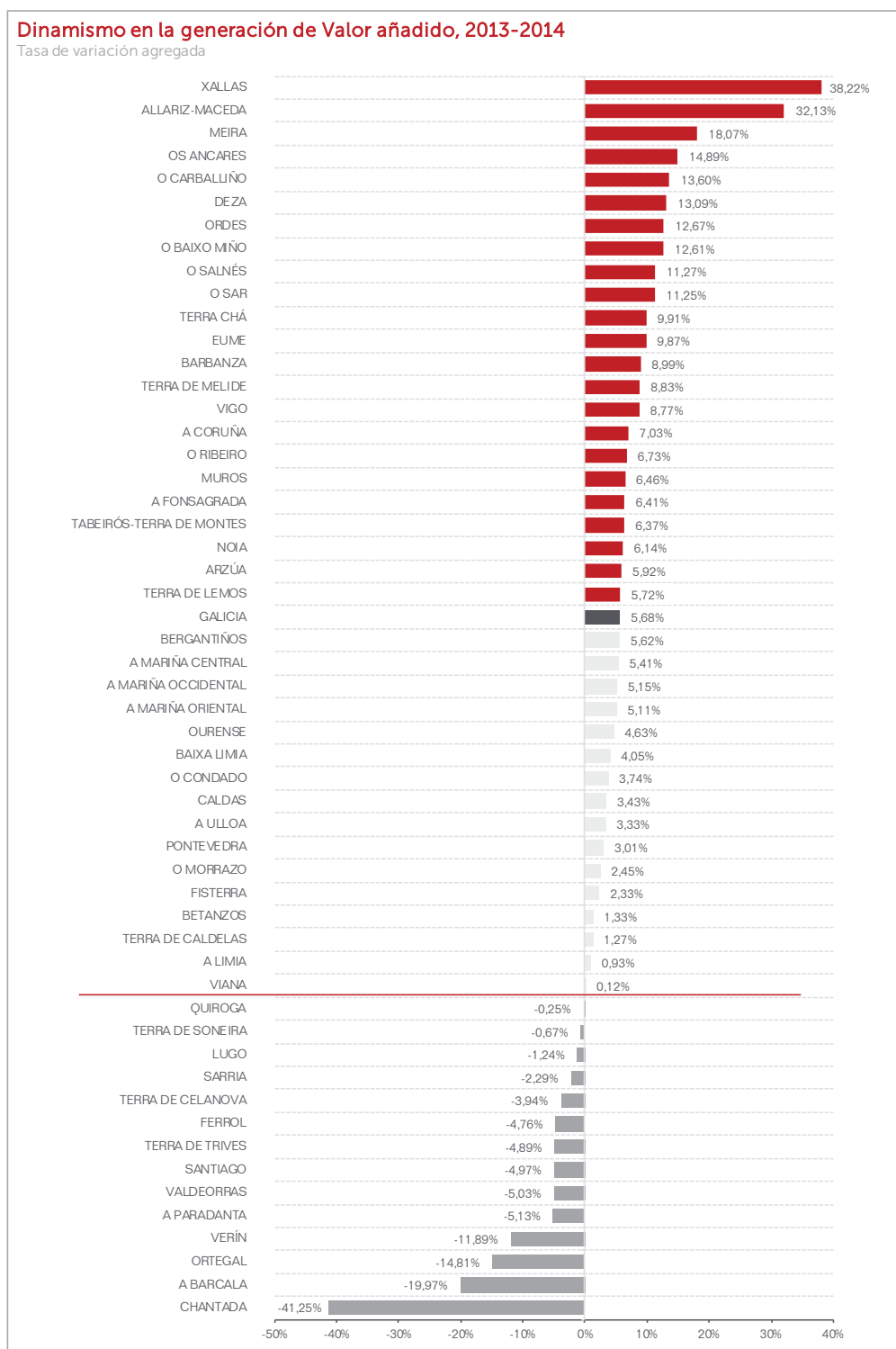
Ranking de las 15 comarcas más importantes por generación de VAB

	Posiciones en el Ranking, 2014				
	Nº empresas	Ingresos	VAB	Empleo	Población
A CORUÑA	2	1	1	1	2
VIGO	1	2	2	2	1
SANTIAGO	3	4	3	3	3
OURENSE	4	3	4	4	5
LUGO	5	8	5	6	7
PONTEVEDRA	6	6	6	5	6
BARBANZA	9	9	7	7	11
FERROL	8	7	8	10	4
BETANZOS	22	5	9	9	16
O SALNÉS	7	10	10	8	8
O MORRAZO	10	11	11	12	9
ORDES	17	13	12	15	17
BERGANTIÑOS	12	14	13	11	10
VALDEORRAS	20	17	14	16	24
O BAIXO MIÑO	11	20	15	13	12
15 Comarcas	77,66%	90,43%	91,68%	87,95%	73,50%

Los valores del % se corresponden con el peso de cada parámetro sobre el total de la muestra

4.3. La dinámica de la evolución empresarial en las comarcas de Galicia

En este apartado se estudia el dinamismo comarcal medido a través de la generación de Valor añadido y del Volumen de negocio desarrollado en cada comarca. Se analiza primero la variación experimentada en 2014 respecto a 2013 y, a continuación, se amplía el estudio al período 2008-2014 para conocer la evolución de las principales comarcas.

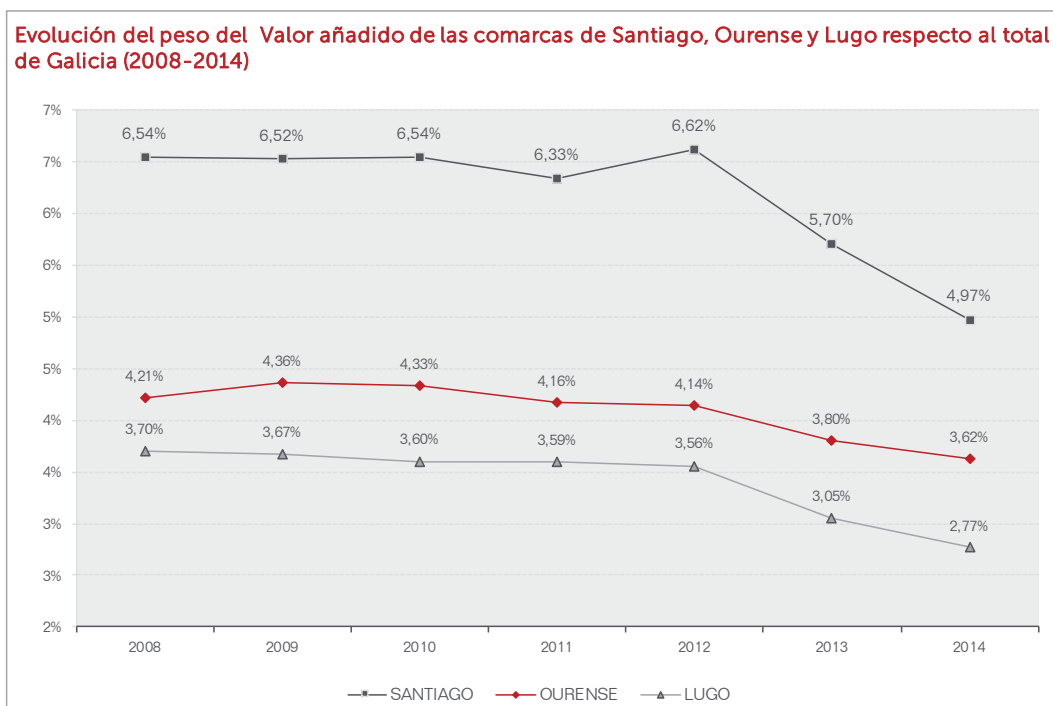
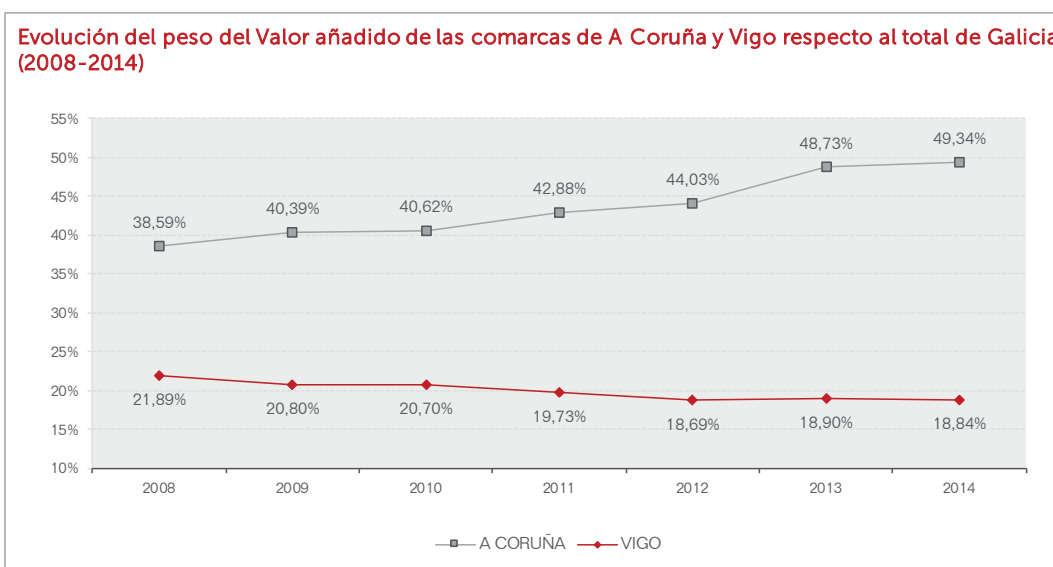


Entre las comarcas con las mayores tasas de variación de Valor añadido en el periodo 2014-2013 se encuentran Xallas con una tasa del 38,22%, Allariz-Maceda con un incremento del 32,13% y Meira con un 18,07%. El resto de comarcas con tasas de variación positivas obtienen incrementos inferiores al 15%. En el lado contrario, las mayores caídas registradas con tasas negativas superiores al -10% fueron localizadas en las comarcas de Chantada con una caída del -41,25%, A Barcala con un -19,97%, Ortegal (-14,81%) y Verín con una tasa negativa del -11,89%.

De las 5 comarcas que más Valor añadido aportan a la riqueza generada en Galicia, las que obtienen mejores tasas de crecimiento del VAB en 2014 son Vigo con un 8,77% y A Coruña con un 7,03%, situándose ambas comarcas por encima de la tasa de variación media de Galicia. En relación a la comarca de Ourense, ésta obtiene una tasa de variación positiva respecto a 2013 del 4,63% y las comarcas de Santiago y Lugo obtienen tasas de crecimiento negativas del -4,97% y -1,24% respectivamente.

Evolución en el período 2008-2014

A continuación se analizará, partiendo de una muestra homogénea de 12.703 empresas gallegas con datos en el período 2008-2014, la evolución del Valor añadido y los Ingresos de las principales comarcas respecto al total de Galicia.

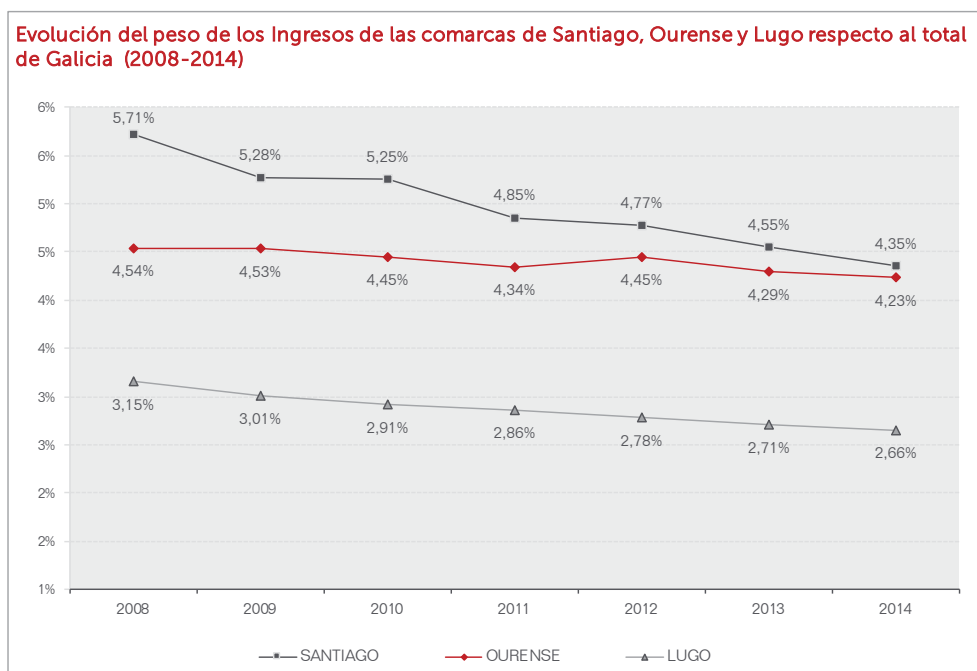
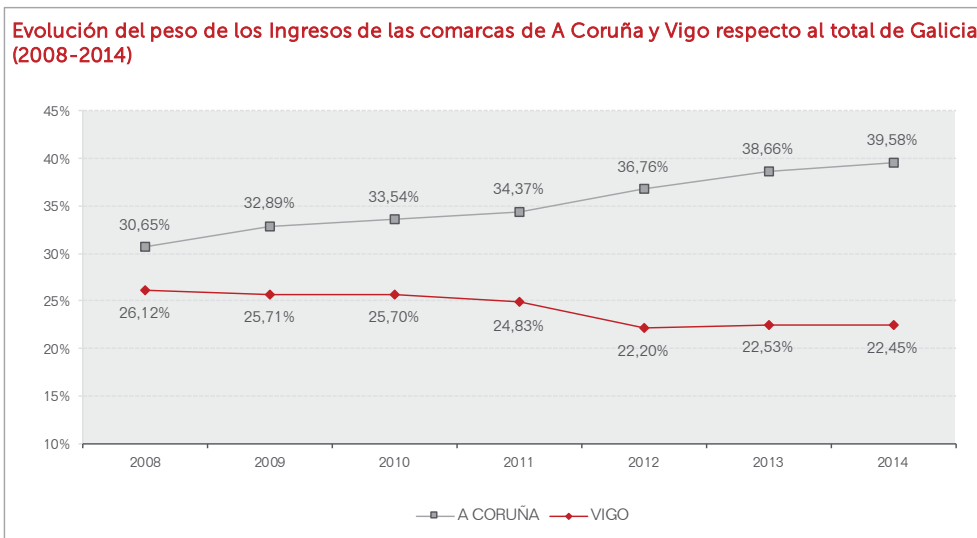


En este apartado se ha constatado que las comarcas de A Coruña y Vigo son las que han obtenido mejores posiciones en los principales parámetros económicos analizados. Puede observarse en los gráficos, que el Valor añadido generado por estas comarcas se situaba en 2008 en el 60,48% del total, en 2014 se sitúa en el 68,18% del VAB total de Galicia, por lo cual se evidencia una senda de crecimiento en cuanto a la concentración de la riqueza generada total en las comarcas de A Coruña y Vigo.

Si analizamos el caso de la comarca de A Coruña se constata un incremento continuado de su aportación al Valor añadido de Galicia desde el año 2008. Una de las claves está en el desarrollo del grupo INDITEX; las 37 empresas analizadas de este grupo empresarial representan en torno al 25% del total de Galicia de los Ingresos y VAB generados en 2014. En cuanto al peso sobre el total de la comarca de A Coruña, la riqueza generada es del 53,71% y los Ingresos representan el 63,88% del total comarcal.

La comarca de Vigo en 2008 evidenciaba una tendencia decreciente, cayendo su contribución al Valor añadido regional y en Ingresos totales, pero a partir del año 2011 todo parece indicar que comienza una senda de desaceleración de las caídas en su VAB e Ingresos de explotación generados.

En relación a las comarcas de Santiago, Ourense y Lugo se observa una evolución de pérdida de peso respecto al total de Galicia, con tasas de crecimiento negativas en cuanto su aportación al Valor añadido total y a los Ingresos de Galicia, es decir, la tendencia en los últimos tres años ha sido perder importancia en la economía gallega.



Indicadores de mejores prácticas empresariales

5.1 Introducción

5.2 Las empresas bien gestionadas

5.3 Las empresas gacela

5.4 Las empresas de alto rendimiento

5.5 Las empresas generadoras de riqueza

5.6 Las empresas de alta productividad



5.

05 ■ INDICADORES DE MEJORES PRÁCTICAS EMPRESARIALES

5.1. Introducción:

En este capítulo y los siguientes analizaremos lo que denominamos “indicadores de mejores prácticas empresariales” que se otorgan a aquellas empresas que presentan una trayectoria singular y por encima de la media en factores directamente relacionados con la competitividad.

Existen dos tipos diferentes de indicadores ARDÁN, aquellos enfocados a resultados y a la selección de empresas que cumplen uno o varios criterios simultáneamente tales como el crecimiento de los ingresos de explotación, altos niveles de rentabilidad económica, la creación de EVA, o altos parámetros de productividad del empleo y por encima de la media de su sector. Son los indicadores de empresa de Alto Rendimiento, Bien Gestionada, Gacela, Generadora de Riqueza o Alta Productividad.

Para todos los parámetros anteriormente citados se exigen unos altos valores y su sostenibilidad en el tiempo, de 2012 a 2014. Se prima el esfuerzo constante y singular en un aspecto concreto relevante, al menos durante tres años consecutivos.

Otra tipología de indicadores está relacionado con la medición del desempeño de las empresas en factores como la innovación, la presencia en mercados internacionales o el potencial competitivo. Para la medición de estos factores se establece una metodología de cálculo de un índice sintético con un rango de 1 a 1.000 puntos y se establece el umbral mínimo de puntuación a partir de la cual una empresa consigue el Indicador ARDÁN. En los capítulos 6, 7 y 8 nos ocuparemos de estos indicadores más complejos y cuyo cálculo solo es posible a través de la cumplimentación de una encuesta por parte de la empresa.

Alcanzar un determinado indicador no es tarea fácil. En la tabla de la página siguiente ofrecemos una panorámica general de las variables analizadas en cada uno de los indicadores y el porcentaje de empresas que obtienen estos galardones.

Las empresas más dinámicas, aquellas que registran algún indicador de mejores prácticas empresariales, representan en torno al 6% de las 17.000 empresas analizadas en este informe.

En un momento económico como el actual la capacidad competitiva de estas empresas las convierte en una interesante referencia y estímulo para el resto de los empresarios.

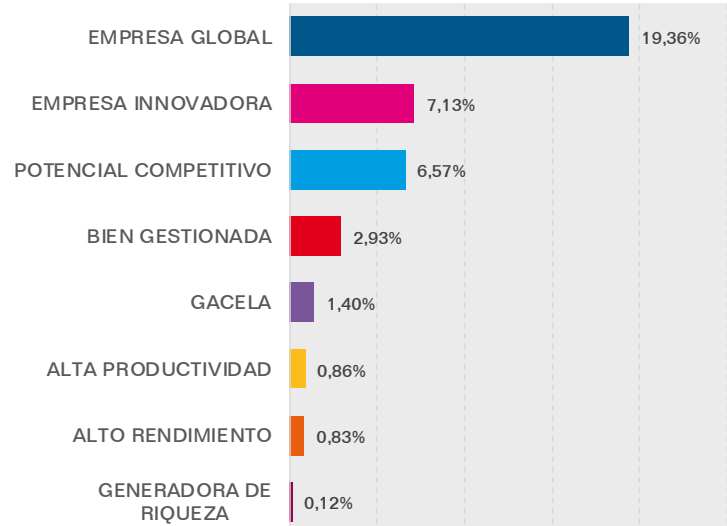
INDICADORES ARDÁN DE MEJORES PRÁCTICAS EMPRESARIALES

CRITERIOS

% EMPRESAS



% Empresas con Indicador ARDÁN



COMPONENTES DE LOS ÍNDICES SINTÉTICOS



- Personas
- Sistemas
- Cambio estratégico
- Redes
- Finanzas



- Esfuerzo I+D interna
- Intensidad de la I+D
- Esfuerzo en innovación
- Capacitación
- Tamaño dpto. I+D+i
- Cooperación I+D
- Producto /Marketing
- Organización
- Ventas nuevos productos
- Productividad laboral
- Retorno I+D+i
- Productividad CO₂



- Clientes extranjeros
- Países a los que se exporta
- Volumen exportaciones
- Establecimientos en el exterior
- Empleados tareas internacionalización
- Antigüedad exportadora

% DE EMPRESAS CON 1 O MÁS INDICADORES ARDÁN DE BUENAS PRÁCTICAS

6,06%



5.2. Las empresas bien gestionadas (BG)

5.2.1. Significado de empresa bien gestionada

Para medir el rendimiento de una organización empresarial y valorar su competitividad hemos de considerar seis aspectos: mercado, innovación, productividad, generación de liquidez, generación de valor y rentabilidad. Ninguno por sí solo es suficiente para medir el rendimiento de la empresa, unos complementan a los otros. A continuación analizaremos pormenorizadamente cada uno de ellos.

Mercado

El futuro de la compañía se juega en el mercado, en consecuencia, lo que allí suceda es de indudable relevancia. Ahora bien, el análisis del mercado debe realizarse con una visión temporal adecuada (debe tener en cuenta la posición actual en el mercado y la posición futura) y una perspectiva diferencial (considerando la posición respecto a los competidores y los productos sustitutos). En definitiva, el análisis debe centrarse en la:

- Posición y evolución futura en los mercados y segmentos objetivo.
- Capacidad diferencial en la creación de valor para los clientes.
- Características diferenciales de los productos en atributos, calidad, rapidez de respuesta y adaptabilidad.
- Propuesta favorable en la creación de valor para el cliente.

Innovación

El nivel de innovación es otro parámetro de referencia del rendimiento empresarial. Cabe preguntarse: ¿cuál es la reputación innovadora de la firma en cuanto a sus productos y servicios?, ¿desarrolla innovaciones de éxito con un coste razonable?, ¿propone una renovación de la base de creación de valor de manera que es adecuadamente aceptada por los clientes?

Los ciclos de los productos se están acortando. Las empresas que compiten en sectores de rápida innovación tecnológica han de anticiparse a las necesidades futuras de los clientes creando nuevos productos y servicios. Incluso en las empresas de sectores con ciclos de vida de producto relativamente largos, la mejora continua de sus procesos es vital para un éxito asegurado a largo plazo.

Productividad

La productividad es a la postre la base de la competitividad de la firma. Es un indicador del resultado del impacto global de incrementar las capacidades y ánimo de los empleados, así como la innovación y mejora de los procesos internos y de satisfacción de los clientes. Por supuesto, es relevante la productividad de la materia prima, pero en las empresas, cada vez más ligadas al conocimiento, es cada día más importante la productividad del factor humano.

Liquidez

La Liquidez es otra variable de extraordinaria importancia. Hasta tal punto es así, que muchas firmas pueden sobrevivir con bajas rentabilidades, e incluso con pérdidas, pero muy difícilmente con falta de liquidez.

Generación de valor

La creación de valor es otro de los aspectos a tener en cuenta a la hora de valorar la competitividad de una empresa. La razón principal de cualquier empresa es crear riqueza, desde la satisfacción de los clientes, las necesidades de éstos, pasando por el desarrollo profesional de sus empleados y la generación de valor también para los accionistas.

Rentabilidad

La Rentabilidad económica es probablemente la medida más utilizada y la que más se aproxima al concepto de eficiencia. Se trata de un indicador básico para juzgar la eficiencia en la gestión empresarial, pues es precisamente el comportamiento de los activos, con independencia de su financiación, lo que determina con carácter general que una empresa sea o no rentable en términos económicos. Además, no tener en cuenta la forma en que fueron financiados los activos permitirá determinar si una empresa no rentable lo es por problemas en el desarrollo de su actividad económica no por una deficiente política de financiación.

En definitiva, las empresas bien gestionadas (BG) responden a varios de estos criterios simultáneamente, concretamente a los de crecimiento, rentabilidad, productividad y liquidez con valores por encima de la mediana del sector en el que se encuentran y durante un período de tres años consecutivos.

Las características más relevantes de estas empresas son su equilibrio y solidez, no siendo necesariamente excelentes en un aspecto, pero sí notables en prácticamente todo.

Estas sociedades disponen de excelentes capacidades directivas puesto que no es nada fácil conseguir un cuadro de mando que supere año tras año los valores centrales del sector.

Claves de éxito de las empresas bien gestionadas:

Profesionalización

Las empresas bien gestionadas apuestan por una gerencia muy profesionalizada, aplicando modelos de dirección avanzados y que confía en la inversión en formación del capital humano para lograr personal muy cualificado y poseedor de talento.

Innovación

Desarrollo de proyectos propios de investigación y búsqueda constante de la mejora de productos, ésta es una apuesta fundamental que realizan las empresas bien gestionadas.

Planificación

Esta tipología de empresas realiza un esfuerzo en la elaboración de planes estratégicos a largo plazo.

Además de los tres factores anteriormente mencionados existen otros aspectos que definen la consecución del éxito de las empresas BG: externalización de actividades, diversificación de la producción, control del mercado en el que se mueven, respaldo de la marca e internacionalización.

En definitiva estos son algunos de los factores que llevan a estas sociedades a conseguir el galardón de empresa bien gestionada (BG).

5.2.2. Las empresas bien gestionadas en Galicia

Un total de 500 empresas de las 17.039 sociedades gallegas analizadas en este informe, alcanzan el indicador de empresa bien gestionada. Esto supone un 2,93% del total, todas ellas han superado la mediana de su sector en Ingresos, Liquidez, Productividad y Rentabilidad. Incluimos a continuación el listado ordenado alfabéticamente.

Empresas bien gestionadas		(en euros)				
		Ingresos de explotación	VAB por empleado	Tasa Ingresos 13/14	Rentab. económica	Liquidez
Empresa	Sector					
1 A COCINA DE LUMAI, S.L.	Panaderías y pastelerías	1.296.125	28.468	31,35%	7,94%	3,04
2 ABUELO GRABS, S.L.	Transporte de mercancías por carretera	1.529.027	47.063	20,26%	15,69%	2,04
3 ACADEMIA A MARIÑA, S.L.	Educación y actividades auxiliares	3.774.761	53.254	17,11%	23,25%	7,17
4 ACEÑA MOVIL, S.L.	Venta de otros vehículos de motor (camiones, remolques, caravanas...)	5.643.199	48.851	29,72%	9,97%	1,49
5 AD GRUPO REGUEIRA, S.A.	Mayoristas de repuestos y accesorios de vehículos de motor	47.650.270	50.354	18,32%	11,22%	1,99
6 AGENCIA TRANSITARIA DEL NALON, S.L.	Otras activ.anexas al transporte (servicios en aeropuertos, agentes de aduanas)	653.136	60.567	6,89%	22,22%	1,87
7 AGRICOLA ACEVEDO, S.L.	Mayoristas de maquinaria y equipo agrícola	2.499.160	76.842	58,52%	14,61%	19,11
8 AGROCASTRO, S.L.	Farmacias	1.953.048	64.979	8,69%	18,15%	2,96
9 AGROSONEIRA, S.L.	Mayoristas de materias primas agrarias	12.514.625	71.493	3,84%	7,24%	3,14
10 AGRUPACION RADIOFONICA, S.A.	Emisoras de radio y televisión	712.600	507.613	3,03%	22,12%	2,04
11 AISLAMIENTOS LUGO, S.L.	Mayoristas de materiales para la construcción	2.321.967	45.753	22,12%	11,43%	2,59
12 ALDABA SERVICIOS PROFESIONALES, S.L.	Consultoría informática	2.708.712	56.459	9,24%	21,59%	1,90
13 ALFESAN, S.L.U.	Construcción de edificios	368.102	30.170	15,32%	6,10%	2,88
14 ALFICO, S.A.U.	Mayoristas de textiles y prendas de vestir	48.384.127	337.863	140,60%	39,26%	1,69
15 ALMACENES DE FERRETERIA ROMA, S.L.	Ferreterías	1.157.999	28.012	20,04%	1,85%	3,61
16 ALMACENES J. SANJURJO, S.L.	Mayoristas de materias primas agrarias	5.116.030	73.046	2,86%	7,32%	5,03
17 ALMACENES Y ESPACIOS INDUSTRIALES, S.L.	Otras activ. construcción especial. (impermeabil. limpieza al vapor, chimeneas)	19.457.979	257.348	3,89%	25,72%	6,36
18 ALONSO DOLDAN INGENIERIA Y SERVICIOS,S.L	Otros serv. relac. con las TIC (instal. de ordenadores y programas informáticos)	522.469	103.543	34,73%	44,80%	6,52
19 ALTA CONSULTORES, S.A.	Programación informática	45.021.941	44.875	27,79%	16,53%	2,55
20 ALUDEC, S.A.	Fabricación de componentes, piezas y accesorios	54.285.353	192.471	19,47%	26,09%	1,79
21 ALUMINIOS RAMALLOSA, S.L.	Carpintería	324.710	28.839	7,88%	3,18%	1,66
22 AMBULANCIAS JUAN RODRIGUEZ E HIJOS, S.L.	Ambulancias	794.030	39.230	1,19%	6,96%	2,52
23 AMMNSA, S.L.	Estaciones de servicio y gasolineras	1.099.721	29.310	265,00%	3,79%	2,97
24 ANGEL ROADE, S.L.	Fontanería, calefacción y aire acondicionado	4.742.133	45.222	46,97%	7,59%	2,99
25 ANQUIN TORRE, S.L.	Fabricación de muebles de madera de uso doméstico	916.137	34.127	19,78%	14,35%	2,35
26 ANTONIO F. VAZQUEZ GOMEZ Y OTROS, S.L.	Mayoristas y minoristas de bebidas	1.504.011	80.420	7,30%	17,16%	1,65
27 APLICACIONES CORUÑESAS, S.L.	Revocamiento y revestimiento de suelos y paredes	1.076.962	37.661	54,62%	7,67%	2,22
28 ARCE CLIMA SISTEMAS Y APLICACIONES, S.L.	Fontanería, calefacción y aire acondicionado	38.023.406	62.429	5,76%	7,94%	1,44
29 ARCON OURENSE, S.L.	Minoristas de ordenadores y programas informáticos	1.231.147	64.992	12,16%	21,67%	6,61
30 ARDUMA, S.L.	Fabricación de otros productos de plástico (poliuretano, resina de poliéster ..)	1.793.978	57.250	11,58%	8,90%	16,59
31 ARIEMA ENERXIA, S.L.	Consultoría y gestión empresarial	507.999	54.084	126,30%	23,64%	10,94
32 ARMANDO SILVA, S.L.	Mayoristas de maquinaria para la industria textil	1.291.729	65.678	37,70%	9,34%	9,56
33 ARTABRIA DE PINTURAS, S.L.	Ferreterías	400.573	49.443	19,25%	4,65%	4,28
34 ASISTENCIAS DIANA, S.L.	Transporte de mercancías por carretera	1.844.670	37.927	12,57%	21,99%	19,20
35 ASOCIACION PROTECCION DEFICIENTE MENTAL	Asistencia en establecimientos residenciales	3.186.486	79.343	3,84%	8,13%	42,83
36 ASTILLEROS Y VARADEROS LAGO-ABEIJON, S.L	Construcción de barcos y embarcaciones de recreo	4.430.579	46.001	83,91%	17,57%	6,68
37 ASYSGON, S.L.	Minoristas de ordenadores y programas informáticos	1.282.020	33.717	18,64%	2,09%	1,70
38 ATLANTICA COMUNICACION 2015, S.L.	Agencias de publicidad	151.758	32.774	17,89%	22,20%	4,83
39 ATLANTICA SAGA OURENSE, S.L.U.	Supermercados e hipermercados	92.207.175	36.898	0,41%	26,26%	2,44
40 AUTOCARES M. GARCIA LA CORUÑA, S.L	Transporte terrestre de pasajeros	757.388	49.281	7,81%	8,72%	9,98
41 AUTOCARES MEIJIDE, S.L.	Transporte terrestre de pasajeros	2.292.784	60.342	14,23%	10,12%	5,93
42 AUTO-GESTION CORUÑA, S.L.	Servicios administrativos	432.367	101.509	15,64%	7,96%	24,94

Empresas bien gestionadas		(en euros)		2014		
		Ingresos de explotación	VAB por empleado	Tasa Ingresos 13/14	Rentab. económica	Liquidez
Empresa	Sector					
43 AUTOMOCION FERNANDEZ QUINTELA, S.L.U.	Venta de automóviles	848.733	41.739	4,45%	5,55%	1,77
44 AUTOMOVILES PROVOS, S.L.	Venta de automóviles	2.516.092	106.008	6,90%	13,95%	1,52
45 AUTOMOVILES RUBIO, S.L.	Alquiler de automóviles y camiones sin conductor	377.119	46.225	18,39%	5,27%	3,05
46 AUTOMOVILISTICA GARFIELD, S.L.	Autoescuelas	241.573	60.259	4,07%	33,65%	6,61
47 AVIOPARTS, S.L.	Mayoristas de otra maquinaria y equipo no especializado	3.613.393	78.816	31,49%	11,27%	2,23
48 AVITUR CONDADO, S.L.	Agencias de viajes y operadores turísticos	170.223	38.530	7,61%	12,67%	2,46
49 B.C. TUNNING LINE, S.L.	Mayoristas de repuestos y accesorios de vehículos de motor	975.855	35.377	10,02%	14,39%	3,93
50 BAHIA SOFTWARE, S.L.	Consultoría informática	4.084.373	41.458	13,54%	14,68%	2,87
51 BAITRA, S.L.	Mayoristas de otra maquinaria y equipo no especializado	3.632.188	68.475	13,98%	5,33%	17,30
52 BALLESTAS, SUSPENSION Y FRENOS, S.L.	Mantenimiento y reparación de vehículos de motor	706.880	30.217	3,38%	2,82%	1,35
53 BARBOSA E HIJOS, S.L.	Otra industria manufacturera (artic. cerámicos, juguetes, escobas, velas ..)	1.941.841	111.136	13,22%	9,41%	18,67
54 BENITO FERNANDEZ E HIJOS, S.A.	Mayoristas de pescados y mariscos	3.330.988	33.782	29,18%	6,26%	3,27
55 BERDIA TELECOMUNICACIONES, S.L.	Instalaciones eléctricas	1.394.997	33.103	9,89%	18,93%	2,06
56 BERNARDINO SANCHEZ PRIETO, S.L.	Elaboración de especias, salsas, preparados alimenticios y similares	387.385	51.361	0,58%	48,77%	1,74
57 BERSHKA DISEÑO, S.L.	Diseño especializado	40.031.430	328.259	16,89%	68,97%	7,52
58 BESCAL, S.A.	Mayoristas de porcelana, cristalería y artículos de limpieza	839.284	42.296	20,70%	4,23%	3,72
59 BIMBA & LOLA, S.L.	Confección de prendas de vestir	91.799.182	48.019	10,11%	5,77%	1,74
60 BIOMASA ECO-FORESTAL DE VILLACAÑAS,S.A.U	Fabricación de otros productos de madera, corcho, cestería y mimbre	15.829.208	48.769	15,77%	7,77%	1,84
61 BOCALEON IBERICA, S.L.	Restaurantes	2.680.638	33.933	23,67%	6,21%	1,42
62 BODEGAS ALDEA DE ABAIXO, S.A.T.	Elaboración de vinos	206.380	48.437	11,47%	2,52%	1,87
63 BODEGAS DEL PALACIO DE FEFIÑANES, S.L.	Elaboración de vinos	1.091.176	135.770	12,72%	24,89%	6,32
64 BUGAS DE AUTOMOCION, S.L.	Venta de automóviles	3.246.176	97.403	36,11%	19,89%	11,37
65 CABANAUTO, S.L.	Promoción inmobiliaria	209.379	99.488	0,30%	11,12%	57,95
66 CALEFACCIONES BALUJA, S.L.U.	Fontanería, calefacción y aire acondicionado	1.037.888	52.275	43,39%	13,49%	2,11
67 CALVO ELECTRICIDAD DEL AUTOMOVIL, S.L.	Minoristas de repuestos y accesorios de vehículos de motor	7.983.083	39.731	11,70%	13,70%	2,02
68 CAMBRIDGE ENGLISH STUDIES, S.L.	Educación y actividades auxiliares	849.406	37.646	11,64%	23,87%	5,64
69 CAMYFON, S.L.	Instalaciones eléctricas	3.426.639	34.400	1,03%	4,10%	2,45
70 CARNES ARAUJO, S.L.	Mayoristas de carne y productos cárnicos	3.287.494	67.116	4,88%	15,35%	2,46
71 CAROILINE COSMETICA, S.L.	Fabricación de jabones, detergentes, perfumes y cosméticos	6.346.265	116.236	8,58%	10,18%	1,80
72 CARPINTERIA CERQUEIRO, S.L.	Fabricación de otras estructuras de madera	20.235.890	76.757	46,70%	16,28%	4,53
73 CARPINTERIA CONDE, S.L.	Fabricación de otras estructuras de madera	348.568	30.438	5,29%	3,56%	8,40
74 CASPER DOS, S.A.	Mayoristas de textiles y prendas de vestir	2.485.182	69.583	25,48%	8,28%	1,83
75 CAUCHO PERCA, S.L.	Fabricación de otros productos de caucho (mangueras, tetinas, peines ..)	703.878	46.365	13,46%	8,16%	4,22
76 CEINCO XINZO, S.L.	Actividades de contabilidad	181.186	47.068	-0,23%	7,90%	7,59
77 CELSO TOME, S.L.	Fabricación de muebles de uso doméstico, excepto de madera	4.276.649	28.383	19,24%	2,97%	1,30
78 CELTAMOTOR, S.L.	Venta de automóviles	30.075.651	54.223	10,97%	8,58%	4,06
79 CENTRO CONSULTOR DE LUGO, S.L.	Consultoría y gestión empresarial	330.415	37.918	3,05%	9,22%	1,82
80 CENTRO TECNICO ASTYCO, S.L.	Fontanería, calefacción y aire acondicionado	2.694.430	49.801	58,87%	27,65%	1,79
81 CENTRO TECNICO DE MAQUINARIA FORESTAL,SL	Reparación de maquinaria	2.476.518	53.108	62,29%	16,16%	2,25
82 CENTRO VETERINARIO MEIRA, S.L.	Veterinarios	761.527	39.629	13,61%	8,30%	2,92
83 CERAMICA VEREA, S.A.	Fabricación de ladrillos, tejas, azulejos y otros productos cerámicos	7.724.632	51.446	11,69%	1,45%	2,91
84 CERAMICAS TECNICAS GALEGAS, S.L.	Fabricación de ladrillos, tejas, azulejos y otros productos cerámicos	729.081	49.440	68,66%	4,92%	2,42

Empresa	Sector	(en euros)		2014		Liquidez
		Ingresos de explotación	VAB por empleado	Tasa Ingresos 13/14	Rentab. económica	
85 CESAREO GOMEZ, S.A.	Elaboración de café	5.358.824	62.875	10,95%	14,28%	3,94
86 CETRONIC, S.L.	Mayoristas de equipos para las TIC	1.647.044	46.939	10,50%	17,57%	4,00
87 CHOUSAL, S.L.	Estaciones de servicio y gasolineras	8.768.046	40.170	-0,08%	7,86%	3,88
88 CLIMANOSA, S.L.	Fontanería, calefacción y aire acondicionado	3.988.821	48.158	23,70%	10,91%	1,61
89 COCIÑAMOS, S.L.	Restaurantes	373.965	27.031	10,29%	1,74%	1,22
90 COLEGIO EL CASTRO, S.L.	Educación y actividades auxiliares	1.035.270	38.377	-1,21%	6,10%	3,74
91 COLEGIO ESTUDIO, S.L.	Educación y actividades auxiliares	1.459.434	31.479	-0,57%	3,71%	16,67
92 COLEGIO SANTIAGO APOSTOL PUENTEAREAS, SL	Educación y actividades auxiliares	1.376.859	32.817	2,97%	9,07%	1,83
93 COMBUSTIBLES RIO EUME, S.L.	Estaciones de servicio y gasolineras	9.686.253	54.625	27,47%	36,32%	4,13
94 COMDITEL, S.A.	Mayoristas de textiles y prendas de vestir	27.482.317	281.196	15,87%	10,27%	5,14
95 COMERCIAL AGRICOLA EMILIO, S.L.	Ferreterías	966.136	29.376	6,27%	6,84%	4,00
96 COMERCIAL BECANI, S.L.	Mayoristas de maquinas herramienta	1.966.146	46.362	17,64%	10,92%	3,02
97 COMERCIAL CASAL, S.L.	Minoristas de otros artículos (galerías de arte, artesanía, armas ..)	703.230	30.452	17,72%	3,00%	2,51
98 COMERCIAL DE MOTOSIERRAS GALICIA, S.L.	Mayoristas de maquinaria y equipo agrícola	1.243.474	52.470	3,64%	3,49%	8,23
99 COMERCIAL MALASA, S.L.U.	Mayoristas de maderas y chapas	35.392.736	121.458	66,47%	16,59%	1,62
100 COMERCIAL MANUEL LATA, S.L.	Mayoristas de otra maquinaria y equipo no especializado	1.568.664	48.903	11,69%	4,13%	13,16
101 COMERCIAL MAQUINARIA F3, S.L.	Mayoristas de otra maquinaria y equipo no especializado	2.774.320	55.330	13,79%	6,09%	3,52
102 COMERCIAL MONCHO, S.L.	Minoristas de materiales para la construcción	3.856.798	48.280	7,79%	6,35%	1,99
103 COMERCIAL RODRIGUEZ DE VIGO, S.L.	Mayoristas de repuestos y accesorios de vehículos de motor	1.252.608	31.434	13,18%	6,98%	1,77
104 COMERCIAL Y DISTRIBUCION LORENZO, S.L.	Mayoristas de perfumería y cosmética	707.756	75.364	24,42%	21,61%	2,66
105 COMPAÑIA DE TRANVIAS DE LA CORUÑA, S.A.	Transporte terrestre de pasajeros	23.630.346	73.587	3,57%	27,60%	3,53
106 COMPAÑIA ESPAÑOLA DE ALGAS MARINAS, S.A.	Elaboración de especias, salsas, preparados alimenticios y similares	58.618.618	78.530	22,62%	12,20%	2,62
107 COMPAÑIA INTERNAC. DISTRIBUC. TEXTIL,SL	Confección de prendas de vestir	1.071.127	33.512	15,95%	5,48%	1,91
108 COMPONENTES DE VEHICULOS DE GALICIA, S.A	Fabricación de componentes, piezas y accesorios	14.529.887	63.458	13,71%	16,86%	2,46
109 COMUNIDAD CAMPUS, S.L.	Educación y actividades auxiliares	7.502.754	78.701	-1,46%	26,47%	5,11
110 CONFITERIA BERNA, S.L.	Panaderías y pastelerías	458.114	49.569	-0,48%	8,00%	8,44
111 CONSERVAS CERQUEIRA, S.A.	Fabricación de conservas	31.485.688	71.919	3,89%	21,64%	3,24
112 CONSERVAS DEL NOROESTE, S.A.	Fabricación de conservas	49.954.317	44.646	4,44%	11,89%	1,96
113 CONSTRUCCIONES COUSO SOTO, S.L.	Otras activ. construcción especial. (impermeabil. limpieza al vapor, chimeneas)	288.496	30.265	83,35%	10,80%	2,33
114 CONSTRUCCIONES GONZALEZ CRISTOBO, S.L.	Construcción de edificios	4.887.871	73.000	113,78%	9,76%	3,90
115 CONSTRUCCIONES IGLESIAS MERA, S.L.	Construcción de edificios	2.258.832	37.919	50,75%	0,86%	5,40
116 CONSTRUCCIONES J. ISIDRO, S.L.	Construcción de edificios	336.261	29.595	0,54%	5,47%	2,25
117 CONSTRUCCIONES JAIME DO PAZO, S.L.	Fontanería, calefacción y aire acondicionado	631.552	27.268	9,14%	7,21%	3,65
118 CONSTRUCCIONES JOSE LUIS AGRASO, S.L.	Construcción de edificios	625.486	32.855	78,12%	4,76%	2,19
119 CONSTRUCCIONES MANOLO, S.L.	Construcción de edificios	1.039.507	27.737	5,65%	4,66%	13,84
120 CONSTRUCCIONES OREGA, S.L.	Construcción de edificios	2.828.885	39.750	10,65%	2,28%	3,43
121 CONSTRUCCIONES PEREZ LORENTE, S.L.	Otras activ. construcción especial. (impermeabil. limpieza al vapor, chimeneas)	2.099.928	59.111	14,22%	12,29%	1,68
122 CONSTRUCCIONES Y OBRAS VAZAL, S.L.	Construcción de edificios	991.942	32.842	-1,26%	6,20%	3,69
123 CORGAL AUTOMOVILES, S.L.	Venta de automóviles	10.832.564	75.595	33,67%	24,53%	2,36
124 CO INGENIERIA NAVAL MECANICA VIGUESA, S.L.	Mayoristas de ferretería, fontanería y calefacción	2.838.261	331.031	2,22%	34,22%	1,64
125 COSTAS Y OTERO, S.L.	Fontanería, calefacción y aire acondicionado	836.361	33.175	26,58%	4,79%	1,76
126 COTA ELECTRICIDAD, S.L.	Instalaciones eléctricas	114.960	33.896	25,47%	2,65%	2,32

Empresas bien gestionadas		(en euros)		2014		
		Ingresos de explotación	VAB por empleado	Tasa Ingresos 13/14	Rentab. económica	Liquidez
Empresa	Sector					
127 COTERENA, S.L.U.	Reparación y mantenimiento naval	12.710.582	60.628	48,04%	11,12%	2,29
128 CRISTALERIA CAAMAÑO, S.L.	Fabricación, manipulado y transformación de vidrio	1.739.274	46.872	3,08%	3,67%	5,05
129 CTAG-IDIADA SAFETY TECHNOLOGY, S.L.	Ensayos y análisis técnicos	2.580.716	74.202	17,35%	29,10%	2,35
130 CUARZOS INDUSTRIALES, S.A.U.	Otras industrias extractivas (yeso, creta, turba, sal ..)	9.517.664	98.125	9,27%	17,20%	1,79
131 CYDASA, S.L.	Construcción de edificios	271.023	104.133	-0,52%	4,27%	23,84
132 D.M.M. SERVIMARK, S.L.	Impresión de periódicos y artes gráficas	468.485	29.298	12,58%	9,56%	1,72
133 DADAMA, S.L.	Mayoristas de materias primas agrarias	1.044.018	61.877	26,11%	13,18%	1,94
134 DARIO FERNANDEZ VALES, S.L.	Floristerías y tiendas de animales	4.870.319	80.980	21,42%	6,02%	1,52
135 DARLIM, S.L.	Mayoristas de perfumería y cosmética	11.136.422	49.289	12,67%	6,42%	1,69
136 DARSENA MOTOR, S.L.	Venta de automóviles	7.356.591	47.828	10,82%	4,78%	1,46
137 DAVANDOIRA, S.L.	Hoteles	960.881	35.227	10,58%	5,13%	11,09
138 DAVILA RESTAURACION, S.L.	Bares y cafeterías	855.970	37.269	10,54%	11,15%	1,60
139 DECORGA PINTURA, S.L.U.	Pintura y acristalamiento	14.426.753	62.915	15,74%	45,87%	2,68
140 DEMAIN OBRAS Y SERVICIOS, S.L.	Construcción de edificios	2.429.692	46.082	4,58%	8,77%	1,97
141 DENTAL SANA, S.L.	Minoristas de artículos médicos y ortopédicos	2.306.261	43.755	19,14%	3,33%	1,52
142 DESGUACES HERBON, S.L.	Mayoristas de chatarra y productos de desecho	1.036.556	40.969	12,25%	10,22%	3,81
143 DHL EXPRESS A CORUÑA SPAIN, S.L.U.	Transporte de mercancías por carretera	17.554.653	101.519	7,52%	52,81%	1,82
144 DHL EXPRESS PONTEVEDRA SPAIN, S.L.U.	Transporte de mercancías por carretera	13.926.260	55.116	8,22%	12,05%	1,55
145 DIAZ COMERCIAL GALICIA, S.L.	Ferreterías	1.293.968	35.425	6,21%	7,36%	1,60
146 DIESEL EMILIO, S.L.	Reparación de maquinaria	1.817.878	59.648	45,57%	5,98%	2,10
147 DIGAMEL AROUSA, S.L.	Mayoristas de otra maquinaria y equipo no especializado	6.027.681	38.979	22,58%	3,04%	1,66
148 DIGAMEL, S.A.	Mayoristas de equipos para las TIC	28.704.058	37.481	18,90%	3,35%	1,53
149 DISCORIGAL, S.L.	Carnicerías	1.510.678	37.948	1,37%	2,89%	1,55
150 DISFER ECOSOLUCIONES, S.L.	Mayoristas de porcelana, cristalería y artículos de limpieza	867.020	42.797	8,18%	15,48%	2,43
151 DISTRIB. GRAL. RECAMBIOS PARA AUTOMOCION	Mayoristas de repuestos y accesorios de vehículos de motor	5.098.032	43.986	9,88%	23,07%	2,39
152 DISTRIBUCIONES CANTON Y GONZALEZ, S.L.	Mayoristas y minoristas de bebidas	3.957.385	63.420	10,84%	15,27%	2,19
153 DISTRIBUCIONES REBOLLAL E HIJOS, S.L.	Mayoristas no esp. de pto alimenticios (almacenes, provisionistas de buques)	3.057.721	49.751	10,34%	16,16%	2,10
154 DITRAM AUTOMOCION, S.L.U.	Venta de automóviles	23.080.704	62.860	19,77%	12,47%	1,58
155 DOUS TRAZOS, S.L.	Minor. muebles (exc. madera), aparatos iluminación y otros artic. uso doméstico	1.495.530	25.068	20,62%	11,54%	1,69
156 DUB DIGITAL AUDIO, S.L.	Actividades de grabación de sonido y edición musical	245.422	51.019	12,47%	5,25%	3,10
157 E. PITA Y VECINO, S.L.	Mayoristas y minoristas de bebidas	2.799.986	65.596	8,49%	17,58%	5,31
158 ECOMAS SUPERMERCADOS, S.L.	Supermercados e hipermercados	39.144.475	32.422	2,55%	10,27%	3,92
159 EDELNE, S.L.	Instalaciones eléctricas	2.793.930	54.660	27,37%	20,33%	2,13
160 EDICIONES LENDA, S.L.	Librerías	3.695.066	36.506	29,58%	3,86%	2,16
161 EDISA, SISTEMAS DE INFORMACION, S.A.	Consultoría informática	2.778.092	50.609	20,40%	12,94%	2,63
162 EFECTOS NAVALES CORONA, S.A.	Mayoristas de otra maquinaria y equipo no especializado	1.337.412	65.293	34,36%	33,26%	2,97
163 EFECTOS NAVALES DE CELEIRO, S.L.	Mayoristas de ferretería, fontanería y calefacción	3.867.651	36.654	4,02%	4,10%	3,63
164 EGASA FERROL, S.A.	Juegos de azar y apuestas	4.345.882	87.918	4,08%	38,60%	2,43
165 ELECTRICIDAD ALVESA, S.L.	Instalaciones eléctricas	246.735	38.927	1,92%	2,34%	4,30
166 ELECTRO FORMULA VIGO, S.L.	Mantenimiento y reparación de vehículos de motor	293.496	37.442	6,83%	8,12%	2,61
167 ELECTRO GALVEZ Y SENABRE, S.L.	Mayoristas de otra maquinaria y equipo no especializado	1.116.409	117.478	12,04%	8,84%	3,19
168 ELECTROREFRIGERACION DEL NOROESTE, S.L.	Mantenimiento y reparación de vehículos de motor	936.647	66.661	31,15%	7,39%	1,44

Empresas bien gestionadas		(en euros)		2014			
		Ingresos de explotación	VAB por empleado	Tasa Ingresos 13/14	Rentab. económica	Liquidez	
169	ELECTROSON GALICIA INDUSTRIAL, S.L.	Mayoristas de equipos para las TIC	2.647.390	52.642	27,92%	17,67%	2,28
170	ENCOFROR, S.L.	Construcción de edificios	905.311	33.847	13,66%	3,08%	2,43
171	ENERGEEA, SERVICIOS Y MANTENIMIENTO, S.L.	Producción de energía eléctrica de origen eólico	25.082.000	277.250	0,08%	19,35%	3,85
172	EPAGAL, S.L.	Elaboración de especias, salsas, preparados alimenticios y similares	3.473.821	30.810	4,09%	4,61%	3,00
173	EQUIPAMIENTO VENTA DIRECTA, S.L.	Mayoristas de electrodomésticos	12.404.057	69.422	12,77%	11,23%	2,36
174	EQUIPOS DE SEÑALIZACIÓN Y CONTROL, S.A.	Instalaciones eléctricas	6.594.000	49.184	8,79%	28,35%	1,63
175	ESTACION DE SERVICIO ATIOS-LA GUIA, S.L.	Estaciones de servicio y gasolineras	333.767	45.379	5,88%	6,92%	4,68
176	ESTACION DE SERVICIO COMPOSTELA, S.L.	Estaciones de servicio y gasolineras	4.481.084	54.583	318,36%	15,39%	3,66
177	ESTACION DE SERVICIO GUNTIN, S.L.	Estaciones de servicio y gasolineras	11.121.935	74.820	1,44%	13,45%	1,73
178	ESTACION DE SERVICIO HERMANOS CANDA, S.L.	Estaciones de servicio y gasolineras	1.259.859	47.459	12,37%	3,68%	1,97
179	ESTACION DE SERVICIO RAFAEL DAVIÑA, S.L.	Estaciones de servicio y gasolineras	235.657	222.680	0,52%	9,04%	7,55
180	ESTACION DE SERVICIO ROMA, S.L.	Estaciones de servicio y gasolineras	756.825	31.201	58,92%	3,77%	2,30
181	ESTACION DE SERVICIO SAN ROQUE, S.L.	Estaciones de servicio y gasolineras	5.218.564	41.675	271,13%	3,94%	3,62
182	ESTACION DE SERVICIO XESTEIRA, S.L.	Estaciones de servicio y gasolineras	3.425.149	53.461	10,37%	8,11%	2,37
183	ESTACION SERVICIO AEROPUERTO SANTISO, SL	Estaciones de servicio y gasolineras	3.287.558	57.397	273,21%	13,72%	4,58
184	ESTAMPACIONES TECNICAS DE GALICIA, S.L.	Carpintería metálica	2.939.021	54.138	15,14%	4,19%	1,79
185	ETIQUETAS DEL NORTE, S.L.	Impresión de periódicos y artes gráficas	719.275	198.867	20,84%	13,86%	2,21
186	EULOGIO MATO, S.A.	Mayoristas de carne y productos cárnicos	9.461.414	154.987	11,46%	11,01%	4,30
187	EUMECONS, S.L.	Construcción de edificios	1.424.707	44.189	5,18%	20,46%	5,03
188	EURO CKP, S.A.	Trabajo de la piedra	13.473.997	53.985	11,91%	7,16%	1,98
189	EURODRILL, S.L.	Mayoristas de ferretería, fontanería y calefacción	1.599.795	79.305	10,13%	6,80%	24,30
190	EUROGAL DE SONDEOS, S.L.	Perforaciones y sondeos	211.198	47.201	50,43%	14,26%	2,46
191	EXCAVACIONES YONI TUÑAS, S.L.	Preparación de terrenos	904.110	44.692	3,52%	5,60%	1,79
192	EXPLORACION DE GASOLINERAS, S.L.	Estaciones de servicio y gasolineras	2.744.784	32.513	36,81%	6,15%	1,39
193	EXPLORACIONES FOREST. SOUTO CARRILLO, SL	Mayoristas de maderas y chapas	31.313.992	136.609	16,85%	20,10%	1,81
194	FARMACIA GUTIERREZ DEL OLMO, S.L.	Farmacias	1.725.594	185.617	1,06%	10,88%	3,42
195	FARO DE VIGO, S.A.U.	Edición de periódicos y revistas	20.562.119	64.350	-2,55%	22,52%	1,90
196	FASE MOTOR, S.L.	Mantenimiento y reparación de vehículos de motor	432.915	33.720	13,78%	6,21%	2,21
197	FERREIRO SUMINISTROS INDUSTRIALES, S.L.	Ferreterías	997.744	40.870	7,95%	3,87%	2,59
198	FERRETERIA SARRIA, S.L.	Ferreterías	395.230	26.219	3,78%	6,38%	2,56
199	FERRETERIA VALFER, S.L.	Ferreterías	1.222.525	31.152	6,29%	6,04%	1,79
200	FERRIMAR, S.L.	Trabajo de la piedra	420.452	33.719	3,56%	0,89%	5,46
201	FERROCAR, S.L.	Prefabricados de hormigón	4.020.421	37.986	33,81%	6,89%	1,60
202	FERROESTRADA, S.L.	Ferreterías	659.028	30.985	0,84%	1,95%	2,09
203	FIBA CATERING, S.L.	Caterings y otros servicios de comidas	1.121.725	34.402	11,14%	7,53%	2,70
204	FISELACO, S.L.	Actividades de contabilidad	332.910	52.659	1,43%	7,57%	3,87
205	FLORISTERIAS GALICIA, S.L.U.	Floristerías y tiendas de animales	443.987	49.109	9,00%	47,54%	1,43
206	FONTANERIA J.M. REGUEIRA, S.L.	Fontanería, calefacción y aire acondicionado	395.540	34.153	20,03%	8,03%	5,93
207	FORESTAL DIAZ CASARIEGO, S.L.	Mayoristas de maderas y chapas	3.243.828	114.940	73,21%	31,30%	3,51
208	FORESTAL PENINSULAR, S.L.	Aserrado y tratamiento de la madera	6.873.467	58.615	30,21%	14,68%	1,78
209	FREESTYLE POWER SPORTS, S.L.	Otras activ. profesionales y científ. (traducción, prev. riesgos, agencias modelos)	2.608.237	68.579	35,71%	2,79%	1,78
210	FRENOS ORENSE, S.L.	Minoristas de repuestos y accesorios de vehículos de motor	1.606.622	34.852	14,72%	9,73%	1,85

Empresas bien gestionadas		(en euros)		2014		
		Ingresos de explotación	VAB por empleado	Tasa Ingresos 13/14	Rentab. económica	Liquidez
Empresa	Sector					
211 FRIMARTE, S.L.	Fontanería, calefacción y aire acondicionado	1.978.044	67.453	17,93%	11,14%	8,55
212 FRIMOS, S.L.	Fontanería, calefacción y aire acondicionado	2.603.728	69.404	56,94%	10,84%	8,88
213 FUNERARIA FERNANDEZ, S.A.	Funerarias	2.831.086	41.642	6,82%	8,17%	1,40
214 FUNERARIA PARDO, S.L.	Funerarias	400.076	40.993	2,94%	16,34%	5,02
215 GALDIS, S.L.	Mayoristas no esp. de pto. alimenticios (almacenes, provisionistas de buques)	2.975.893	86.366	12,77%	10,57%	2,97
216 GALICIA S.A.T., S.A.L.	Mayoristas de maquinas herramienta	546.405	39.443	17,72%	7,75%	2,49
217 GALIGRAIN, S.A.	Depósito, almacenamiento y manipulación de mercancías	30.237.150	153.460	7,30%	7,66%	4,22
218 GALITRANS 96, S.L.	Transporte de mercancías por carretera	6.223.230	47.947	3,65%	4,14%	2,86
219 GANADERIA A CHOUSA, S.L.	Explotación de ganado bovino para producción de leche	622.350	159.716	10,32%	8,22%	3,80
220 GANADOS ANXELO, S.L.	Mayoristas de animales vivos	3.193.573	77.084	28,91%	5,72%	25,96
221 GANADOS LITO, S.L.	Mayoristas de animales vivos	6.723.866	69.736	8,64%	8,18%	8,43
222 GANDYO GESTORES TRIBUTARIOS, S.L.	Actividades de contabilidad	489.711	40.238	0,56%	6,74%	4,76
223 GASDOCA, S.L.	Estaciones de servicio y gasolineras	6.312.559	63.821	0,97%	21,54%	4,40
224 GASOLEOS SAN BENITO, S.L.	Estaciones de servicio y gasolineras	3.149.947	57.687	4,24%	4,50%	1,89
225 GASOLEOS VIVEIRO, S.L.	Estaciones de servicio y gasolineras	2.894.275	54.199	3,09%	8,52%	1,59
226 GASOLINAS, LUBRIFICANTES, REPUESTOS, S.A	Estaciones de servicio y gasolineras	27.328.952	66.705	584,46%	9,78%	4,43
227 GDC STK, S.L.	Consultoría informática	8.729.248	37.814	9,19%	11,12%	4,04
228 GENEQUA, S.L.	Investigación y desarrollo	170.446	57.266	88,68%	65,68%	11,27
229 GEROSALUD, S.L.	Otras actividades sanitarias (fisioterapia, podología, logopedia...)	4.666.954	55.083	28,59%	8,72%	5,16
230 GESPROCAR, S.L.	Promoción inmobiliaria	960.452	179.453	26,35%	2,81%	6,23
231 GESTION COMERCIAL OPTICA, S.L.	Minoristas de artículos médicos y ortopédicos	337.685	60.821	0,16%	3,28%	2,32
232 GESTION HOTELERA NOROESTE, S.L.	Hoteles	4.495.048	30.282	10,21%	10,46%	0,96
233 GESTORIA DE LA TORRE, S.L.	Actividades de contabilidad	1.494.289	54.038	9,60%	16,96%	13,30
234 GIL SUAREZ, S.L.	Mayoristas y minoristas de bebidas	1.832.282	32.769	9,27%	6,47%	2,98
235 GISVA, S.A.	Fabricación de productos cárnicos	8.192.236	47.824	4,32%	6,76%	3,23
236 GLASOF INFORMATICA, S.L.	Programación informática	998.168	54.376	10,24%	20,43%	3,38
237 GLOBAL THERMO, S.L.	Mantenimiento y reparación de vehículos de motor	1.157.096	34.181	13,29%	8,37%	1,39
238 GLOBALGRAFIC IMPRESION E IMAXE, S.L.	Impresión de periódicos y artes gráficas	693.179	40.717	10,40%	23,13%	2,93
239 GOMEZ TRAVIESO, S.L.	Funerarias	354.934	38.328	24,04%	20,92%	5,90
240 GOMEZ Y CRESPO, S.A.	Fabricación de otros productos metálicos (tornillería, envases metálicos ..)	4.349.255	36.508	24,31%	14,92%	3,08
241 GONZALEZ FERRO, S.L.	Estaciones de servicio y gasolineras	1.067.817	33.000	452,17%	11,30%	3,03
242 GRAFICAS Y DISTRIBUCIONES ABALO, S.L.	Impresión de periódicos y artes gráficas	364.139	34.297	9,26%	16,56%	11,97
243 GRAFICAS Y FORMULARIOS, S.A.	Impresión de periódicos y artes gráficas	2.563.843	47.068	8,55%	14,62%	2,92
244 GRANITOS DE XALLAS, S.L.	Fabricación de hormigón fresco	3.150.547	30.267	13,03%	2,46%	1,69
245 GRUAS RODOLFO, S.L.	Actividades anexas al transporte terrestre (parkings, asistencia en carretera ..)	697.390	134.953	17,41%	16,19%	6,70
246 GUILERA DIESEL TRADING, S.L.U.	Mayoristas de repuestos y accesorios de vehículos de motor	3.905.024	172.116	21,99%	12,49%	3,17
247 GUILERA E HIJOS, S.L.	Mayoristas de repuestos y accesorios de vehículos de motor	7.612.021	111.651	11,68%	9,26%	3,25
248 H. PANIAGUA, S.L.	Elaboración de bebidas alcohólicas, excepto vino	3.977.100	56.442	4,47%	2,27%	2,07
249 HERCULES COURIER, S.L.	Actividades anexas al transporte terrestre (parkings, asistencia en carretera ..)	4.777.945	129.642	22,79%	22,65%	1,86
250 HERGOME, S.L.	Fabricación de herramientas	1.644.360	60.821	19,23%	19,05%	1,77
251 HIDRAULICO MECANICA SANCHEZ, S.L.	Reparación de maquinaria	456.841	45.753	16,46%	4,86%	3,62
252 HIERROS FERGO, S.L.	Carpintería metálica	2.685.310	50.034	12,68%	7,84%	21,36

Empresas bien gestionadas		(en euros)		2014		
		Ingresos de explotación	VAB por empleado	Tasa Ingresos 13/14	Rentab. económica	Liquidez
Empresa	Sector					
253 HIFAS DA TERRA, S.L.	Agricultura	3.923.530	57.539	66,66%	16,04%	4,42
254 HOGARLIN, S.A.	Droguerías	22.008.960	27.370	-0,37%	4,09%	1,87
255 HORMIGONES DE BOIRO, S.L.	Fabricación de hormigón fresco	1.364.830	37.229	28,92%	1,41%	1,98
256 HORMIGONES DE PORRIÑO, S.A.	Fabricación de hormigón fresco	2.540.592	44.230	545,05%	5,38%	6,17
257 HOSTAL SAN LORENZO, S.L.	Hoteles	567.739	42.789	3,73%	2,84%	3,74
258 HUBRISJU, S.L.	Supermercados e hipermercados	2.041.735	27.644	0,27%	11,86%	1,90
259 HUT VIGO, S.L.	Restaurantes	379.967	39.826	2,64%	16,70%	2,07
260 IGLESIAS Y ALLER, S.L.	Mayoristas y minoristas de bebidas	1.815.354	62.131	12,05%	13,58%	2,52
261 IMPEX EUROPA, S.L.	Mayoristas de productos químicos	8.860.516	66.494	16,86%	10,69%	3,40
262 INCALPLAS, S.L.	Fabricación de envases y embalajes de plástico	11.332.082	55.175	24,34%	23,19%	2,51
263 INDUMET SISTEMAS CONSTRUCTIVOS, S.L.	Construcción de cubiertas	4.641.773	38.523	15,88%	2,68%	1,58
264 INDUSTRIA GALLEGA DEL PAN, S.L.U.	Fabricación de productos de panadería, molinería y pastas alimenticias	44.850.160	51.564	8,57%	15,67%	1,47
265 INDUSTRIA METAL VALIÑA, S.L.	Fabricación de cerraduras y herrajes	2.516.499	55.946	7,67%	11,50%	2,36
266 INDUSTRIAL PAPELERA ANDINA, S.L.	Fabricación de pasta papelera, artículos de papel y cartón	4.969.393	56.186	10,87%	5,53%	1,67
267 INFRINOR, S.L.	Fontanería, calefacción y aire acondicionado	327.829	37.519	31,24%	29,71%	3,72
268 INNOLACT, S.L.	Fabricación de productos lácteos, aceites y grasas vegetales y animales	7.046.224	76.768	29,23%	18,99%	2,32
269 INSTALACIONES ELECTRICAS ARCACE, S.L.	Instalaciones eléctricas	1.612.440	78.747	61,41%	31,09%	3,52
270 INSTALACIONES GARPADU, S.L.L	Instalaciones eléctricas	591.737	32.772	2,76%	3,26%	1,62
271 INSTALACIONES GONZAREY, S.L.	Carpintería metálica	405.574	67.308	104,21%	21,08%	6,29
272 INTALMAT, S.L.	Fontanería, calefacción y aire acondicionado	168.665	32.687	5,44%	7,02%	3,68
273 INTANERIA 2000, S.L.	Fabricación de estructuras metálicas	1.410.717	93.340	9,01%	21,07%	22,41
274 INTERATLANTIC FISH, S.L.U.	Mayoristas de pescados y mariscos	36.431.919	169.069	20,66%	12,66%	4,40
275 J&J PUBLICIDAD Y COMUNICACION, S.L.	Agencias de publicidad	946.565	40.182	27,73%	6,22%	1,77
276 JAEL JOYERIA, S.L.	Joyerías y relojerías	2.943.210	66.162	14,03%	2,81%	2,92
277 JEMAGA SANTIAGO, S.L.U.	Venta de electrodomésticos	643.400	60.417	-0,57%	6,27%	1,74
278 JESUS LORENZO E HIJOS, S.L.	Estaciones de servicio y gasolineras	4.460.124	61.313	8,82%	13,22%	1,95
279 JIM SPORTS TECHNOLOGY, S.L.	Mayoristas de artículos deportivos y bicicletas	7.476.976	58.208	9,77%	12,44%	2,13
280 JOMASA INNOVATEC, S.L.	Mayoristas de repuestos y accesorios de vehículos de motor	1.320.602	32.034	14,35%	5,28%	1,40
281 JUAN DAVID CALVIÑO CASTRO, S.L.	Mayoristas y minoristas de bebidas	2.407.761	59.176	3,81%	16,12%	4,17
282 JUMAR ATRI, S.L.	Droguerías	678.963	41.717	7,18%	6,96%	1,59
283 KALEIDO LOGISTICS, S.L	Otras activ. anexas al transporte (servicios en aeropuertos, agentes de aduanas)	35.964.848	107.355	19,11%	20,94%	2,19
284 KINARCA, S.A.U.	Fontanería, calefacción y aire acondicionado	13.395.024	93.142	21,55%	17,83%	1,98
285 LA NEVERA 2000, S.L.	Fotografía	200.136	48.959	12,83%	6,22%	5,53
286 LA TOJA, S.A.	Hoteles	6.497.620	37.152	3,81%	0,50%	32,27
287 LAMINADOS LEMA, S.L.	Mayoristas de ferretería, fontanería y calefacción	2.317.504	62.429	32,99%	5,10%	5,22
288 LAMPARAS MIÑO, S.L.	Fabricación de lámparas y aparatos eléctricos de iluminación	5.057.700	132.682	70,55%	26,56%	2,60
289 LANDIN INFORMATICA, S.L.	Minoristas de ordenadores y programas informáticos	2.311.785	28.342	8,49%	5,78%	1,74
290 LATVIGO, S.L.	Mayoristas de productos químicos	948.673	54.121	29,03%	17,82%	2,17
291 LIMPIEZAS COMPOSTELA, S.L.	Servicios a edificios e instalaciones	1.856.671	22.511	-0,22%	6,57%	1,91
292 LINCOLD IBERICA, S.L.	Mayoristas de productos químicos	2.079.390	62.851	9,09%	8,58%	2,20
293 LUBATRONIC, S.L.	Ingeniería mecánica	403.373	53.382	28,33%	13,91%	3,68
294 LUGO NORTE, S.L.U.	Mayoristas y minoristas de bebidas	2.023.723	64.004	8,67%	22,54%	2,97

Empresas bien gestionadas		(en euros)		2014		
		Ingresos de explotación	VAB por empleado	Tasa Ingresos 13/14	Rentab. económica	Liquidez
Empresa	Sector					
295 MACOGA, S.A.	Fabricación de otros productos metálicos (tornillería, envases metálicos ..)	13.791.711	53.786	10,07%	5,09%	3,39
296 MADERAS CARRIL, S.L.	Mayoristas de maderas y chapas	7.634.517	63.731	3,53%	15,45%	2,85
297 MADERAS MARADONA, S.L.	Mayoristas de maderas y chapas	2.568.738	39.057	10,26%	7,15%	3,26
298 MADERAS MASMA, S.L.	Mayoristas de maderas y chapas	3.017.585	38.796	9,93%	5,20%	2,67
299 MAFCAR DISTRIBUCIONES, S.L.	Mayoristas de productos lácteos y huevos	4.340.025	34.667	7,41%	7,03%	3,32
300 MAFERQUI, S.L.	Construcción de edificios	1.990.442	43.630	0,96%	9,74%	3,32
301 MANSERVI-JASO GALICIA, S.L.	Instalaciones eléctricas	1.800.324	68.631	10,56%	30,63%	2,42
302 MANTEN, S.L.	Otras activ. construcción especial. (impermeabil. limpieza al vapor, chimeneas)	475.689	62.563	25,38%	4,76%	1,54
303 MANUEL BOUZAS PEREIRAS Y CIA., S.L.	Aserrado y tratamiento de la madera	1.556.232	29.861	12,13%	8,20%	3,11
304 MAQUINARIA AGRICOLA DEL NOROESTE, S.L.	Mayoristas de maquinaria y equipo agrícola	12.457.806	51.668	28,40%	10,94%	2,09
305 MAQUISABA, S.L.	Preparación de terrenos	7.354.923	30.798	73,16%	22,66%	1,78
306 MAR GULEMEN, S.L.U.	Mayoristas de pescados y mariscos	4.480.367	73.838	44,65%	17,23%	3,17
307 MAR SERVICIOS SUBMARINOS, S.L.	Otras activ. construcción especial. (impermeabil. limpieza al vapor, chimeneas)	386.465	39.343	95,51%	5,73%	5,19
308 MARIA JESUS TABOADA NOVO Y OTRA, S.L.	Servicios a edificios e instalaciones	1.161.730	28.332	2,08%	14,56%	6,61
309 MARINE INSTRUMENTS, S.A.	Fabricación de aparatos de medida, control, óptica y equipo fotográfico	29.748.889	239.893	34,47%	52,63%	5,43
310 MARIÑO ROPAS DE TRABAJO, S.L.	Minoristas de prendas de vestir y complementos	714.320	35.374	0,69%	1,94%	5,33
311 MARISCOS LAUREANO, S.L.	Mayoristas de pescados y mariscos	2.855.946	35.811	7,34%	7,09%	3,37
312 MARITIME GLOBAL SERVICES, S.L.	Activ. anexas al transporte marítimo (agentes consignatarios, salvam. marítimo)	2.323.943	57.636	8,26%	9,08%	5,88
313 MARTINEZ DE LUGO, S.L.	Venta de automóviles	12.756.387	35.122	11,80%	3,44%	2,25
314 MASCATO, S.A.	Mayoristas de pescados y mariscos	157.087.818	188.282	4,61%	9,60%	2,66
315 MATEO Y SANCHEZ ASESORES, S.L.	Actividades de contabilidad	285.482	42.248	6,92%	9,84%	1,99
316 MATERIALES ELECTRICOS DE GALICIA, S.L.	Mayoristas de ferretería, fontanería y calefacción	1.784.058	52.371	28,84%	10,23%	1,93
317 MATRICERIA VIGO, S.L.	Ingeniería mecánica	2.414.164	59.523	62,71%	30,74%	4,29
318 MATRINDUCCION, S.L.	Reparación de maquinaria	1.110.254	53.584	23,81%	24,12%	3,54
319 MATRIUSKA PRODUCCIONES, S.L.	Actividades cinematográficas, de vídeo y de programas de televisión	611.680	301.557	90,37%	4,70%	3,27
320 MECANIZADOS ATLANTIDA, S.L.	Ingeniería mecánica	9.607.511	77.981	13,98%	18,04%	2,08
321 MECANIZADOS MOAN, S.L.L.	Fabricación de máquinas herramienta	2.444.390	58.991	11,11%	17,17%	2,85
322 MEPRONOR, S.L.	Ingeniería mecánica	1.177.986	37.146	9,28%	5,08%	1,54
323 MERCA-SAUDE, S.L.U.	Minor. muebles (exc. madera), aparatos iluminación y otros art. uso doméstico	1.350.117	31.758	9,99%	65,96%	3,19
324 MESON JAMONERIA COMPOSTELA, S.L.	Bares y cafeterías	667.769	22.649	2,83%	2,10%	4,14
325 METALBER CARPINTERIA METALICA, S.L.	Carpintería metálica	1.608.644	45.576	7,85%	13,20%	3,47
326 MIGUEL GONZALEZ SIXTO, S.L.	Minoristas de otros artículos (galerías de arte, artesanía, armas ..)	265.027	30.011	7,01%	2,19%	1,63
327 MIGUEL SORO, S.L.	Mayoristas y minoristas de bebidas	1.410.100	43.753	3,93%	17,02%	5,34
328 MILLARES TORRON, S.L.	Mayoristas de maquinaria y equipo agrícola	5.057.787	34.830	13,89%	6,70%	1,64
329 MOLESKINE, S.L.	Papelerías	468.528	40.693	17,30%	14,04%	2,07
330 MOLINOS CEMENTEROS LUSO GALAICOS, S.A.	Mayoristas de materiales para la construcción	2.829.896	396.845	22,99%	6,79%	6,39
331 MONTAJES METALICOS PAN AÑON, S.L.	Fabricación de estructuras metálicas	8.008.705	37.864	54,18%	19,82%	2,53
332 MOURIÑO, S.A.	Confección de prendas de vestir	358.067	31.632	2,90%	3,64%	2,98
333 NAROM, S.L.	Construcción de edificios	6.092.748	55.677	27,76%	6,20%	2,49
334 NAVIERA RIA DE AROSA, S.A.U.	Activ. anexas al tpte marítimo (agentes consignatarios, salvamento marítimo)	3.381.600	65.016	3,62%	21,41%	5,39
335 NEUMATICOS JOSE SANCHEZ, S.L.	Mantenimiento y reparación de vehículos de motor	1.989.619	37.095	7,75%	6,52%	2,90
336 NOA MADERA CREATIVA, S.L.U.	Fabricación de muebles de oficina y de establecimientos comerciales	21.298.624	44.184	17,29%	8,25%	1,40

Empresas bien gestionadas		(en euros)		2014		
		Ingresos de explotación	VAB por empleado	Tasa Ingresos 13/14	Rentab. económica	Liquidez
Empresa	Sector					
337 NODOSAT, S.L.	Construcción de barcos y embarcaciones de recreo	1.004.693	39.141	11,09%	9,82%	6,72
338 NOGUERA XOVE, S.A.	Otras activ. construcción especial. (impermeabil. limpieza al vapor, chimeneas)	3.411.046	37.179	16,70%	6,48%	2,51
339 NOMASYSTEMS, S.L.	Otros serv. relac. con las TIC (instal. de ordenadores y programas informáticos)	778.824	65.451	18,57%	31,12%	7,54
340 NORCONTRATAS EMPRESA CONSTRUCTORA, S.A.	Construcción de edificios	5.445.076	52.288	1,90%	13,54%	3,10
341 NORDENTIA, S.L.	Promoción inmobiliaria	327.934	38.208	20,83%	12,68%	2,47
342 NORTH SAILS, S.L.U.	Fabric. otros productos textiles, exc. prendas de vestir (alfombras, moquetas)	4.381.329	48.046	4,39%	16,61%	3,12
343 NOSOPLAS, S.L.U.	Fabricación de envases y embalajes de plástico	33.323.727	168.659	39,57%	9,27%	2,24
344 NOVA ASISTENCIA 2000, S.L.	Transporte de mercancías por carretera	347.265	66.565	5,38%	12,14%	5,99
345 NOVAS Y PREGO, S.L.	Mayoristas y minoristas de bebidas	2.305.575	56.028	7,02%	17,80%	3,71
346 NOYASTAR, S.L.	Venta de automóviles	2.454.323	34.138	89,06%	3,30%	1,66
347 NURICLIMA GALICIA, S.L.	Fontanería, calefacción y aire acondicionado	2.177.938	42.748	2,69%	15,82%	2,66
348 O PETON, S.L.U.	Bares y cafeterías	499.049	22.697	11,03%	8,36%	2,03
349 OBRAS MARITIMAS Y SUBMARINAS, S.L.	Otras activ. construcción especial. (impermeabil. limpieza al vapor, chimeneas)	4.724.086	80.540	81,25%	14,58%	6,30
350 OFICINAS ADMINISTRATIVAS SAGAL, S.L.	Actividades de contabilidad	904.748	36.771	5,25%	6,15%	15,21
351 ORENSE-BENAVENTE, S.A.	Transporte terrestre de pasajeros	629.831	74.512	4,88%	30,64%	3,09
352 ORTOTECO, S.L.	Minoristas de artículos médicos y ortopédicos	444.056	27.056	3,45%	11,88%	2,69
353 OSMOS SISTEMAS ELECTRICOS, S.L.	Instalaciones eléctricas	43.419.883	71.165	35,93%	9,48%	1,82
354 OSORIO GALICIA-LIKEN'S, S.L.	Confección de ropa de trabajo	764.914	32.503	5,50%	11,49%	3,29
355 OVAPISCIS, S.A.	Acuicultura	2.425.402	101.562	19,09%	16,53%	5,03
356 OYSHO DISEÑO, S.L.U.	Diseño especializado	10.587.958	189.019	5,69%	20,94%	14,16
357 PAR SANTIAGO, S.L.	Reparación de ordenadores y de otros artículos de uso doméstico	200.998	29.355	3,49%	3,96%	5,84
358 PARAFARMACIA CASTRO, S.L.	Farmacias	2.027.637	70.403	6,24%	17,66%	1,57
359 PASTEURIZADOS CIES, S.L.U.	Fabricación de conservas	2.134.185	51.008	26,93%	9,53%	1,86
360 PELLEJERO E HIJOS, S.L.	Transporte de mercancías por carretera	14.840.437	55.863	3,48%	13,89%	2,89
361 PEREIRA SEGURIDAD, S.A.	Actividades de seguridad e investigación	1.402.445	47.675	24,02%	31,10%	4,06
362 PERFILES DEL NOROESTE, S.L.	Carpintería metálica	779.978	46.457	97,15%	4,86%	1,61
363 PERITAJES M. LOPEZ, S.L.	Otras activ.profesionales y científ. (traducción, prev. riesgos, agencias modelos)	296.066	45.679	7,21%	13,89%	6,05
364 PEROL Y CODESIDO, S.L.	Mantenimiento y reparación de vehículos de motor	1.189.155	37.222	11,61%	8,15%	4,72
365 PERSIANAS GALISUR, S.L.	Minoristas de materiales para la construcción	448.828	39.016	45,62%	5,55%	1,64
366 PERTEJO, S.L.	Activ. anexas al tpte marítimo (agentes consignatarios, salvamento marítimo ..)	1.102.310	157.048	30,37%	13,81%	3,89
367 PESCA NORTE BREOGAN, S.L.	Extracción pesquera	2.601.946	86.840	28,77%	29,65%	3,03
368 PESCADOS GARCIA-RIVEIRA, S.L.	Mayoristas de pescados y mariscos	6.963.654	41.033	31,60%	10,35%	4,01
369 PESCADOS HERMANOS LIJO, S.L.	Mayoristas de pescados y mariscos	5.023.566	58.565	16,38%	12,96%	3,71
370 PESCARMAR, S.L.U.	Mayoristas de pescados y mariscos	59.163.522	40.355	3,54%	8,59%	1,78
371 PESQUERA AZIMUT, S.L.	Mayoristas de pescados y mariscos	21.154.838	123.360	5,44%	9,61%	1,94
372 PESQUERAS DE BON, S.A.	Extracción pesquera	8.697.067	181.524	43,64%	21,22%	3,91
373 PESQUERIAS PUENTEAREAS, S.A.	Extracción pesquera	1.780.439	90.722	6,88%	21,87%	2,51
374 PESQUERIAS SAVIÑELA, S.L.	Extracción pesquera	1.918.328	57.181	15,38%	11,11%	4,55
375 PETEIRO MOTOR, S.L.	Estaciones de servicio y gasolineras	4.231.079	92.775	13,32%	13,16%	4,27
376 PETER TABOADA, S.L.	Mayoristas de otra maquinaria y equipo no especializado	5.048.899	46.629	42,82%	13,71%	4,86
377 PETROLIMIA, S.L.	Mayoristas de combustibles, gas y productos similares	8.121.892	66.065	43,66%	12,08%	6,73
378 PEYCAR PONTEVEDRA, S.L.	Confección de ropa de trabajo	4.889.861	45.312	17,28%	5,76%	2,67

Empresas bien gestionadas		(en euros)		2014		
		Ingresos de explotación	VAB por empleado	Tasa Ingresos 13/14	Rentab. económica	Liquidez
Empresa	Sector					
379 PINTURAS MAGIDE, S.L.	Ferreterías	610.424	40.877	8,77%	2,75%	2,15
380 PLACAS NORTE, S.L.	Otras activ. construcción especial. (impermeabil. limpieza al vapor, chimeneas)	5.143.481	91.806	73,25%	28,52%	2,63
381 PLASTICOS MARINEDA, S.L.	Mayoristas de productos químicos	1.686.827	129.194	14,45%	13,65%	3,85
382 PONTEVICUS, S.L.U.	Supermercados e hipermercados	143.295.448	32.734	0,68%	14,07%	1,99
383 PORTALCONSA, S.L.	Mayoristas de carne y productos cárnicos	21.033.864	43.973	9,09%	6,95%	2,05
384 PRADA SISTEMAS INDUSTRIALES, S.L.	Mayoristas de maquinaria para la minería y la construcción	983.514	38.672	27,75%	4,45%	3,56
385 PRECISGAL UTILLAJE, S.L.	Fabricación de otros productos metálicos (tornillería, envases metálicos ..)	4.042.709	47.323	8,16%	12,98%	1,72
386 PREFABRICADOS DEL HORMIGON GESTAL, S.L.	Prefabricados de hormigón	322.161	60.098	8,13%	3,17%	1,81
387 PROMOCIONES RUA BUENOS AIRES, S.L.	Promoción inmobiliaria	3.413.442	177.971	58,04%	6,08%	5,37
388 PROQUIGA BIOTECH, S.A.	Mayoristas de productos lácteos y huevos	13.167.185	130.056	9,98%	15,03%	2,06
389 PROYECTOS CLIMATICOS DE GALICIA, S.L.	Fontanería, calefacción y aire acondicionado	868.552	29.756	29,05%	3,75%	1,81
390 PUBLICIDADE DIXITAL GALEGA, S.L.	Impresión de periódicos y artes gráficas	276.469	35.506	4,02%	3,80%	2,47
391 PUBLIGAL, S.L.	Agencias de publicidad	3.533.826	46.210	58,24%	14,45%	2,31
392 PULL & BEAR DISEÑO, S.L.	Diseño especializado	31.051.997	428.844	16,10%	59,76%	9,58
393 QUANTUM INNOVATIVE, S.L.	Servicios técnicos de ingeniería	997.003	39.811	11,28%	12,34%	3,25
394 QUIVAL, S.A.	Procesado y conservación de frutas y hortalizas	8.018.811	65.620	0,80%	4,25%	1,30
395 RAJOY RICOY, S.L.	Minoristas de artículos deportivos y bicicletas	920.946	67.379	16,81%	29,46%	4,43
396 RAMON CRUZ DISTRIBUCIONES, S.L.	Mayoristas de productos farmacéuticos	1.442.926	51.713	8,54%	9,33%	2,46
397 RAMON SANJURJO DESIGN, S.L.	Preparación, fabricación y acabado de textiles	1.300.060	46.144	7,40%	14,76%	3,15
398 RECAMBIOS AUTOSPORT, S.L.	Mayoristas de repuestos y accesorios de vehículos de motor	1.895.125	32.730	5,80%	2,74%	1,79
399 RECAMBIOS BARREIRO, S.L.U.	Minoristas de repuestos y accesorios de vehículos de motor	19.223.572	38.437	12,81%	2,81%	1,89
400 RECAMBIOS SANTIAGUESES, S.L.	Minoristas de repuestos y accesorios de vehículos de motor	4.101.449	36.830	11,72%	5,34%	2,65
401 RECAMBIOS TECMAGA, S.L.	Minoristas de repuestos y accesorios de vehículos de motor	1.082.806	85.276	11,42%	8,46%	7,25
402 RECICLAJE Y GESTION MEDIOAMBIENTAL, S.L.	Recogida y gestión de residuos	1.019.946	73.670	18,63%	21,17%	1,62
403 RECREATIVOS RAVADE, S.L.	Juegos de azar y apuestas	726.027	288.481	15,97%	32,34%	4,61
404 REGNATEC GALICIA, S.L.	Minor. muebles (exc. madera), aparatos iluminación y otros artíc. uso doméstico	1.052.310	44.865	1,74%	21,44%	3,38
405 RESTAURANTE CARMEN DOMINGUEZ E HIJAS, SL	Restaurantes	186.807	42.385	3,32%	6,40%	5,30
406 RESTAURANTE CENTRAL II LUGO, S.L.	Restaurantes	435.923	40.721	25,75%	22,99%	5,83
407 RODABELL, S.A.	Fabricación de componentes, piezas y accesorios	3.466.824	39.494	16,41%	5,13%	1,76
408 RODAMIENTOS Y ACCESORIOS CONDE, S.L.	Mayoristas de maquinas herramienta	4.938.097	69.666	14,34%	13,70%	9,17
409 RODRIGUEZ SANDE Y OTROS, S.L.	Mayoristas y minoristas de bebidas	1.154.838	56.327	6,98%	11,36%	3,06
410 RON Y ASOC.,SER. GINECOLOGIA OBSTETRICIA	Actividades sanitarias	2.884.890	115.244	11,90%	27,14%	6,31
411 ROYDISA, S.A.	Mayoristas de otra maquinaria y equipo no especializado	6.880.351	41.376	8,54%	6,02%	2,15
412 ROYSAN AUTO, S.A.	Venta de automóviles	7.428.284	47.672	18,60%	9,63%	3,08
413 RUAR HISPANIA, S.L.	Mayoristas de pescados y mariscos	9.045.838	103.152	9,87%	14,65%	3,35
414 RUITER, S.A.	Promoción inmobiliaria	310.255	60.233	-0,43%	1,80%	16,90
415 S.A.T. LAMELAS Nº 982 XUGA	Mayoristas de productos lácteos y huevos	767.581	42.420	10,11%	6,53%	2,45
416 SALVADOR VIDAL SANTOS, S.L.	Estaciones de servicio y gasolineras	4.814.781	45.212	290,40%	8,44%	5,00
417 SANATORIO QUIRURGICO MODELO, S.L.	Actividades sanitarias	34.377.881	46.141	5,21%	9,89%	5,97
418 SANIDEZA, S.L.	Farmacias	654.081	178.366	6,71%	7,32%	7,60
419 SANTAS CORUÑA, S.L.	Mayoristas de materiales para la construcción	1.128.308	32.273	7,73%	4,95%	3,68
420 SANTOS EQUIPAMIENTO DE INTERIORES, S.L.	Mayor. muebles, exc. madera, aparatos iluminación y otros art. uso doméstico	12.992.336	77.616	14,39%	4,79%	22,67

Empresas bien gestionadas		(en euros)		2014		
		Ingresos de explotación	VAB por empleado	Tasa Ingresos 13/14	Rentab. económica	Liquidez
Empresa	Sector					
421 SELNOR GALICIA, S.L.	Instalaciones eléctricas	890.537	29.526	22,07%	3,56%	2,25
422 SEMILLAS SIDIPAL, S.L.	Mayoristas de materias primas agrarias	4.330.559	53.471	8,34%	14,75%	2,03
423 SERVICIOS ELECTRICOS ABELMAR, S.L.	Instalaciones eléctricas	957.464	54.621	37,12%	22,57%	2,98
424 SERVICIOS ELECTRICOS Y REPARACIONES VIGO	Instalaciones eléctricas	886.765	57.510	15,48%	8,65%	2,67
425 SERVICIOS ESTACION, S.L.	Alquiler de maquinaria y equipo para la construcción e ingeniería civil	2.378.090	38.900	14,13%	7,67%	2,06
426 SERVICIOS GALLEGOS DE LACERIA, S.L.	Veterinarios	574.123	32.049	1,95%	4,58%	1,73
427 SERVICIOS MEDIACION TRANSP. PARDO'S, S.L.	Transporte de mercancías por carretera	3.929.625	36.813	31,06%	17,44%	1,91
428 SETGA, S.L.U.	Instalaciones eléctricas	5.989.905	56.856	44,38%	9,47%	2,09
429 SIC SERVICIOS INFORMATICA CORUÑA, S.L.	Minoristas de ordenadores y programas informáticos	678.817	55.338	14,64%	2,46%	1,50
430 SIGA 98, S.A.	Consultoría informática	1.696.856	40.694	9,45%	11,58%	5,45
431 SISTEMAS MACROCOPIA, S.L.	Minoristas de ordenadores y programas informáticos	1.545.156	42.239	1,51%	6,57%	8,15
432 STORES PERSAN, S.L.	Fabric. de otros productos textiles, exc. prendas de vestir (alfombras, moquetas ..)	1.325.443	46.384	17,17%	8,83%	9,68
433 STRADIVARIUS DISEÑO, S.L.	Diseño especializado	22.672.814	314.580	14,64%	48,67%	9,30
434 SUAREZ ARAUJO, S.L.	Transporte terrestre de pasajeros	1.118.313	38.264	17,79%	9,56%	2,25
435 SUMICAROL, S.L.	Mayoristas de otra maquinaria y equipo no especializado	5.408.299	70.451	11,70%	10,59%	1,88
436 SUMINISTROS CALEFON, S.L.	Mayoristas de ferretería, fontanería y calefacción	10.021.229	33.803	22,64%	5,98%	2,62
437 SUMINISTROS DE BEBIDAS ANDOFRAN, S.L.	Mayoristas y minoristas de bebidas	2.758.422	38.518	7,09%	12,95%	4,16
438 SUMINISTROS NAVALES FERNANDEZ, S.L.	Ferreterías	494.448	54.483	6,68%	2,76%	1,49
439 SUMINISTROS Y REPUEST. ALTERNATIVOS, S.L.	Mayoristas de otra maquinaria y equipo no especializado	847.650	58.669	16,11%	9,09%	2,77
440 SUMIPON, S.L.	Mayoristas de otra maquinaria y equipo no especializado	3.695.753	56.369	19,66%	8,61%	3,15
441 SUNOTRANS, S.L.	Mayoristas de repuestos y accesorios de vehículos de motor	346.288	75.459	18,67%	3,59%	6,12
442 TABERNA O SECRETO, S.L.U.	Bares y cafeterías	1.578.283	22.170	22,91%	1,43%	1,23
443 TALLERES BAÑA, S.L.	Reparación y mantenimiento naval	4.664.296	70.735	9,74%	12,24%	4,12
444 TALLERES CHOLO, S.L.	Mantenimiento y reparación de vehículos de motor	2.333.217	59.082	11,14%	9,18%	1,70
445 TALLERES FELIPE RODRIGUEZ, S.L.	Mantenimiento y reparación de vehículos de motor	1.247.178	51.442	42,26%	14,53%	2,33
446 TALLERES FERNANDO E MANOLO, S.L.	Mantenimiento y reparación de vehículos de motor	1.564.229	46.693	17,87%	14,85%	2,81
447 TALLERES HERMINDO, S.L.	Mantenimiento y reparación de vehículos de motor	4.216.622	73.441	22,00%	14,44%	6,66
448 TALLERES IGLESIAS PEREZ, S.L.	Fontanería, calefacción y aire acondicionado	967.403	36.596	33,49%	10,68%	9,51
449 TALLERES LOPEZ Y VAZQUEZ, S.L.	Mantenimiento y reparación de vehículos de motor	1.453.399	39.251	18,42%	7,41%	3,20
450 TALLERES SUMINISTROS JOSE RUIZ BLANCO,SL	Instalaciones eléctricas	2.067.549	56.345	15,97%	8,40%	4,45
451 TALLERES Y GRUAS REGUEIRA, S.L.	Mantenimiento y reparación de vehículos de motor	657.493	38.719	60,27%	16,56%	4,58
452 TANATORIO AS BURGAS, S.L.	Funerarias	396.668	47.187	29,09%	6,82%	2,89
453 TANATORIO DE MONFORTE, S.L.	Funerarias	170.521	82.243	-1,38%	14,30%	2,12
454 TAPAS AREAL, S.L.	Restaurantes	897.616	29.620	8,58%	13,14%	3,91
455 TARRIO Y SUAREZ, S.L.	Preparación de terrenos	2.920.620	35.943	36,46%	3,37%	1,98
456 TARTAS ANCANO, S.L.	Fabricación de productos de panadería, molinería y pastas alimenticias	2.877.489	84.106	22,98%	22,61%	6,84
457 TECAUT PORRIÑO, S.L.	Fabricación de chapas y tableros de madera	112.190	101.835	3,61%	11,56%	2,74
458 TECHOS FALSTECH, S.L.	Fabricación de estructuras metálicas	1.022.523	34.492	8,79%	3,37%	1,53
459 TECINGAL NOROESTE, S.L.	Carpintería metálica	1.795.176	41.890	30,45%	6,92%	1,83
460 TECNICAS DE ESTACIONES DE SERVICIO, S.L.	Instalaciones eléctricas	446.482	70.027	25,26%	6,40%	1,57
461 TECSOLEL, S.L.	Minor. muebles (exc. madera), aparatos iluminación y otros artíc. uso doméstico	2.777.052	49.210	35,24%	10,16%	1,58
462 TEE TRAVEL, S.L.	Agencias de viajes y operadores turísticos	3.435.807	38.097	11,02%	13,14%	3,17

Empresas bien gestionadas		(en euros)		2014		
		Ingresos de explotación	VAB por empleado	Tasa Ingresos 13/14	Rentab. económica	Liquidez
Empresa	Sector					
463 TEGASCA, S.L.	Minor. muebles (exc. madera), aparatos iluminación y otros artíc. uso doméstico	2.725.983	126.433	11,61%	10,46%	2,43
464 TEGNA, S.L.	Mayoristas de maquinaria y equipo agrícola	3.601.508	130.554	7,88%	21,26%	6,83
465 TEIS ESTACIONES DE SERVICIO, S.L.	Estaciones de servicio y gasolineras	6.141.259	40.956	291,91%	16,58%	2,24
466 TERMALISMO SAUDE E ALIMENTACION, S.L.	Gimnasios y otras actividades deportivas	570.984	156.715	110,20%	20,04%	1,05
467 TIENDAS BERGIO, S.L.	Zapaterías y otros artículos de cuero	171.875	150.953	2,78%	12,73%	4,28
468 TOJEIRO Y VIDAL, S.L.	Mayoristas de maderas y chapas	1.747.713	44.201	31,63%	13,68%	4,67
469 TORNEIRO MAQUICORUÑA, S.A.	Mayoristas de otra maquinaria y equipo no especializado	1.618.362	44.228	13,65%	2,93%	3,73
470 TORRE DE NUÑEZ DE CONTURIZ, S.L.U.	Fabricación de productos cárnicos	18.919.145	47.856	15,51%	7,91%	2,08
471 TORRES DE COMPOSTELA, S.A.	Hoteles	1.726.701	40.143	20,89%	7,33%	6,79
472 TORVIGO SUMINISTROS INDUSTRIALES, S.L.	Mayoristas de otra maquinaria y equipo no especializado	3.608.194	86.409	15,03%	11,21%	2,96
473 TOUCEDOMAR, S.L.	Mayoristas de pescados y mariscos	3.622.155	43.659	9,23%	3,82%	2,11
474 TOUS JOYEROS LUGO, S.L.	Joyerías y relojerías	1.287.618	72.556	5,00%	44,84%	1,80
475 TOUS JOYEROS VIGO, S.L.	Joyerías y relojerías	2.477.153	37.566	5,00%	15,36%	1,51
476 TOUS ORENSE, S.L.	Joyerías y relojerías	1.014.380	56.378	4,15%	32,83%	1,79
477 TRANSLOFER, S.L.	Transporte de mercancías por carretera	1.049.170	39.156	3,46%	7,35%	1,75
478 TRANSPORTES ARTURO GARCIA E HIJOS, S.L.	Transporte de mercancías por carretera	1.610.999	63.974	3,05%	12,20%	4,14
479 TRANSPORTES MANUEL ARES, S.L.	Transporte de mercancías por carretera	4.625.600	37.364	15,50%	7,62%	2,86
480 TRANSPORTES PIADLA, S.L.	Transporte de mercancías por carretera	14.463.620	46.684	2,83%	9,16%	3,32
481 TRILLO ANCLAS Y CADENAS, S.L.U.	Mayoristas de otra maquinaria y equipo no especializado	4.146.831	106.936	27,38%	5,31%	2,43
482 TUNEL BAYONA, S.L.	Restaurantes	646.843	44.197	15,09%	7,51%	2,93
483 TURYELECTRO GALICIA, S.L.	Reparación de ordenadores y de otros artículos de uso doméstico	1.606.059	34.476	27,17%	25,89%	2,13
484 UNICER ESPAÑA, S.L.	Mayoristas y minoristas de bebidas	5.196.567	281.536	28,18%	14,45%	2,10
485 UNION DISTRIBUIDORES ELECTRICIDAD, S.A.	Transporte, distribución y comercio de energía eléctrica	3.812.878	247.917	-9,98%	14,02%	2,52
486 VALORA CONSULTORES DE GESTION, S.L.	Otras actividades de apoyo a las empresas (agencias de cobros, taquigrafía ..)	2.085.433	43.477	36,29%	13,70%	6,03
487 VEHICULOS COSTA, S.L.	Transporte terrestre de pasajeros	655.954	41.059	25,38%	6,74%	4,05
488 VELATORIOS LUCENSES, S.L.	Funerarias	753.404	66.176	21,06%	13,01%	2,93
489 VIAXES BENYPA, S.L.	Transporte de mercancías por carretera	415.018	41.292	5,99%	9,77%	2,34
490 VICTORIANO REGUEIRO, S.L.	Minoristas de artículos médicos y ortopédicos	1.346.842	34.152	1,64%	2,68%	5,86
491 VIDRIOMOSS, S.L.	Pintura y acristalamiento	2.233.476	39.050	8,73%	4,27%	1,54
492 VIGUESA DE GRANALLADOS, S.L.	Reparación y mantenimiento naval	4.665.822	36.726	17,85%	4,45%	2,59
493 VILARMIDE, S.L.	Aserrado y tratamiento de la madera	2.740.301	31.296	11,09%	2,33%	3,99
494 VIRGEN DE PASTORIZA, S.L.	Extracción pesquera	2.248.922	58.677	13,76%	7,86%	3,28
495 VIUDA DE DOMINGO LOPEZ, S.L.	Panaderías y pastelerías	683.256	25.469	1,11%	2,87%	4,63
496 VIVEROS O PIÑEIRO, S.L.	Floristerías y tiendas de animales	1.307.375	31.509	0,22%	7,04%	3,23
497 WALVISFISH, S.L.	Extracción pesquera	9.982.409	122.725	24,26%	14,97%	1,81
498 XENETICA E SERVICIOS GANDEIROS, S.A.	Servicios para ganadería y actividades veterinarias	9.501.450	52.833	16,80%	15,09%	1,55
499 XUNCOS, S.A.	Bares y cafeterías	221.399	53.381	4,48%	16,92%	1,65
500 ZARA HOME DISEÑO, S.L.	Diseño especializado	13.226.486	313.625	23,52%	34,34%	7,53

En la ilustración de la página siguiente analizaremos las diez primeras empresas que han alcanzado el indicador empresa bien gestionada, atendiendo a los Ingresos de explotación obtenidos en 2014. Indicaremos su pertenencia a un grupo empresarial, su sector así como la cifra de Ingresos obtenida.

Ranking de empresas bien gestionadas en función de los Ingresos de explotación, 2014

1 MASCATO, S.A. Grupo: MASCATO	157.087.818	Mayoristas de pescados y mariscos
2 PONTEVICUS, S.L.U. Grupo: GADISA	143.295.448	Supermercados e hipermercados
3 ATLANTICA SAGA OURENSE, S.L.U. Grupo: GADISA	92.207.175	Supermercados e hipermercados
4 BIMBA & LOLA, S.L. Grupo: BIMBA & LOLA	91.799.182	Confección de prendas de vestir
5 PESCARMAR, S.L.U. Grupo: GADISA	59.163.522	Mayoristas de pescados y mariscos
6 COMPAÑÍA ESPAÑOLA DE ALGAS MARINAS, S.A.	58.618.618	Elaboración de especias, salsas, preparados alimenticios y similares
7 ALUDEC, S.A. Grupo: ALUDEC	54.285.353	Fabricación de componentes, piezas y accesorios
8 CONSERVAS DEL NOROESTE, S.A.	49.954.317	Fabricación de conservas
9 ALFICO, S.A.U. Grupo: ANGAL SPORT	48.384.127	Mayoristas de textiles y prendas de vestir
10 AD GRUPO REGUEIRA, S.A. Grupo: AD REGUEIRA	47.650.270	Mayoristas de repuestos y accesorios de vehículos de motor

Ingresos 2014 (euros)

En primera posición, con una facturación superior a los 150 millones de euros, destaca la empresa MASCATO, S.A. del grupo MASCATO, perteneciente a la Distribución mayorista de pescados y mariscos.

Cabe destacar que en este ranking por Ingresos de las empresas bien gestionadas gallegas, tres empresas pertenecen al grupo GADISA. Dos de ellas en la segunda y tercera posición, respectivamente, PONTEVICUS, S.L.U. y ATLANTICA SAGA OURENSE, S.L.U. ambas ubicadas en el sector de Supermercados e hipermercados. La tercera empresa de este grupo ocupa la quinta posición y es PESCARMAR, S.L.U., empresa Mayorista de pescados y mariscos.

5.2.3. Las empresas bien gestionadas por sistema productivo

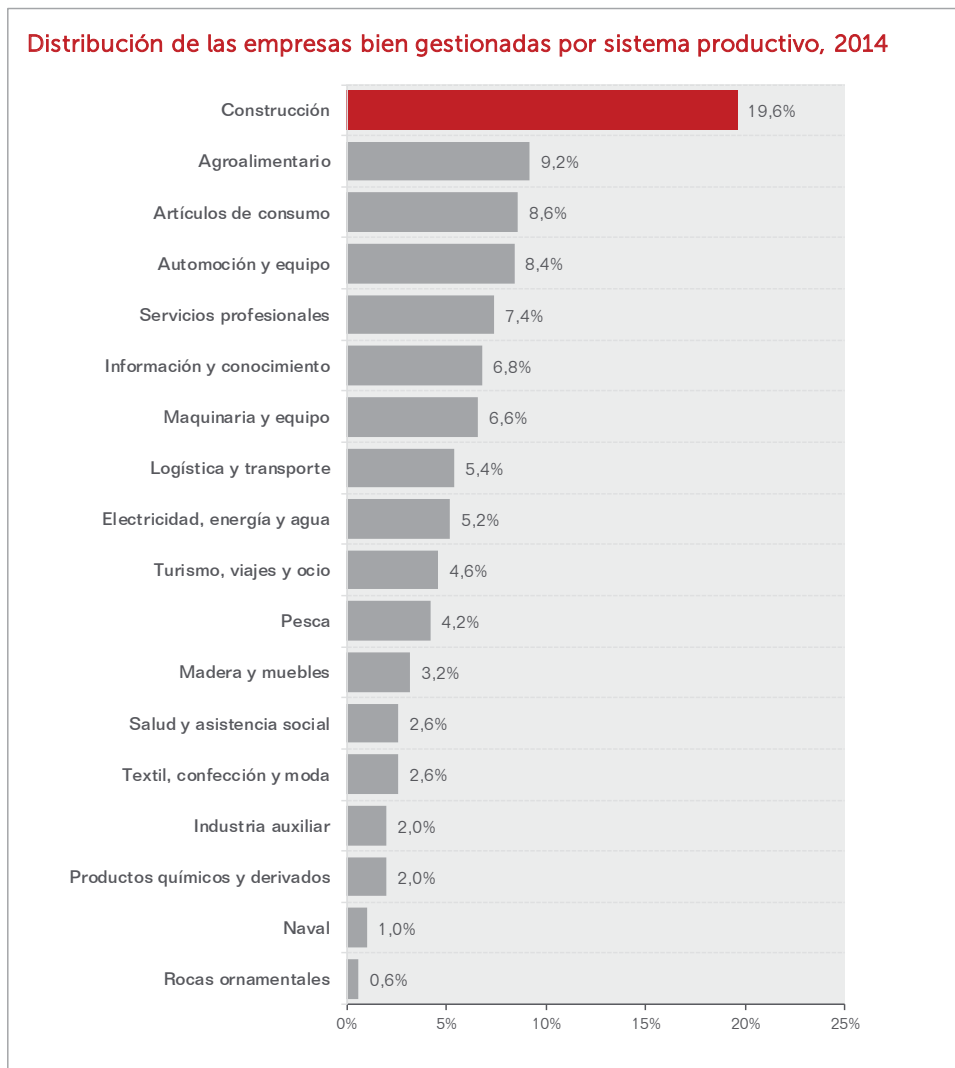
En este apartado detallaremos la distribución de estas 500 empresas con indicador de mejores prácticas empresa bien gestionada, por sistema productivo; realizando además un análisis de los sectores más destacados en cada uno de ellos.

En primera posición se encuentra el sistema productivo de la Construcción que alcanza casi el 20% del total de las empresas BG gallegas. Los sectores que poseen una mayor concentración de esta tipología de empresas son: Fontanería, calefacción y aire acondicionado con 16 empresas, Instalaciones eléctricas (16 empresas), y Construcción de edificios (15 empresas).

Con un 9,2% le sigue el sistema productivo Agroalimentario donde el sector de Mayoristas y minoristas de bebidas representa un 26% de su sistema productivo. Mayoristas de materias primas agrarias, Mayoristas de productos lácteos y huevos y Panaderías y pastelerías, se presentan como las actividades más relevantes.

En tercer lugar, Artículos de consumo concentra un 8,6% del total de empresas BG, concretamente Ferreterías, Minoristas de muebles, aparatos de iluminación y otros artículos de uso doméstico, Supermercados e hipermercados y Joyerías y relojerías son los más destacables.

Un 8,4% se sitúa en el sistema productivo de Automoción y equipo en el que Mantenimiento y reparación de vehículos de motor, Venta de automóviles, y Mayoristas de repuestos y accesorios de vehículos de motor destacan por poseer una mayor concentración de empresas BG.



Servicios profesionales posee 37 empresas bien gestionadas. Actividades de contabilidad, Funerarias y actividades de Diseño especializado concentran cerca del 46% de las empresas de este sistema productivo.

Los sistemas productivos restantes registran concentraciones de empresas bien gestionadas inferiores al 7% del total detectado en la comunidad gallega.

5.2.4. Las empresas bien gestionadas por comarca

Seguidamente analizaremos de nuevo las 500 empresas bien gestionadas, recogidas en este capítulo, pero en este caso bajo una perspectiva geográfica a nivel comarcal.

Vigo y A Coruña son las dos comarcas que encabezan esta clasificación. Ambas agrupan el 44,20% de las empresas bien gestionadas. En total 221 empresas de un total de las 500 empresas bien gestionadas localizadas en la comunidad autónoma gallega.

Le siguen Santiago con un 8,20% del total, Lugo con un 8% y Pontevedra, a una mayor distancia, con un 4,40%.

En Vigo, destacan los sectores de Instalaciones eléctricas, Mayoristas de otra maquinaria y equipo no especializado, Mayoristas de pescados y mariscos, Estaciones de servicio y gasolineras e Ingeniería mecánica, entre otros.

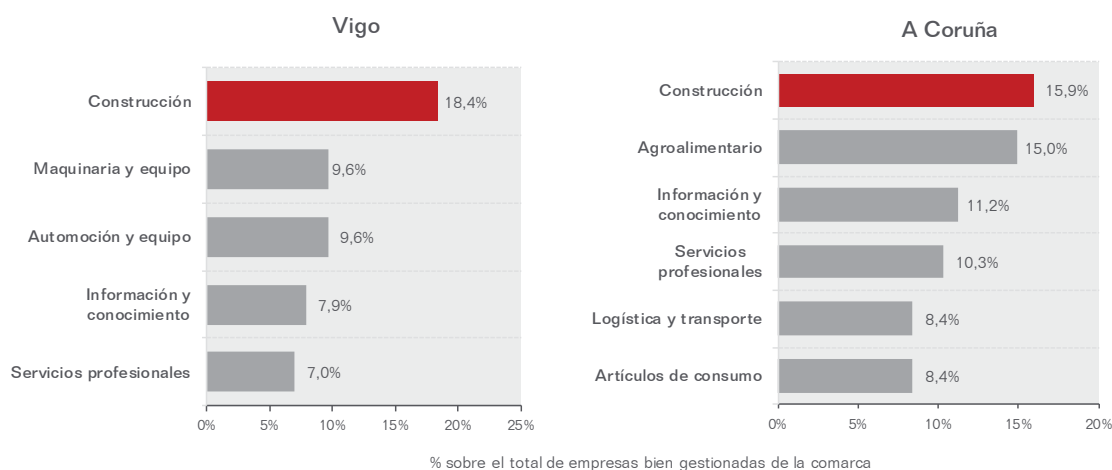
Distribución de empresas bien gestionadas por comarca

2014

	empresas			empresas	
	nº	%		nº	%
1 Vigo	114	22,80%	6 O Salnés	19	3,80%
2 A Coruña	107	21,40%	7 Ourense	18	3,60%
3 Santiago	41	8,20%	8 Betanzos	9	1,80%
4 Lugo	40	8,00%	9 O Condado	9	1,80%
5 Pontevedra	22	4,40%	10 Ordes	8	1,60%
Total				500	100%

Otras: Deza, O Baixo Miño, A Mariña Central, A Mariña Occidental, A Mariña Oriental, Barbanza, Bergantiños, Caldas, Terra Chá, A Limia, Eume, Allariz-Maceda, Meira, O Morrazo, Terra de Lemos, Xallas, Arzúa, Terra de Celanova, Terra de Soneira, A Fonsagrada, Fisterra, O Sar, Sarria, Tabeirós-Terra de Montes, Chantada, Ferrol, Noia, O Carballiño, Ortegá, Os Ancares, Terra de Melide y Valdeorras

Distribución de empresas bien gestionadas por sistema productivo



En la comarca de A Coruña destacamos Fontanería, calefacción y aire acondicionado, Distribución mayorista y minorista de bebidas, actividades de Diseño especializado y Transporte de mercancías por carretera, por ser los sectores con mayor incidencia de empresas bien gestionadas de esta comarca.

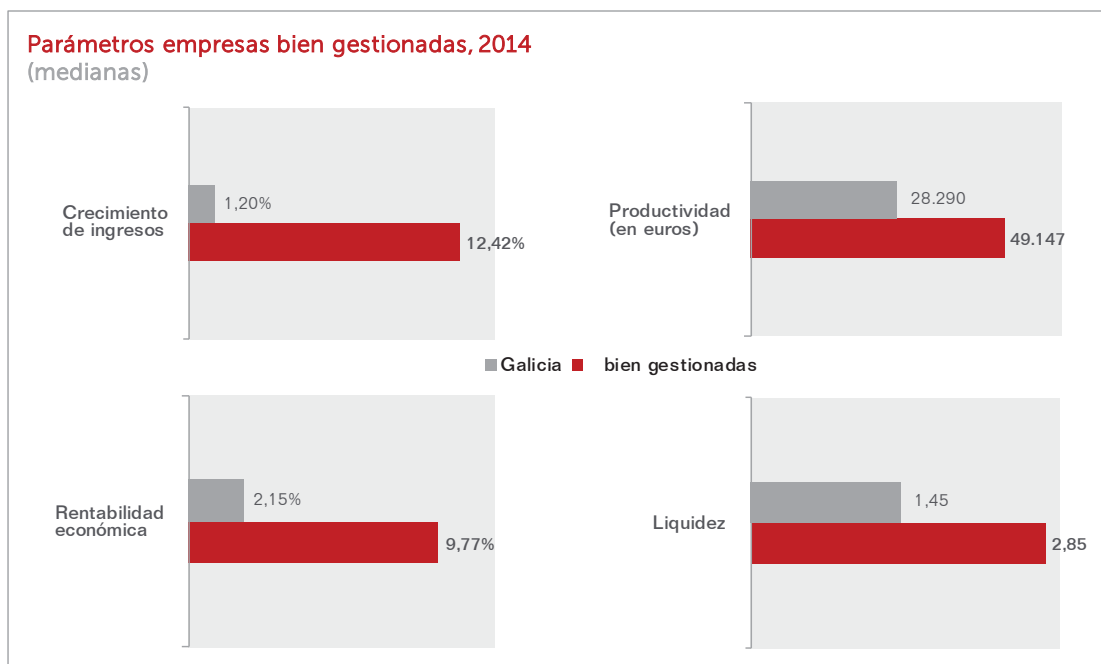
Como vemos en la anterior ilustración, las restantes comarcas que acogen empresas bien gestionadas registran concentraciones de empresas poseedoras de este indicador inferiores al 10%.

5.2.5. La importancia de las empresas bien gestionadas

Las empresas bien gestionadas como tal, son aquellas que superan la mediana del sector en el que operan en parámetros de crecimiento de Ingresos, Liquidez, Rentabilidad económica y Productividad durante tres años consecutivos, en el caso de este informe económico que nos ocupa es el período 2012-2014.

Estas empresas, pese a suponer tan sólo un 2,93% del total de empresas que recoge este informe, muestran unos ratios claramente superiores a los registrados por las empresas gallegas, en variables como crecimiento de Ingresos de explotación, Liquidez, Rentabilidad económica y Productividad del empleo, tal y como se refleja en el siguiente gráfico.

Las empresas bien gestionadas son equilibradas, sólidas. No son necesariamente excelentes en un aspecto concreto, pero son notables en prácticamente todo.



Buena gestión implica capacidad de competir, los resultados que estas obtienen así lo atestiguan. Las empresas bien gestionadas son empresas especialmente relevantes en su gestión, demostrando así que unas magníficas capacidades directivas son determinantes para conseguir la excelencia en el ejercicio de una actividad empresarial. Su solidez y equilibrio hacen que presenten un cuadro de mando que año tras año supera la media del sector al que pertenecen.



5.3. Las empresas gacela (G)

5.3.1. Significado de empresa gacela

El indicador gacela viene definido en función de la variable Ingresos de explotación. Ser gacela implica presentar una tasa de crecimiento elevada y constante en su cifra de negocios. Son empresas extraordinariamente interesantes, ya que son capaces de incrementar su volumen de Ingresos de forma continuada y excepcionalmente rápida, incluso en contextos de recesión, si bien en períodos de expansión del ciclo económico aumenta su número. Su dinamismo las hace responsables de un alto porcentaje de la generación de los nuevos empleos de un área.

El crecimiento rápido que experimentan estas empresas conlleva ciertos riesgos. La financiación necesaria para obtener este crecimiento no es siempre satisfecha y hace que estas empresas asuman mayor riesgo económico-financiero de lo habitual, aunque suelen ser empresas que reinvierten sus beneficios en el negocio.

Es destacable también su vigilancia constante al mercado, lo que hace que respondan más rápidamente a los cambios en la demanda y nuevos hábitos en el consumo, consiguiendo así adelantarse a la competencia. Esto les lleva a crecer incluso en momentos de crisis, si bien tienen una mayor volatilidad en los resultados.

En definitiva, "empresa gacela es aquella que aumenta su volumen de negocios de forma continuada, durante un período de al menos tres años consecutivos, por encima del 25% de incremento anual, durante cada uno de ellos y además los Ingresos del primer año del período de análisis han de ser superiores a 300.000 euros". En este estudio el período de análisis corresponde a 2012-2014, por tanto, los ingresos de 2012 han de superar los 300.000 euros.

Características

- Son generadoras de un alto porcentaje de los nuevos empleos.
- Asumen más riesgos que sus competidores, lanzando nuevos productos en nuevos mercados.
- Optan por la innovación como fuente de mejora.
- Realizan fuertes inversiones en Activo inmovilizado para poder satisfacer la demanda de sus productos, financiándose mediante Deuda a corto plazo y Fondos propios.
- Obtienen una Rentabilidad económica y financiera superiores a las del resto de las empresas.
- El crecimiento sostenido es resultado de una buena gestión de los recursos de la empresa y una adecuada organización de sus procesos internos.
- Empresas muy enfocadas al cliente.

Claves de éxito de las empresas gacela:

Profesionalización.- Las empresas gacela poseen una gerencia claramente profesionalizada, que apuesta por la formación del capital humano. Son empresas con una dilatada experiencia en su sector y poseedoras de una rápida adaptación a los cambios que experimenta el mercado.

Diversificación.- Existe una clara predisposición al incremento de la cartera de productos y servicios así como a la creación de nuevos productos.

Planificación.- La planificación llevada a cabo por las empresas gacela está totalmente orientada al medio y largo plazo.

Especialización.- La adaptación total al mercado que ejercen las empresas gacela hace que los productos y servicios que éstas ofertan sean a la medida, más allá de la fabricación estandarizada de la competencia. Realizan un marketing especializado, su búsqueda y vigilancia constante hacen que localicen nichos de mercado en los que ofertarán su producción.

Expansión.- Son empresas que abogan por la internacionalización, por tanto, muy interesadas en la apertura de nuevos mercados.

Investigación e innovación.- Las empresas gacela gozan de una avanzada tecnología, donde un alto porcentaje de la misma es de creación propia así como también lo es la investigación en nuevos productos y materiales.

Cooperación.- Estas empresas tienen una gran capacidad de cooperación con sus proveedores y clientes en vías de conseguir proyectos en común.

Crecimiento y dinamismo de las empresas gacela:

El crecimiento y dinamismo de las empresas gacela es un rasgo claramente diferenciador de esta tipología de empresas. En el siguiente gráfico se hace patente si atendemos a los datos reflejados que constatan claramente esta dinámica en el período 2012-2014.



El crecimiento medio de los Ingresos de las empresas gacela de este capítulo en el período 2012-2014 se sitúa en un 124,87%. Si atendemos al crecimiento anual, el producido en el período 2012-2013 es de un 45,50%, y desciende ligeramente a un 43,86% de 2013 a 2014.

En cuanto al dinamismo de las 239 empresas gacela detectadas en este informe, se desglosa de la siguiente forma: 15 empresas multiplican sus Ingresos más de 5 veces, 40 sociedades lo hacen entre 3 y 5 veces, 103 empresas de 2 a 3 y finalmente, las 81 empresas restantes, lo hacen entre 1,5 y 2 veces.

5.3.2. Las empresas gacela en Galicia

Como ya mencionamos anteriormente, 239 empresas han superado los criterios básicos definidos para conseguir el indicador gacela. Sus Ingresos han superado el 25% de crecimiento anual en el período 2012-2014 y todas ellas han facturado más de 300.000 euros en 2012.

En las siguientes páginas reflejamos la lista de las 239 empresas gacela ordenadas alfabéticamente señalando el sector al que pertenece cada empresa, sus Ingresos de 2014 y la tasa media anual de sus ventas de 2012 a 2014.

Empresas gacela		Ingresos (en euros) 2014	Tasa media anual 12/14
Empresa	Sector		
1 A DESPENSA DE NAVIA, S.L.	Grandes almacenes y bazares	1.439.949	77,61%
2 ACUIDORO, S.L.	Mayoristas de pescados y mariscos	11.129.167	56,38%
3 ADHEX TECH TAPES, S.L.	Fabricación de productos químicos básicos (colorantes, lejías, cetonas ..)	10.479.164	38,17%
4 AGRICOLA MATOVA, S.L.	Mayoristas de maquinaria y equipo agrícola	1.333.331	81,01%
5 AGRUPACION DE COOPERATIVAS LACTEAS, S.L.	Fabricación de productos lácteos, aceites y grasas vegetales y animales	20.338.794	198,36%
6 AGRUPACION LUCENSE DE MADERAS, S.A.	Aserrado y tratamiento de la madera	2.680.761	42,74%
7 AGUAS DO PARAÑO, S.L.	Elaboración de aguas minerales y otras bebidas no alcohólicas	846.545	40,40%
8 ALEACIONES LIGERAS Y PLASTICOS, S.L.	Fundición de hierro, acero y otros metales no férreos	813.984	35,94%
9 ALFICO, S.A.U.	Mayoristas de textiles y prendas de vestir	48.384.127	120,64%
10 ALINEA SOFTWARE SOLUTIONS, S.L.	Telecomunicaciones	808.154	38,44%
11 ALIZE TUB FR, S.L.	Fontanería, calefacción y aire acondicionado	3.522.910	52,14%
12 ALUDEC INYECCION, S.A.	Fabricación de componentes, piezas y accesorios	7.549.108	41,23%
13 ANCORA EFECTOS NAVAIS, S.L.	Minoristas de otros artículos (galerías de arte, artesanía, armas ..)	2.097.797	37,28%
14 AQUAFIT GESTION, S.L.	Gestión de instalaciones deportivas	1.561.725	39,06%
15 ARIDOS DE REBOIRA, S.A.	Extracción de gravas y arenas, arcilla y caolín	595.354	35,12%
16 ASISTENCIA Y SOLUCIONES DE ARQUITECTURA	Construcción de edificios	2.531.071	76,57%
17 AUTOMOVILES AUTOF, S.L.	Venta de automóviles	2.009.605	42,77%
18 AUTOMOVILES PACO, S.L.	Venta de otros vehículos de motor (camiones, remolques, caravanas ..)	1.745.960	68,68%
19 AVIOPARTS, S.L.	Mayoristas de otra maquinaria y equipo no especializado	3.613.393	50,29%
20 BALTAR ABOGADOS Y ASESORES TRIBUTARIOS SL	Actividades jurídicas	1.367.501	41,01%
21 BARES Y ESTRELLAS FOOD SERVICES, S.L.	Restaurantes	1.548.102	43,17%
22 BELTRAN MUÑOZ, S.L.	Mayoristas de muebles y otro equipo de oficina	1.079.289	27,05%
23 BIBUS SPAIN, S.L.U.	Mayoristas de otra maquinaria y equipo no especializado	4.336.593	41,35%
24 BULL FUEGO, S.L.U.	Silvicultura	1.137.776	28,53%
25 CABALEIRO NOGUEIRA, S.L.	Otras industrias extractivas (yeso, creta, turba, sal ..)	3.236.291	31,39%
26 CAEIRO PREMIUM, S.L.	Venta de automóviles	1.766.930	34,10%
27 CAMPUS NA NUBE, S.L.	Impresión de periódicos y artes gráficas	896.597	28,08%
28 CANDIAMAR DE CEDEIRA, S.L.	Extracción pesquera	2.628.331	64,86%
29 CARROCERIAS DA FER, S.A.	Fabricación de vehículos de motor, carrocerías, remolques y semirremolques	1.644.694	48,33%
30 CEDISGA, S.L.	Mayoristas de muebles, ex. de madera, aparatos de iluminación y otros artic. de uso doméstico	732.040	52,32%
31 CELTCLINIC, S.L.	Fabricación de jabones, detergentes, perfumes y cosméticos	942.940	69,27%
32 CENTRAL DE TELECONTENIDOS, S.L.	Actividades cinematográficas, de vídeo y de programas de televisión	1.533.507	105,24%
33 CENTRAL ELECTRICA MACEIRA, S.L.	Producción de energía hidroeléctrica	844.243	33,18%
34 CERCONS 06, S.L.U.	Otras activ. de construcción especializada (impermeabilización, limpieza al vapor, chimeneas...)	1.633.532	49,99%
35 CERRAMIENTOS INDUSTRIALES CORUÑA, S.L.	Construcción de cubiertas	2.047.009	29,33%
36 CHOOLET, S.A.	Confección de prendas de vestir	17.414.418	89,65%
37 CLINICA DENTAL DRA. SANTEIRO, S.L.P.	Dentistas	720.998	36,42%
38 CLINICA DENTAL PIÑEIRO SANDE, S.L.	Dentistas	572.089	31,75%

Empresas gacela		Ingresos (en euros) 2014	Tasa media anual 12/14
Empresa	Sector		
39 COGAPREL, S.L.	Mayoristas de otra maquinaria y equipo no especializado	921.100	53,43%
40 COMBUSTIBLES RIO EUME, S.L.	Estaciones de servicio y gasolineras	9.686.253	44,69%
41 COMERCIAL TURBOMOTRIZ ATLANTICA, S.L.	Mantenimiento y reparación de vehículos de motor	9.514.172	158,40%
42 CONSERVAS DAPORTA, S.L.	Fabricación de conservas	2.458.718	114,87%
43 CONSTR. FRANCISCO GONZALEZ LOJO, S.L.	Construcción de edificios	704.026	47,08%
44 CONSTRUCCIONES D. OGANDO, S.L.	Construcción de edificios	1.371.713	65,70%
45 CONSTRUCCIONES FECHI, S.L.	Construcción de edificios	1.652.251	89,24%
46 CONSTRUCCIONES JOENFE, S.L.	Construcción de edificios	2.094.728	50,23%
47 CONSTRUCCIONES M. PENA, S.L.	Construcción de edificios	786.042	37,88%
48 CONSTRUCCIONES MECANICAS VALDEORRAS, S.L.	Reparación de maquinaria	1.073.226	40,78%
49 CONSTRUCCIONES METALICAS VIGO, S.A.	Fabricación de estructuras metálicas	6.046.539	54,79%
50 CONSTRUCCIONES RIO OURO, S.L.	Construcción de edificios	1.561.890	42,87%
51 CONSULTORA DE INGENIERIA MEDIO AMBIENTE	Servicios técnicos de ingeniería	745.568	54,20%
52 COPO GALICIA, S.L.	Fabricación de otros productos de plástico (poliuretano, resina de poliéster ..)	2.849.852	37,29%
53 CORGAL AUTOMOVILES, S.L.	Venta de automóviles	10.832.564	33,56%
54 COSMALCA, S.L.	Construcción de edificios	1.193.992	33,05%
55 CUBERCON PONTEVEDRA, S.L.	Carpintería metálica	504.222	26,84%
56 CUBIERTAS METALICAS GALLEGAS, S.L.	Carpintería metálica	979.069	51,47%
57 CUPA INNOVACION, S.L.	Investigación y desarrollo	1.361.447	51,86%
58 CUPIRE PADESA, S.L.	Otras industrias extractivas (yeso, creta, turba, sal ..)	8.268.444	38,69%
59 DEFORGAL XXI, S.L.	Silvicultura	1.899.052	30,84%
60 DENAT 2007, S.L.	Fabricación de componentes, piezas y accesorios	4.076.340	35,81%
61 DON DISFRAZ DE GALICIA, S.L.	Minoristas de prendas de vestir y complementos	1.927.029	63,34%
62 DUATEL GALICIA, S.L.	Grandes almacenes y bazares	2.686.007	27,91%
63 E.S.C SERVICIOS GENERALES, S.L.U.	Actividades de seguridad e investigación	67.898.000	138,82%
64 ENERMETAL, S.L.	Carpintería metálica	1.439.783	33,49%
65 ENTREMA, S.L.	Otras activ. de construcción especializada (impermeabilización, limpieza al vapor, chimeneas...)	1.490.213	32,60%
66 ESTACION DE SERVICIO DE MOLLABAO, S.L.	Estaciones de servicio y gasolineras	3.659.692	199,03%
67 EULOGIO POMARES ZARATE E HIJOS, S.L.	Elaboración de vinos	658.722	46,20%
68 EURO DETALLES, S.L.	Construcción de edificios	1.177.147	59,35%
69 EVERY PARTS, S.L.	Mayoristas de repuestos y accesorios de vehículos de motor	1.119.691	37,34%
70 EXCAVACIONES OLIVICAS, S.L.	Preparación de terrenos	992.142	53,46%
71 EXL SISTEMAS TECNICOS DE HERRAJES, S.A.	Mayoristas de materiales para la construcción	2.359.673	45,18%
72 EXPLOT. FORESTALES MENPA DEL BOSQUE,S.L.	Silvicultura	1.677.082	69,70%
73 EXRIVI, S.A.	Mayoristas de muebles, exc. de madera, aparatos de iluminación y otros artic. de uso doméstico	774.087	29,36%
74 FASHION LOGISTICS FORWARDERS, S.A.	Otras actividades anexas al transporte (servicios en aeropuertos, agentes de aduanas ..)	368.811.793	34,12%
75 FASHION RETAIL, S.A.	Minoristas de prendas de vestir y complementos	606.713.089	171,58%

Empresas gacela		Ingresos (en euros) 2014	Tasa media anual 12/14
Empresa	Sector		
76 FERRALLA MONTESALGUEIRO, S.L.	Fabricación de productos básicos de hierro y acero	4.842.101	58,09%
77 FERRALLA RIO DO POZO, S.L.	Fabricación de estructuras metálicas	1.342.625	80,23%
78 FREESTYLE POWER SPORTS, S.L.	Otras activ. profesionales y científicas (traducción, prevención de riesgos, agencias de modelos...)	2.608.237	61,76%
79 FRESNO METAL, S.L.	Carpintería metálica	7.226.114	75,07%
80 FRIGOATUN, S.L.	Mayoristas de pescados y mariscos	6.537.662	214,11%
81 FRIGORIFICA BOTANA, S.L.	Depósito, almacenamiento y manipulación de mercancías	14.663.873	53,16%
82 FRIGORIFICOS LUGO, S.A.	Fabricación de productos cárnicos	10.123.240	48,54%
83 FUNDIVISA, S.A.	Fundición de hierro, acero y otros metales no férreos	18.380.692	39,68%
84 GALDANA RESTAURANTES, S.L.	Restaurantes	5.649.283	50,09%
85 GALICIA AUTO ESTAMPACION, S.A.	Forja, estampación y embutición de metales	4.065.764	87,09%
86 GALICIA PROCESSING SEAFOOD, S.A.	Elaboración de productos a base de pescado	16.643.068	130,20%
87 GALIMPLANT, S.L.	Fabricación de equipos y suministros médicos y odontológicos	1.970.695	61,86%
88 GALPELLET, S.L.U.	Fabricación de otros productos de madera, corcho, cestería y mimbre	2.213.418	126,80%
89 GALVENTUS SERVICIOS EOLICOS, S.L.	Reparación de maquinaria	2.564.537	95,98%
90 GANADOS SANTABALLA, S.L.	Mayoristas de animales vivos	2.963.719	45,16%
91 GARUM SEA FOOD, S.L.	Mayoristas de pescados y mariscos	9.206.544	161,16%
92 GASOCENTRO CALDAS, S.L.	Estaciones de servicio y gasolineras	5.630.038	33,19%
93 GEROSALUD, S.L.	Otras actividades sanitarias (fisioterapia, podología, logopedia...)	4.666.954	30,97%
94 GESPROCAR, S.L.	Promoción inmobiliaria	960.452	36,96%
95 GESTCALOR, S.L.	Mayoristas de combustibles, gas y productos similares	735.708	45,24%
96 GLOBAL TECHNICAL SUPPLIES, S.L.	Mayoristas de otra maquinaria y equipo no especializado	3.126.358	32,74%
97 GONZALEZ YEBRA, S.L.	Transporte de mercancías por carretera	1.242.416	33,55%
98 GRANITOS MARTINEZ, S.A.	Extracción de granito	827.632	52,12%
99 GRUAS ALFONSO, S.L.	Transporte de mercancías por carretera	1.812.150	59,36%
100 GRUPO LAMAS LUCUS, S.L.	Fabricación de otros productos de madera, corcho, cestería y mimbre	1.019.498	83,97%
101 GRUPO LOGISTICA ALBERTO GONDAR, S.L.	Transporte de mercancías por carretera	1.497.508	88,69%
102 GRUPO ON SEGURIDAD, S.L.	Actividades de seguridad e investigación	631.898	44,93%
103 HOSTELERIA DBERTO, S.L.	Restaurantes	760.534	28,18%
104 IMAFEC, S.L.	Instalaciones eléctricas	1.893.712	65,35%
105 IMPERTEX VIGO, S.L.	Otras instalaciones en obras (ascensores, aislamientos térmicos ..)	1.197.108	41,89%
106 IMPEXTROM, S.L.	Mayoristas de equipos para las TIC	4.664.369	69,03%
107 IMPORTACIONES CARREIRA, S.L.	Instalaciones eléctricas	5.249.499	44,27%
108 INASUS, S.L.U.	Fabricación de estructuras metálicas	31.682.376	48,73%
109 INNOLACT, S.L.	Fabricación de productos lácteos, aceites y grasas vegetales y animales	7.046.224	35,21%
110 INTEGRAL DENTAL INSTITUTE, S.L.	Dentistas	893.595	39,42%
111 INTEGRALOGISTIA 2006, S.L.	Otras actividades de apoyo a las empresas (agencias de cobros, taquigrafía ..)	604.655	29,58%
112 INUSUAL COMUNICACION INNOVADORA, S.L.	Agencias de publicidad	5.520.622	258,29%

Empresas gacela		Ingresos (en euros) 2014	Tasa media anual 12/14
Empresa	Sector		
113 INVERAVANTE INVERSIONES UNIVERSALES, S.L	Servicios técnicos de ingeniería	187.535.387	66,91%
114 INVERNADEROS Y MECANIZADOS DIAZ, S.L	Fabricación de cerraduras y herrajes	1.041.702	30,71%
115 INYECTADOS DE ACCESORIOS GALICIA, S.L	Fabricación de productos plásticos (persianas, mármol artificial, sanitarios ..)	2.062.608	118,31%
116 JOCKEY PIEL, S.L.	Minoristas de prendas de vestir y complementos	1.031.376	40,75%
117 KARTIN, S.L.	Transporte de mercancías por carretera	9.670.959	112,92%
118 LA ESTRELLA DECORACION Y SUMINISTROS,SL	Ferreterías	1.350.272	34,81%
119 LACTEOS MERZA, S.L.	Mayoristas de productos lácteos y huevos	25.717.449	73,89%
120 LANDOIRO, S.A.	Otras industrias extractivas (yeso, creta, turba, sal ..)	7.697.674	38,29%
121 LANZAL PRODUCTOS DEL MAR, S.L.	Mayoristas de pescados y mariscos	18.207.750	47,97%
122 LOGISTICA VILALBA, S.L.	Actividades anexas al transporte terrestre (parkings, asistencia en carretera ..)	3.504.571	41,53%
123 MADERAS MIGUEZ DE BURELA, S.L.	Silvicultura	4.725.322	71,78%
124 MANUEL NOVOA CASTRO, S.L.	Instalaciones eléctricas	1.604.220	54,96%
125 MAQUINARIA AGRICOLA PEDREIRA, S.L.	Mayoristas de maquinaria y equipo agrícola	1.114.154	48,01%
126 MARCOR XOVE, S.L.	Otras construcciones pesadas (puentes, túneles, refinerías, puertos ..)	1.745.161	60,59%
127 MARISCOS DEL ORTEGAL, S.L.	Mayoristas de pescados y mariscos	2.420.577	62,10%
128 MARISCOS SUR DE GALICIA, S.L.	Mayoristas de pescados y mariscos	1.028.698	52,70%
129 MATERIALES ELECTRICOS DE GALICIA, S.L.	Mayoristas de ferretería, fontanería y calefacción	1.784.058	37,51%
130 MECAYCE, S.L.U.	Fabricación de cerraduras y herrajes	680.672	34,73%
131 MENAGA, S.L.	Fabricación de estructuras metálicas	3.551.868	43,83%
132 METALURGIA SOLDADURA ESTRUCT. Y TUBERIA	Fabricación de productos básicos de hierro y acero	1.131.996	50,58%
133 MIELES ANTA, S.L.	Otras explotaciones de ganado (equino, ovino, caprino ..)	1.610.510	33,16%
134 MILLARCASA, S.L.	Consultoría y gestión empresarial	1.048.484	76,94%
135 MINIPRICE EXPRESS, S.L.	Mayoristas no especializados	3.805.309	137,99%
136 MONFORWOOD, S.L.U.	Mayoristas de materiales para la construcción	1.383.449	93,21%
137 MONTAJES NOBRE, S.L.	Carpintería	3.782.776	55,70%
138 NANOGAP SUB-NM-POWDER, S.L.	Investigación y desarrollo	1.580.359	79,08%
139 NEOMEK APLICACIONES INDUSTRIALES, S.L.	Servicios técnicos de ingeniería	690.895	46,66%
140 NEVEGAL CONGELADOS, S.L.	Extracción pesquera	827.431	25,60%
141 NEXTGAL SOLUCIONES INFORMATICAS, S.L.	Otros servicios relacionados con las TIC (instalación de ordenadores y programas informáticos)	2.214.529	61,50%
142 NORVENTO ENERXIA, S.L.	Servicios técnicos de ingeniería	8.084.392	105,25%
143 NOSOPLAS, S.L.U.	Fabricación de envases y embalajes de plástico	33.323.727	107,50%
144 NOVA DITEX ESPAÑA, S.L.	Mantenimiento y reparación de vehículos de motor	977.594	39,41%
145 NUESTRO MAR DE SIEMPRE, S.L.	Fabricación de conservas	3.461.603	64,76%
146 OKOFEN CALEFACCION CON PELLETS, S.L.	Mayoristas de electrodomésticos	2.200.977	63,71%
147 OLD PLAY SPAIN, S.L.U.	Mayoristas de electrodomésticos	3.024.866	53,93%
148 ONEGA ARES, S.L.U.	Mayoristas de materias primas agrarias	1.821.369	51,48%
149 OSDM TEXTEIS, S.L.	Mayoristas de textiles y prendas de vestir	7.912.229	75,03%

Empresas gacela		Ingresos (en euros) 2014	Tasa media anual 12/14
Empresa	Sector		
150 PAMPIN MARTINEZ, S.L.	Mayoristas de materias primas agrarias	570.576	27,53%
151 PAN CARLOS, S.L.	Fabricación de productos de panadería, molinería y pastas alimenticias	705.249	34,25%
152 PAPELES Y DESARROLLOS, S.L.	Fabricación de pasta papelera, artículos de papel y cartón	8.734.555	198,52%
153 PESCADOS DE GALICIA COSTAMER, S.L.	Mayoristas de pescados y mariscos	3.047.443	81,71%
154 PESCADOS ERNESTO Y MARIA, S.L.	Mayoristas de pescados y mariscos	4.100.139	36,55%
155 PESCADOS FRIGORIFICOS Y MARISCOS ALBEDA	Mayoristas de pescados y mariscos	3.215.643	67,91%
156 PESCADOS GARCIA-RIVEIRA, S.L.	Mayoristas de pescados y mariscos	6.963.654	28,85%
157 PESCADOS MAR DE FONDO, S.L.	Mayoristas de pescados y mariscos	2.878.741	96,84%
158 PESQUERA BENQUERENCIA, S.L.	Extracción pesquera	1.451.730	77,07%
159 PESQUERA GUADIANA, S.L.	Mayoristas de pescados y mariscos	5.279.056	41,98%
160 PESQUERA MADRE CARMELA, S.L.	Extracción pesquera	1.427.075	105,83%
161 PESQUERIAS ALONSO, S.A.	Mayoristas de pescados y mariscos	12.774.959	55,49%
162 PETER TABOADA, S.L.	Mayoristas de otra maquinaria y equipo no especializado	5.048.899	36,13%
163 PIZARRAS EL SOL, S.L.	Extracción de pizarra	6.568.584	38,10%
164 PIZARRAS LA LUZ, S.L.	Trabajo de la piedra	12.049.919	49,96%
165 PIZARRAS Y CUARCITAS COPAMA, S.L.	Mayoristas de materiales para la construcción	1.431.625	43,61%
166 PIZZBUR FRANQUICIAS, S.L.	Restaurantes	3.364.876	92,51%
167 POLIRROS, S.L.	Fabricación, manipulado y transformación de vidrio	2.697.992	51,58%
168 PORTALWEB FISAUDE, S.L.	Mayoristas de perfumería y cosmética	2.160.241	60,48%
169 PRADA SISTEMAS INDUSTRIALES, S.L.	Mayoristas de maquinaria para la minería y la construcción	983.514	28,35%
170 PRIMUX TRADING, S.L.	Mayoristas de equipos para las TIC	8.371.150	41,59%
171 PROMOCIONES RIBE, S.L.	Promoción inmobiliaria	1.747.521	65,50%
172 PROMOCIONES RUA BUENOS AIRES, S.L.	Promoción inmobiliaria	3.413.442	52,57%
173 PROYECTO AMPLIAC. DESAR. IND. MAQ., S.L.	Reparación de maquinaria	615.579	42,79%
174 PROYECTOS Y SINERGIAS EMPRESARIALES, S.L.	Otros servicios personales (solariums, tatuajes, fotomatones ..)	1.056.249	43,29%
175 PULIMENTOS FRAN, S.L.	Revocamiento y revestimiento de suelos y paredes	983.083	59,03%
176 PULPERIAS AURORA E HIJOS, S.L.	Caterings y otros servicios de comidas	1.583.022	56,96%
177 PUNTA MOREIRAS, S.L.	Acuicultura	912.329	51,98%
178 RECICLAJE E INNOVACIONES MARINAS, S.L.	Fabricación de fertilizantes y pesticidas	822.341	45,55%
179 RECREATIVOS OJEPIK, S.L.	Estaciones de servicio y gasolineras	7.107.912	103,85%
180 REDEGAL, S.L.	Otros servicios relacionados con las TIC (instalación de ordenadores y programas informáticos)	1.764.791	68,97%
181 RENDAL, S.L.	Fontanería, calefacción y aire acondicionado	891.324	39,94%
182 REPUESTOS VIDESA, S.L.	Ferreterías	1.098.463	34,56%
183 SENRA ALQUILER Y VENTA, S.L.	Mayoristas de materiales para la construcción	1.650.037	95,21%
184 SERGALPO 2011, S.L.	Otras activ. de construcción especializada (impermeabilización, limpieza al vapor, chimeneas...)	3.016.473	178,33%
185 SERVICIOS MEDIACION TRANSP. PARDO'S, S.L.	Transporte de mercancías por carretera	3.929.625	37,18%
186 SH ROBOTIC, S.L.	Reparación de maquinaria	826.570	44,24%

Empresas gacela		Ingresos (en euros) 2014	Tasa media anual 12/14
Empresa	Sector		
187 SINCRO MECANICA, S.L.	Fabricación de maquinaria de uso general	5.515.977	58,35%
188 SISTEMAS DE BARNIZADO, S.L.N.E.	Mayoristas de perfumería y cosmética	2.385.319	31,07%
189 SNUT ESPECIALISTAS EN NUTRICION, S.L.	Mayoristas de materias primas agrarias	3.866.197	99,37%
190 SOC. CONCESIONARIA NOVO HOSPITAL DE VIGO	Construcción de edificios	14.257.792	45,86%
191 SOLADOS Y PAVIMENTOS DE AROSA, S.L.	Revocamiento y revestimiento de suelos y paredes	1.307.509	98,62%
192 SOVIMAR METAL, S.L.U.	Mayoristas de chatarra y productos de desecho	2.885.339	47,91%
193 STAR TRUCK & CAR INTERNATIONAL, S.L.	Mayoristas de productos químicos	1.799.863	41,52%
194 SUMINISTROS BERMUDEZ ULLOA, S.L.	Mayoristas de ferretería, fontanería y calefacción	3.345.137	38,83%
195 SUMINISTROS HIDRAULICOS MAGARIÑOS, S.L.U	Minoristas de otros artículos (galerías de arte, artesanía, armas ..)	4.998.041	28,54%
196 TALLERES CARPER VIGO, S.L.	Reparación y mantenimiento naval	1.249.575	31,09%
197 TALLERES ELECTRICOS BLASCAR, S.L.	Instalaciones eléctricas	4.742.224	160,03%
198 TALLERES LUSITANO LUGO, S.L.	Mantenimiento y reparación de vehículos de motor	1.149.241	34,21%
199 TALLERES NAVALES E INDUSTR. RIA DE VIGO	Reparación y mantenimiento naval	664.820	46,32%
200 TALLERES ODL DE CARPINTERIA METALICA, SL	Carpintería metálica	2.288.452	51,24%
201 TECDISMA, S.L.	Fabricación de otra maquinaria de uso general (extintores, balanzas domésticas ..)	8.092.229	65,64%
202 TECNICAS ELECTRICAS ACEBRE, S.L.	Instalaciones eléctricas	3.345.627	49,96%
203 TECNICAS EN INSTALACIONES RENOVABLES, SL	Instalación de máquinas y equipos industriales	13.155.538	66,24%
204 TECNOLOGIAS PLEXUS, S.L.	Otras activ. profesionales y científicas (traducción, prevención de riesgos, agencias de modelos...)	21.805.998	32,29%
205 TECSOLED, S.L.	Minoristas de muebles (excepto madera), aparatos de iluminación y otros artic. uso doméstico	2.777.052	33,47%
206 TEINNOVA INTERIORISMO, S.L.	Construcción de edificios	1.031.373	64,64%
207 TEJERO MARITIMA, S.L.	Actividades anexas al transporte marítimo (agentes consignatarios, salvamento marítimo ..)	2.668.718	58,79%
208 TERMOGAL, S.L.	Otras instalaciones en obras (ascensores, aislamientos térmicos ..)	1.618.052	86,10%
209 THENOMAQ GALICIA, S.L.	Fabricación de otra maquinaria de uso general (extintores, balanzas domésticas ..)	3.820.478	53,83%
210 TOP VENTANA, S.L.	Carpintería metálica	919.253	50,88%
211 TRABALLOS AGRARIOS VILARIÑO, S.L.	Servicios para agricultura	1.402.777	28,31%
212 TRANS SOPRIGA, S.L.U.	Transporte de mercancías por carretera	1.073.933	37,08%
213 TRANSBAGAL, S.L.	Actividades anexas al transporte terrestre (parkings, asistencia en carretera ..)	1.833.774	61,24%
214 TRANSMONBUS, S.L.	Actividades de contabilidad	7.682.855	92,86%
215 TRANSPORTES LA UNION, S.A.	Transporte terrestre de pasajeros	28.466.754	37,44%
216 TRANSPORTES TERRESTRES DE GALICIA, S.L.	Transporte de mercancías por carretera	6.359.120	64,68%
217 TRASLECA, S.L.	Transporte de mercancías por carretera	837.801	33,62%
218 TRGONZALO, S.L.	Transporte de mercancías por carretera	1.803.140	38,75%
219 TRIOMACHINE, S.L.	Mayoristas de otra maquinaria y equipo no especializado	3.023.888	48,81%
220 TRISON SCREEN, S.L.	Instalaciones eléctricas	18.022.482	35,74%
221 TUMBADOIRO, S.L.	Fabricación de maquinaria de uso general	3.187.716	41,33%
222 TURISMOS MOTOR, S.A.	Venta de automóviles	13.253.665	33,39%
223 URO, VEHICULOS ESPECIALES, S.A.	Fabricación de vehículos de motor, carrocerías, remolques y semirremolques	36.782.700	86,33%

Empresas gacela		Ingresos (en euros) 2014	Tasa media anual 12/14
Empresa	Sector		
224 VACA FILMS STUDIO, S.L.	Actividades cinematográficas, de vídeo y de programas de televisión	5.668.815	148,28%
225 VALORA CONSULTORES DE GESTION, S.L.	Otras actividades de apoyo a las empresas (agencias de cobros, taquigrafía ..)	2.085.433	34,75%
226 VEC RIOS, S.L.	Estaciones de servicio y gasolineras	4.419.449	118,16%
227 VEOVISION SOLUCIONES IP, S.L.	Instalaciones eléctricas	630.512	44,28%
228 VETERSIL, S.L.	Farmacias	663.795	29,68%
229 VIAJES ARIFRAN, S.L.	Agencias de viajes y operadores turísticos	2.014.046	38,85%
230 VIAJES GALITUR, S.L.	Agencias de viajes y operadores turísticos	3.992.960	93,27%
231 VIGOTRICOT, S.L.	Mayoristas de textiles y prendas de vestir	1.253.256	96,95%
232 VILATRADE 2009, S.L.	Extracción pesquera	3.306.585	97,29%
233 VIÑAS E ADEGAS GALEGAS, S.L.	Elaboración de vinos	1.815.991	74,63%
234 WELDMAN SERV. CALDER. TUB. Y SOLD.,S.L.	Fabricación de estructuras metálicas	1.052.675	49,03%
235 WIND1000-SERVICES, S.L.	Instalaciones eléctricas	8.436.517	58,94%
236 XESTION GALEGA DE COLOCACION ETT, S.L.	Construcción de barcos y embarcaciones de recreo	1.848.835	60,15%
237 YAÑEZ, S.L.	Venta de automóviles	18.816.493	33,89%
238 YAOSMA 2003, S.L.	Mayoristas de calzado	2.189.647	47,65%
239 YATECOMERE, S.L.	Elaboración de especias, salsas, preparados alimenticios y similares	1.290.637	40,77%

De estas 239 empresas que han obtenido el indicador de mejores prácticas empresa gacela, seguidamente destacaremos las diez primeras en función de los Ingresos generados por su actividad empresarial en el ejercicio 2014.

Ranking de empresas gacela en función de los ingresos de explotación, 2014

1 FASHION RETAIL, S.A. Grupo: INDITEX	606.713.089	Minoristas de prendas de vestir y complementos
2 FASHION LOGISTICS FORWARDERS, S.A. Grupo: INDITEX	368.811.793	Otras activ. anexas al transporte (servicios en aeropuertos, agentes de aduanas ..)
3 INVERAVANTE INVERSIONES UNIVERSALES, S.L. Grupo: INVERAVANTE	187.535.387	Servicios técnicos de ingeniería
4 E.S.C SERVICIOS GENERALES, S.L.U. Grupo: PROSEGUR	67.898.000	Actividades de seguridad e investigación
5 ALFICO, S.A.U. Grupo: ANGAL SPORT	48.384.127	Mayoristas de textiles y prendas de vestir
6 URO, VEHICULOS ESPECIALES, S.A.	36.782.700	Fabricación de vehículos de motor, carrocerías, remolques y semirremolques
7 NOSOPLAS, S.L.U. Grupo: COBEGA	33.323.727	Fabricación de envases y embalajes de plástico
8 INASUS, S.L.U. Grupo: INASUS	31.682.376	Fabricación de estructuras metálicas
9 TRANSPORTES LA UNION, S.A.	28.466.754	Transporte terrestre de pasajeros
10 LACTEOS MERZA, S.L.	25.717.449	Mayoristas de productos lácteos y huevos

Ingresos 2014 (euros)

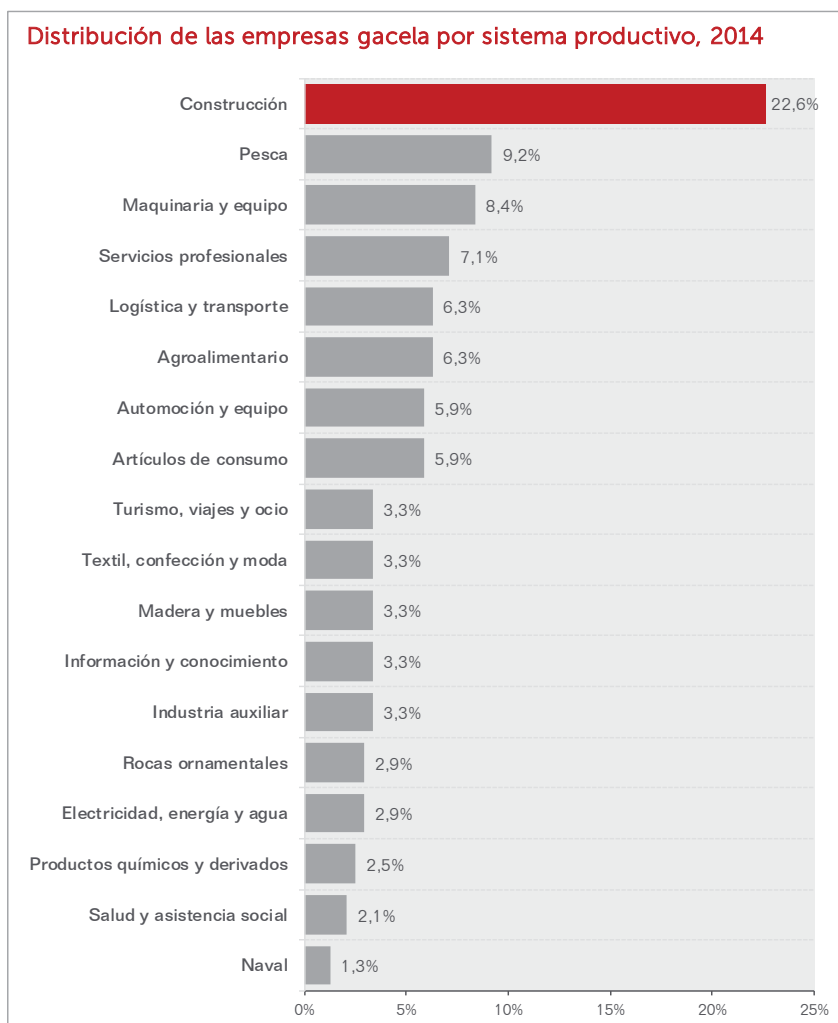
Encabezan esta clasificación dos empresas pertenecientes al grupo empresarial gallego INDITEX. La primera FASHION RETAIL, S.A. perteneciente al sector Minorista de prendas de vestir y complementos y a continuación FASHION LOGISTICS FORWARDERS, S.A. realizando Actividades anexas al transporte, tales como agentes de aduanas

y servicios en aeropuertos. Esta última empresa lleva 3 años consecutivos siendo la segunda empresa por Ingresos en el ranking de empresas gacela de este informe económico.

En tercer lugar, la empresa INVERAVANTE INVERSIONES UNIVERSALES, S.L (grupo INVERAVANTE) desarrollando Servicios técnicos de ingeniería.

5.3.3. Las empresas gacela por sistema productivo

Realizaremos a continuación un análisis de la concentración de empresas gacela en cada uno de los dieciocho sistemas productivos de Galicia.



Es el sistema productivo de la Construcción el que posee un mayor número de empresas con este indicador de buenas prácticas empresariales, 54 empresas lo obtienen. Construcción de edificios, Instalaciones eléctricas, Carpintería metálica y Fabricación de estructuras metálicas, son los sectores más reseñables en cuanto al número de empresas se refiere.

Con un porcentaje de empresas bastante inferior, 9,2%, se sitúa la Pesca. En este sistema productivo un 59% de las empresas gacela realizan actividades de Distribución mayorista de pescados y mariscos. Destacan también el sector de Extracción pesquera y los Fabricantes de conservas.

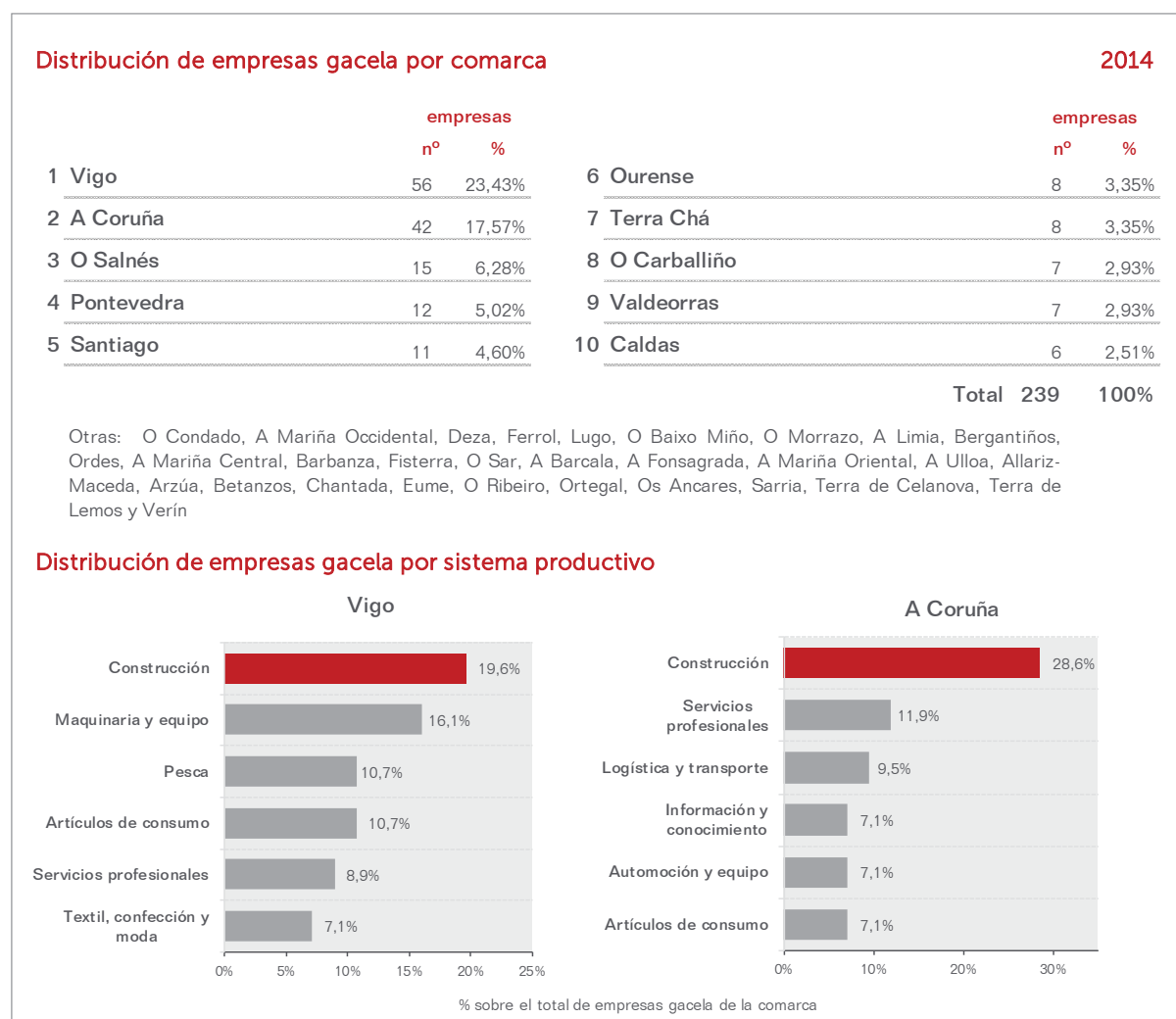
Maquinaria y equipo alcanza un 8,4% del total, ocupando la tercera posición. Los sectores de Reparación de maquinaria y Mayoristas de otra maquinaria y equipo no especializado son los que más empresas gacela concentran.

Con un 7,1% está el sistema productivo de los Servicios profesionales. Destacando básicamente los relacionados con Servicios técnicos de ingeniería.

Logística y transporte y Agroalimentario registran un 6,3% de empresas gacela. El sector de Transporte de mercancías por carretera posee el 60% del total de gacelas del sistema productivo de la Logística. En Agroalimentario destacaremos la Distribución mayorista de materias primas agrarias, la Elaboración de vinos y la Fabricación de productos lácteos, aceites y grasas vegetales y animales, fundamentalmente.

5.3.4. Las empresas gacela por comarca

A continuación ofreceremos un análisis territorial de las 239 empresas gacela gallegas, a través de su distribución comarcal.



Las primeras posiciones del ranking de empresas gacela por comarca las ostentan las comarcas pertenecientes a las principales ciudades gallegas, Vigo y A Coruña. Ambas aglutinan el 41% del total de empresas poseedoras de este indicador en Galicia.

Vigo concentra el 23,4% de las empresas gacela detectadas en la comunidad gallega. Dentro de la comarca viguesa es la Construcción el sistema productivo con mayor peso en cuanto a número de empresas se refiere. Los sectores de Fabricación de estructuras metálicas, Construcción de edificios y Otras instalaciones en obras (ascensores, aislamientos térmicos...) son los más destacados. En sectores relacionados con Maquinaria y equipo sobresalen los Mayoristas de otra maquinaria y equipo no especializado. A continuación en el sistema productivo de la Pesca el sector de Mayoristas de pescados y mariscos concentra más del 80% de las empresas de este sistema productivo.

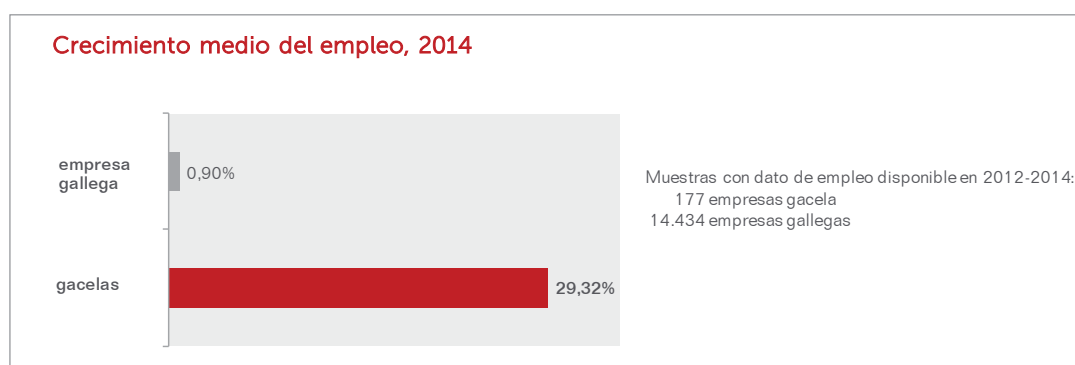
En la comarca de A Coruña se localiza en torno al 18% de las gacelas gallegas. El 29% de estas empresas realizan actividades de Construcción. En este sistema productivo existe mucha dispersión respecto a las actividades desempeñadas por las empresas que lo integran, pero destacaremos los sectores de Instalaciones eléctricas y Otras actividades de construcción especializada (impermeabilización, limpieza al vapor, chimeneas...). En segundo lugar en el sistema productivo de los Servicios profesionales destacan los Servicios técnicos de ingeniería. En tercer lugar destacaremos actividades de Logística y transporte que comprenden el 9,5% de las empresas gacela de la comarca coruñesa en la que no destacaremos ningún sector en particular, debido a la dispersión existente en el número de empresas de este sistema productivo.

En tercera posición de este ranking comarcal de empresas gacela O Salnés con 15 empresas. Le siguen Pontevedra y Santiago con 12 y 11 empresas, respectivamente.

5.3.5. La importancia de las empresas gacela

Varios son los atributos que sostienen las empresas gacela. Son extraordinariamente exploradoras, presentan una creciente preocupación por la apertura de la actividad comercial hacia mercados exteriores. Realizan una apuesta clara por la innovación como vía para diferenciarse en el mercado, potencian la auto creación de tecnología avanzada y son empresas muy enfocadas al cliente. Actúan con una vigilancia constante de las necesidades de los clientes y de los movimientos del mercado.

El crecimiento sostenido de sus Ingresos de explotación, es el resultado claro de una buena gestión de los recursos por parte de la dirección de las empresas, así como de una adecuada organización de sus procesos internos, de sus estrategias y de una mejor gestión del capital humano. Suelen ser pymes con una estructura ligera y flexible, permitiéndoles así una mayor adaptación a las exigencias del mercado. Las gacelas son empresas que además de un crecimiento en los Ingresos de explotación tienen una alta capacidad generadora de empleo. Esta capacidad creadora de empleo se ha convertido en uno de los rasgos más distintivos de este tipo de empresas.



Es claramente relevante la generación de empleo que llevan asociadas las empresas gacela. En el caso de las gacelas analizadas en este capítulo el crecimiento medio del empleo es de un 29,32%, frente al 0,90% que registra la empresa gallega.

En definitiva, son empresas con una capacidad de mejora constante, con clara predisposición a la creación de nuevos productos, que apuestan por la innovación y la internacionalización y con una gran capacidad de cooperar a nivel de proveedores e incluso de clientes. La innovación es su motor de crecimiento, adelantarse a las necesidades del cliente es vital para responder a su demanda.



5.4. Las empresas de alto rendimiento (AR)

5.4.1. Significado de empresa de alto rendimiento

Para este indicador nos hemos centrado en la valoración del nivel de eficiencia con el que operan las empresas, aspecto fundamental en una notable gestión empresarial. Para conocer aquellas empresas que consiguen altas rentabilidades hemos añadido dos restricciones:

- Umbral mínimo a partir del cual se puede considerar que la empresa alcanza el alto rendimiento.
- Sostenibilidad de esta rentabilidad. Para ser considerada empresa de "alto rendimiento" una empresa ha de obtener dicha rentabilidad al menos durante un determinado período de años. Concretamente, en este estudio el período abarca de 2012 a 2014.

Por todo ello definimos empresa de "alto rendimiento" como aquella que consigue una rentabilidad económica¹ media de al menos el 25%, en un período mínimo de tres años, siempre y cuando en ningún año haya obtenido una rentabilidad económica por debajo del 15%.

Las empresas de alto rendimiento tienen la capacidad de recuperar, a través de los beneficios económicos generados², la totalidad de los activos invertidos en un período extraordinariamente corto. Esta característica es singular, en el sentido de que tienen períodos de maduración excepcionalmente reducidos en la recuperación de las inversiones totales necesarias para su funcionamiento. Una empresa con un 25% de rentabilidad económica alcanza tantos beneficios como la totalidad de los activos que necesita para su funcionamiento en un período aproximado de cuatro años.

Características

Según el análisis realizado por ARDÁN³, ser empresa de alto rendimiento implica haber creado ventajas competitivas consistentes. Estas empresas gozan de posiciones relevantes dentro de su campo de actividad.

También suele implicar importantes cualidades del núcleo humano que opera en ese proyecto empresarial y cualidades directivas que posibilitan el diseño de estrategias generadoras de valor, destacando por el desarrollo del liderazgo y su mentalidad ganadora. Es decir, el alto rendimiento está ligado a las competencias internas de la firma.

Son empresas eficientes y bien posicionadas en su sector, con capacidad para crear capital relacional y, más específicamente, capital clientes de forma diferencial y elaborar una fórmula propia de hacer negocios. Están dispuestas a asumir esfuerzos que permiten una mejor gestión de sus clientes, lo cual fomenta la fidelización de éstos.

Tienen un claro potencial de captación y aprovechamiento de nuevos mercados, no limitándose a los ya existentes, sino creando ellas mismas nuevos mercados.

¹ La rentabilidad económica es equivalente a la relación entre resultado económico y los activos medios empleados en la consecución del mismo. Mide la rentabilidad de la empresa "como negocio".

² No se incluyen los resultados financieros.

³ ARDÁN (2007), Estrategias para alcanzar y mantener la alta rentabilidad. La experiencia de las empresas de alto rendimiento. Consorcio de la Zona Franca de Vigo.

Claves de éxito de las empresas de alto rendimiento:

Gestión de clientes.- Existe una asociación positiva entre las empresas AR y la gestión de clientes. Es decir, hay una correlación positiva y significativa entre la alta rentabilidad y la realización de inversiones específicas en la empresa para gestionar su relación con los clientes. Las empresas AR están dispuestas a asumir esfuerzos que permitan una mejor gestión de sus clientes.

Fidelización.- Entre los sistemas de gestión de clientes que se han estudiado de forma individualizada, los sistemas de fidelización son los que han mostrado una asociación más significativa con la alta rentabilidad. Esto indica que las empresas AR tratan de retener y fidelizar a los clientes como factor crítico de su estrategia.

Cooperación.- Se ha detectado una asociación positiva entre la alta rentabilidad y la cooperación comercial. Desde el punto de vista del capital relacional, lo que indica la capacidad de cooperar de una empresa AR es el grado de facilidad que tienen sus componentes a la hora de relacionarse con órganos externos, ya sean otras organizaciones o agentes de todo tipo.

Medio ambiente.- Otra característica que define a las empresas AR es su sensibilidad medioambiental. Las empresas AR se asocian positivamente con la posesión de certificaciones de respeto al medio ambiente. Esto genera una buena reputación y una imagen favorable hacia los agentes externos de la empresa.

Relaciones.- Las empresas AR tienen una mayor propensión a entablar relaciones con agentes internacionales que van más allá de la exportación. Tratan de competir desde una perspectiva más global, para lo que deben tener una estructura competitiva sólida, así como una capacidad especial para entablar acuerdos con agentes ajenos a su mercado doméstico.

5.4.2. Las empresas de alto rendimiento en Galicia

Aplicando los anteriores parámetros básicos para la obtención del indicador de alto rendimiento sobre las 17.039 empresas de este informe se han detectado 142 empresas, que han conseguido superar una Rentabilidad media de un 25% en el período 2012-2014 y una Rentabilidad económica anual superior a un 15%. Estas sociedades suponen un 0,83% del total analizado.

Empresas de alto rendimiento		Ingresos (en euros)	Rentabilidad económica (%) Media	
Empresa	Sector	2014	2014	12/14
1 AGRUPACION RADIOFONICA, S.A.	Emisoras de radio y televisión	712.600	22,12%	25,31%
2 AIN ACTIVE OM, S.L.	Reparación de maquinaria	3.021.365	73,05%	79,13%
3 ALCOR SEGURIDAD, S.L.	Actividades de seguridad e investigación	11.055.161	22,89%	26,79%
4 ALFICO, S.A.U.	Mayoristas de textiles y prendas de vestir	48.384.127	39,26%	29,54%
5 ALINEA SOFTWARE SOLUTIONS, S.L.	Telecomunicaciones	808.154	44,13%	36,99%
6 ALONSO DOLDAN INGENIERIA Y SERVICIOS,S.L	Otros servicios relacion. con las TIC (instalación de ordenadores y programas informáticos)	522.469	44,80%	37,82%
7 ALUMINIOS CAMPOS, S.L.	Carpintería metálica	1.472.266	25,03%	35,42%
8 ALUMTEC SERVICIOS INDUSTRIALES, S.L.	Mayoristas de metales y minerales metálicos	2.492.645	28,17%	54,73%
9 AMBULANCIAS AS BURGAS SERV. SANITARIOS	Ambulancias	1.156.089	21,34%	26,25%
10 AMYA ABOGADOS VIGO, S.L.	Actividades jurídicas	727.387	17,99%	27,57%
11 APPLIED MASS SPECTROMETRY LABORATORY,S.L	Investigación y desarrollo	3.126.164	25,91%	26,92%
12 ARDENTIA MARINE, S.L.U.	Otras actividades de apoyo a las empresas (agencias de cobros, taquigrafía ..)	2.371.525	15,22%	34,61%
13 ASCENSORES ENOR, S.A.	Fabricación de maquinaria de elevación y manipulación	26.584.102	39,66%	43,84%
14 ASESORIA INFORMATICA GALLEGA, S.L.	Programación informática	1.462.334	21,80%	26,68%

Empresas de alto rendimiento			Ingresos (en euros)	Rentabilidad económica (%)	
Empresa	Sector		2014	2014	Media 12/14
15 ASIENTOS DE GALICIA, S.A.	Fabricación de componentes, piezas y accesorios		184.205.234	30,60%	26,33%
16 AUSAMA IBERICA 2008, S.L.	Mayoristas de maquinaria y equipo agrícola		1.348.690	32,01%	33,38%
17 AVICOLA ALPES, S.L.	Avicultura		1.676.022	27,36%	57,30%
18 B. BRAUN AVITUM GALICIA, S.L.	Actividades sanitarias		2.690.190	31,19%	33,92%
19 B.M.C. REFORMAS OBRAS REHABILITACION, SL	Construcción de edificios		6.724.338	24,69%	26,37%
20 BADE SOLUCIONES CONSTRUCTIVAS, S.L.U.	Revocamiento y revestimiento de suelos y paredes		741.859	18,59%	26,41%
21 BALMONEL, S.L.	Instalaciones eléctricas		8.784.036	28,90%	25,03%
22 BALNEARIO DE MOLGAS, S.L.	Gimnasios y otras actividades deportivas		638.578	20,21%	29,52%
23 BALTAR ABOGADOS Y ASESORES TRIBUTARIOS SL	Actividades jurídicas		1.367.501	60,64%	61,90%
24 BERSHKA DISEÑO, S.L.	Diseño especializado		40.031.430	68,97%	62,53%
25 BLAZQUEZ ASTORGA, S.L.P.	Actividades de contabilidad		466.690	36,01%	48,79%
26 CALVO ENVASES, S.L.U.	Fabricación de otros productos metálicos (tornillería, envases metálicos ..)		30.046.540	33,71%	42,16%
27 CAMBRIDGE ENGLISH STUDIES, S.L.	Educación y actividades auxiliares		849.406	23,87%	25,83%
28 CAMPONOVO PROTECCION DE CULTIVOS, S.L.	Mayoristas de productos químicos		2.260.531	40,47%	27,82%
29 CARDIOLIFE-MEDICAL, S.L.	Mayoristas de productos farmacéuticos		1.174.969	26,24%	28,08%
30 CARNERO SOBRINO, S.L.	Ferreterías		1.993.948	41,71%	61,08%
31 CELTA PHARMA, S.L.	Mayoristas de productos farmacéuticos		3.246.950	33,93%	33,34%
32 CENTRO OFTALMOLOGICO MOREIRAS, S.L.	Actividades sanitarias		2.031.968	26,10%	34,86%
33 CIP VINTE, S.L.	Servicios técnicos de arquitectura		801.084	19,70%	26,70%
34 CLINICA DENTAL DRA. SANTEIRO, S.L.P.	Dentistas		720.998	24,63%	32,06%
35 CLINICA DENTAL RIOSDENT, S.L.	Dentistas		1.820.762	33,47%	27,04%
36 CLINICA ORDOÑEZ, S.L.	Dentistas		788.737	29,79%	31,21%
37 COIROS UTE, S.L.	Construcción de carreteras y autopistas		3.691.380	24,96%	37,37%
38 COMUNIDAD CAMPUS, S.L.	Educación y actividades auxiliares		7.502.754	26,47%	33,83%
39 CONSERVEROS REUNIDOS, S.L.	Fabricación de conservas		8.810.884	40,20%	38,91%
40 CONSTRUCCIONES MECANICAS DE GALICIA, S.L	Ingeniería mecánica		1.230.351	31,78%	26,51%
41 CONSTRUCCIONES METALICAS ELIAS J IGLESIA	Carpintería metálica		493.438	21,50%	27,51%
42 COPRAROSA, S.L.	Promoción inmobiliaria		156.335	33,69%	33,43%
43 CORPORAC. PRACTICOS PUERTO Y RIA DE VIGO	Transporte marítimo de mercancías		2.384.845	33,73%	29,92%
44 CORVUS BELLÍ, S.L.L.	Fabricación de otros productos metálicos (tornillería, envases metálicos ..)		1.974.847	49,07%	43,32%
45 CTAG-IDIADA SAFETY TECHNOLOGY, S.L.	Ensayos y análisis técnicos		2.580.716	29,10%	26,83%
46 DECORGA PINTURA, S.L.U.	Pintura y acristalamiento		14.426.753	45,87%	34,77%
47 DESARROLLOS PESQUEROS ALIMENTARIOS, S.L.	Mayoristas de maquinas herramienta		412.147	38,50%	26,96%
48 DHL EXPRESS A CORUÑA SPAIN, S.L.U.	Transporte de mercancías por carretera		17.554.653	52,81%	33,15%
49 DINAHOSTING, S.L.	Servicios de hosting, proceso de datos y portales web		9.711.745	32,42%	25,38%
50 DIESELMA CAFE, S.L.	Mayoristas de café, té, cacao y especias		1.477.134	16,07%	26,23%
51 EGASA FERROL, S.A.	Juegos de azar y apuestas		4.345.882	38,60%	35,92%
52 EGASA SANTIAGO, S.L.	Juegos de azar y apuestas		1.097.576	74,70%	95,86%

Empresas de alto rendimiento		Ingresos (en euros)	Rentabilidad económica (%)	
Empresa	Sector	2014	2014	Media 12/14
53 ELEUTERIO LOPEZ Y CIA., S.L.U.	Transporte terrestre de pasajeros	808.675	35,86%	38,60%
54 EMBALAJES CABREIRA, S.L.	Fabricación de envases y embalajes de madera	810.615	21,07%	25,76%
55 EMISION O INGENIERIA ENERGIAS RENOVABLES	Servicios técnicos de ingeniería	3.150.935	33,64%	36,70%
56 EQUIPOS DE SEÑALIZACION Y CONTROL, S.A.	Instalaciones eléctricas	6.594.000	28,35%	34,58%
57 ESTACION DE SERVICIO SANTA EUGENIA, S.A.	Estaciones de servicio y gasolineras	9.166.893	33,00%	28,40%
58 ESTACION SERVICIO ESPAÑA-PORTUGAL, S.L.	Estaciones de servicio y gasolineras	5.886.402	25,86%	25,65%
59 ESTICARGO, S.L.	Depósito, almacenamiento y manipulación de mercancías	2.929.681	47,73%	31,01%
60 EXCLUSIVAS BUGARIN, S.L.	Mayoristas y minoristas de bebidas	1.565.937	21,71%	25,60%
61 EXPLOTACIONES FOREST. SOUTO CARRILLO, SL	Mayoristas de maderas y chapas	31.313.992	20,10%	28,90%
62 FERRECAL, S.A.	Mayoristas de ferretería, fontanería y calefacción	13.581.157	50,84%	54,40%
63 FERRERAS MAXILOFACIAL, S.L.	Dentistas	1.723.319	19,98%	26,14%
64 FISELA, S.L.	Actividades de contabilidad	623.663	32,05%	32,12%
65 FORESTAL DIAZ CASARIEGO, S.L.	Mayoristas de maderas y chapas	3.243.828	31,30%	29,40%
66 G12 GRUPO EMPRESARIAL DE SERVICIOS, S.L.	Consultoría informática	1.228.701	24,26%	26,91%
67 GARUM SEA FOOD, S.L.	Mayoristas de pescados y mariscos	9.206.544	19,66%	27,02%
68 GASCIES, S.L.	Estaciones de servicio y gasolineras	1.853.957	36,13%	27,64%
69 GASOLINERA BOCELO, S.L.	Estaciones de servicio y gasolineras	2.667.730	46,58%	37,01%
70 GESTORA DE SUBPRODUCTOS DE GALICIA, S.L.	Recogida y gestión de residuos	12.556.000	28,78%	25,57%
71 HIDROFREIXA, S.L.U.	Producción de energía hidroeléctrica	2.411.604	17,98%	29,91%
72 HIDROMEDIA DE GALICIA, S.L.	Producción de energía hidroeléctrica	1.177.705	29,03%	35,01%
73 INDUSTRIA DE DISEÑO TEXTIL, S.A.	Mayoristas de textiles y prendas de vestir	6.913.605.000	27,41%	26,81%
74 INFORCOPIA ACO, S.L.L.	Reparación de ordenadores y de otros artículos de uso doméstico	404.480	24,02%	41,02%
75 INSTITUTO DENTAL Y POSTURAL GARLA, S.L.P	Dentistas	406.508	26,16%	40,34%
76 INSTITUTO VIGUES DE FERTILIDAD, S.L.P.	Actividades sanitarias	439.136	32,38%	36,56%
77 INVERSIONES FINISTERRE, S.L.U.	Actividades de contabilidad	6.513.458	29,81%	33,84%
78 IVI VIGO, S.L.	Otras actividades sanitarias (fisioterapia, podología, logopedia...)	5.791.530	52,67%	44,66%
79 JAPY E HIJOS, S.L.	Mayoristas no especializados de pptos alimenticios (almacenes, provisionistas de buques...)	412.860	21,19%	27,67%
80 LOGISTICA TEXTIL ARAGON, S.L.	Tintorerías	6.399.303	16,76%	27,91%
81 LUBER, S.L.U.	Transporte terrestre de pasajeros	2.224.923	44,10%	59,70%
82 MAGNESITAS DE RUBIAN, S.A.	Extracción de minerales metálicos	15.930.242	18,07%	25,16%
83 MARINE INSTRUMENTS, S.A.	Fabricación de aparatos de medida, control, óptica y equipo fotográfico	29.748.889	52,63%	48,14%
84 MASSIMO DUTTI DISEÑO, S.L.	Diseño especializado	33.497.902	51,47%	62,66%
85 MERCA-SAUDE, S.L.U.	Minoristas de muebles (excepto madera), aparatos de iluminación y otros artíc. uso doméstico	1.350.117	65,96%	62,23%
86 METALYESO, S.L.	Otras activ. de construcción especializada (impermeabilización, limpieza al vapor, chimeneas...)	10.683.713	24,02%	39,15%
87 MIMPOR 2004, S.L.	Venta de automóviles	11.788.592	22,47%	47,17%
88 MONTAJES DE INGENIERIA Y PROYECTOS, S.L.	Fabricación de estructuras metálicas	1.573.605	60,95%	54,46%
89 MONTEFARO ELECTRICIDADE, S.L.	Instalaciones eléctricas	865.047	47,22%	49,09%
90 OKOFEN CALEFACCION CON PELLETS, S.L.	Mayoristas de electrodomésticos	2.200.977	26,20%	28,31%

Empresas de alto rendimiento		Ingresos (en euros)	Rentabilidad económica (%)	
Empresa	Sector	2014	2014	Media 12/14
91 OLEOSILOS DE GALICIA, S.A.	Depósito, almacenamiento y manipulación de mercancías	346.024	28,92%	36,04%
92 OPERGESTION, S.A.	Juegos de azar y apuestas	1.951.817	37,46%	38,45%
93 OYSHO DISEÑO, S.L.U.	Diseño especializado	10.587.958	20,94%	26,44%
94 PARAFARMACIA CASTRO, S.L.	Farmacias	2.027.637	17,66%	27,37%
95 PARKING ROSALIA DE CASTRO, S.L.	Actividades anexas al transporte terrestre (parkings, asistencia en carretera ..)	742.318	47,45%	46,59%
96 PASEK MINERALES, S.A.U.	Otras industrias extractivas (yeso, creta, turba, sal ..)	8.516.672	20,30%	25,58%
97 PESQUERAS NOVO, S.L.	Extracción pesquera	1.425.335	18,64%	29,46%
98 PIZARRAS Y CUARCITAS COPAMA, S.L.	Mayoristas de materiales para la construcción	1.431.625	39,21%	40,69%
99 PRODUCC. AUDIOVISUALES SETE MEDIA, S.L.	Actividades cinematográficas, de vídeo y de programas de televisión	1.480.418	30,53%	31,12%
100 PRODUCCIONES CELTA, S.L.	Actividades cinematográficas, de vídeo y de programas de televisión	400.788	49,36%	35,21%
101 PRODUCCIONES ZOPILOTE, S.L.	Actividades de creación, artísticas y de espectáculos	763.160	36,21%	34,31%
102 PROGRAMACION ROBOTS INDUSTRIALES, S.L.	Otros servicios relacion. con las TIC (instalación de ordenadores y programas informáticos)	490.385	23,53%	47,48%
103 PSICOTECNICO SAN ROQUE, S.L.	Otras actividades sanitarias (fisioterapia, podología, logopedia...)	482.247	60,52%	61,50%
104 PULL & BEAR DISEÑO, S.L.	Diseño especializado	31.051.997	59,76%	60,56%
105 RAJOY RICOY, S.L.	Minoristas de artículos deportivos y bicicletas	920.946	29,46%	31,29%
106 RECREATIVOS RAVADE, S.L.	Juegos de azar y apuestas	726.027	32,34%	27,15%
107 REMOLCADORES DEL NOROESTE, S.A.	Transporte marítimo de mercancías	1.167.903	80,46%	52,80%
108 REMOTE CONSULTING SERVICES, S.L.	Consultoría informática	658.172	58,42%	57,19%
109 REPRESENTACIONES A. GONZALEZ, S.L.	Intermediarios del comercio de artículos para el hogar	375.677	24,44%	38,43%
110 RON Y ASOC.,SER. GINECOLOGIA OBSTETRICIA	Actividades sanitarias	2.884.890	27,14%	27,07%
111 RS MOTOR POWER SOLUTIONS, S.L.	Fabricación de maquinaria para la industria metalúrgica, extractiva y de la construcción	4.103.112	22,32%	34,34%
112 RUAVIEJA, S.A.	Elaboración de bebidas alcohólicas, excepto vino	2.024.432	92,26%	90,63%
113 S & M JAISA DISTRIBUCIONES TEXTILES,S.L.	Mayoristas de textiles y prendas de vestir	2.606.361	27,10%	32,91%
114 SAN FROILAN GALICIA, S.L.	Servicios a edificios e instalaciones	630.724	19,96%	27,47%
115 SANATORIO SANTA MARIA, S.L.	Asistencia en establecimientos residenciales	1.397.190	24,09%	27,33%
116 SDAD. ESPAÑOLA GENERACION ELECTR.-SEGEL	Producción de energía hidroeléctrica	507.060	34,75%	27,60%
117 SEPOGAN EO, S.L.	Servicios para ganadería y actividades veterinarias	467.057	24,30%	28,33%
118 SERGALPO 2011, S.L.	Otras activ. de construcción especializada (impermeabilización, limpieza al vapor, chimeneas...)	3.016.473	21,66%	26,13%
119 SERVICIOS GARCIA BARREIRO DE GALICIA, SL	Otras activ. de construcción especializada (impermeabilización, limpieza al vapor, chimeneas...)	1.310.180	52,37%	32,24%
120 SETEC BUILDING, S.L.	Construcción de edificios	13.200.619	32,15%	26,95%
121 SIDECU GESTION, S.A.	Gestión de instalaciones deportivas	2.139.011	17,44%	28,24%
122 SOCITEX COMPLEMENT, S.L.	Mayoristas de textiles y prendas de vestir	5.273.822	282,39%	185,30%
123 SOLO TIENDAS ESPECIALES, S.L.	Impresión de periódicos y artes gráficas	692.985	31,92%	30,10%
124 STRADIVARIUS DISEÑO, S.L.	Diseño especializado	22.672.814	48,67%	46,99%
125 STRADIVARIUS ESPAÑA, S.A.U.	Minoristas de prendas de vestir y complementos	841.916.826	32,13%	27,65%
126 SUPERVISION Y CONTROL, S.A.	Ensayos y análisis técnicos	43.146.103	36,48%	32,13%
127 TABIGAL, S.L.	Otras activ. de construcción especializada (impermeabilización, limpieza al vapor, chimeneas...)	18.498.652	58,53%	50,28%
128 TALLERES MECANIZADOS IND. CALDERERIA, SL	Fabricación de estructuras metálicas	1.196.565	52,44%	52,61%

Empresas de alto rendimiento			Ingresos (en euros)		Rentabilidad económica (%)	
Empresa	Sector		2014	2014	Media	
					2014	12/14
129 TECSOFTCOM, S.L.	Otros servicios relacion. con las TIC (instalación de ordenadores y programas informáticos)		2.107.079	15,39%	26,03%	
130 TEMPE DISEÑO, S.L.	Diseño especializado		46.248.514	82,15%	98,81%	
131 TERMICAR VIGO, S.L.U.	Actividades anexas al transporte marítimo (agentes consignatarios, salvamento marítimo ..)		4.027.724	49,67%	59,93%	
132 TOUS JOYEROS LUGO, S.L.	Joyerías y relojerías		1.287.618	44,84%	43,76%	
133 TOUS ORENSE, S.L.	Joyerías y relojerías		1.014.380	32,83%	32,17%	
134 TRANS TAQUI, S.L.	Transporte de mercancías por carretera		1.355.180	36,36%	28,78%	
135 TRANSITARIOS GLOBALES, S.L.	Actividades anexas al transporte marítimo (agentes consignatarios, salvamento marítimo ..)		2.088.257	20,50%	27,12%	
136 UNION DE OPERADORES REUNIDOS, S.A.	Juegos de azar y apuestas		20.755.530	40,64%	28,72%	
137 VALIELA, S.A.	Extracción pesquera		10.893.215	40,90%	29,57%	
138 VANDAL NETWORKS, S.L.	Edición de periódicos y revistas		348.978	15,95%	31,27%	
139 VARADEROS DE CILLERO, S.L.	Reparación y mantenimiento naval		741.013	24,85%	29,53%	
140 VIGOTREN, S.L.	Reparación y mantenimiento de material de transporte		669.112	36,37%	45,35%	
141 ZARA DISEÑO, S.L.	Diseño especializado		210.340.306	231,48%	168,93%	
142 ZARA HOME DISEÑO, S.L.	Diseño especializado		13.226.486	34,34%	32,68%	

En el siguiente cuadro reflejaremos las diez primeras empresas AR atendiendo a los Ingresos de explotación generados en 2014.

Ranking de empresas de alto rendimiento en función de los Ingresos de explotación, 2014			
1	INDUSTRIA DE DISEÑO TEXTIL, S.A. Grupo: INDITEX	6.913.605.000	Mayoristas de textiles y prendas de vestir
2	STRADIVARIUS ESPAÑA, S.A.U. Grupo: INDITEX	841.916.826	Minoristas de prendas de vestir y complementos
3	ZARA DISEÑO, S.L. Grupo: INDITEX	210.340.306	Diseño especializado
4	ASIENTOS DE GALICIA, S.A. Grupo: PSA	184.205.234	Fabricación de componentes, piezas y accesorios
5	ALFICO, S.A.U. Grupo: ANGAL SPORT	48.384.127	Mayoristas de textiles y prendas de vestir
6	TEMPE DISEÑO, S.L. Grupo: INDITEX	46.248.514	Diseño especializado
7	SUPERVISION Y CONTROL, S.A. Grupo: INVERS. FINISTERRE	43.146.103	Ensayos y análisis técnicos
8	BERSHKA DISEÑO, S.L. Grupo: INDITEX	40.031.430	Diseño especializado
9	MASSIMO DUTTI DISEÑO, S.L. Grupo: INDITEX	33.497.902	Diseño especializado
10	EXPLOTACIONES FOREST. SOUTO CARRILLO, S.L.	31.313.992	Mayoristas de maderas y chapas
Ingresos 2014 (euros)			

Como en anteriores publicaciones de este informe continúa la clara hegemonía del grupo INDITEX respecto al alto rendimiento en Galicia. Concretamente seis empresas obtienen este indicador con datos económicos de 2014.

Las tres primeras posiciones son para INDUSTRIA DE DISEÑO TEXTIL, S.A., Mayorista de textiles y prendas de vestir con una facturación que supera los 6.900 millones de euros. A continuación, STRADIVARIUS ESPAÑA, S.A.U., Minorista de prendas de vestir y complementos. Y en tercer lugar, ZARA DISEÑO, S.L perteneciente al sector de Diseño especializado.

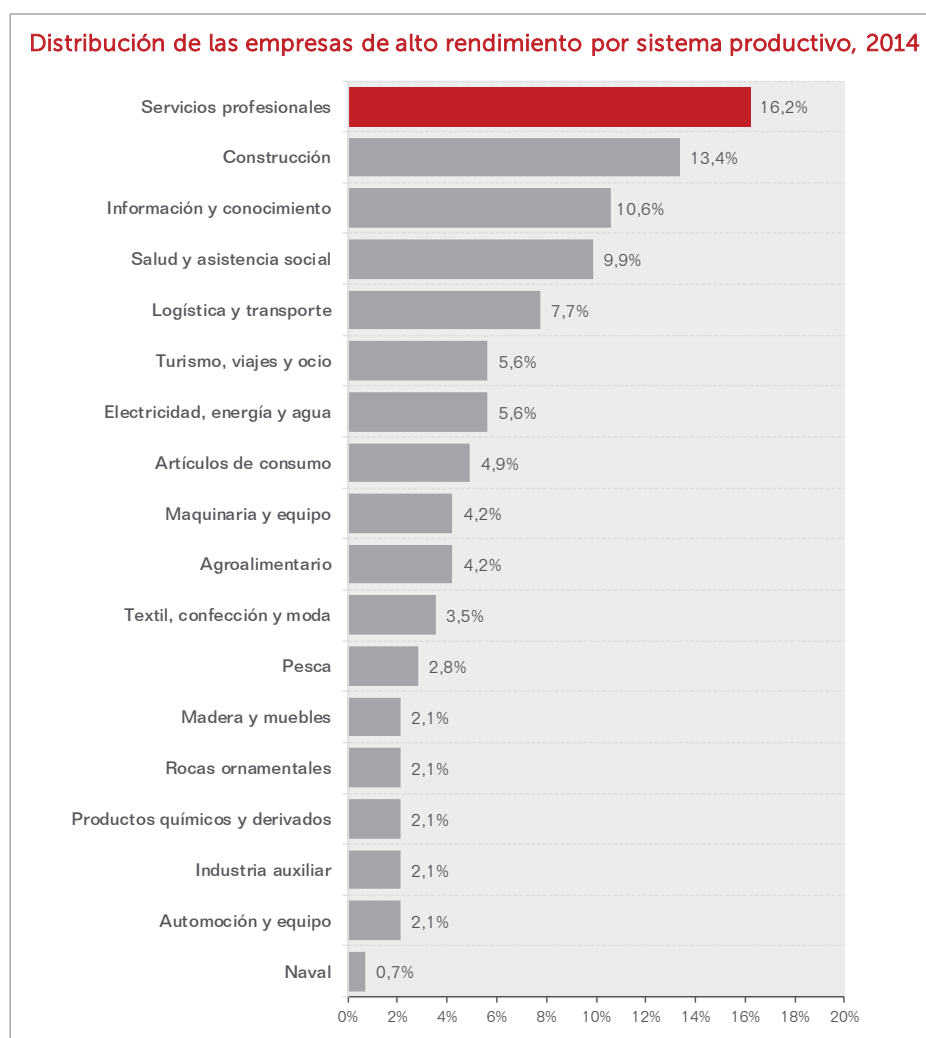
En este último sector se ubican las otras tres empresas AR del grupo INDITEX, y son: TEMPE DISEÑO, S.L., BERSHKA DISEÑO, S.L. y MASSIMO DUTTI DISEÑO, S.L. que ocupan la sexta, octava y novena posición, respectivamente, en este ranking de empresas de alto rendimiento con mayor facturación.

En cuarto lugar se encuentra ASIENTOS DE GALICIA, S.A. (grupo PSA) del sector de Fabricación de componentes, piezas y accesorios.

En quinto lugar, como Mayorista de textiles y prendas de vestir, la empresa ALFICO, S.A.U. (grupo ANGAL SPORT).

5.4.3. Las empresas de alto rendimiento por sistema productivo

En el siguiente gráfico mostraremos la concentración de empresas de alto rendimiento por sistema productivo. Además comentaremos brevemente dentro de cada sistema productivo los sectores más representativos, en cuanto a número de empresas se refiere.



El sistema productivo que posee un mayor número de empresas AR en 2014 es el de los Servicios profesionales (16,2% del total). Dentro de este sistema productivo los sectores con una mayor concentración de empresas de alto rendimiento son Diseño especializado, con un peso del 34,78% sobre el resto de sectores, y con un 13,04% sobre el total Actividades de contabilidad.

Un 13,4% de las empresas AR le corresponden a la Construcción, destacando Otras actividades de construcción especializada (impermeabilización, limpieza al vapor, chimeneas...) e Instalaciones eléctricas entre otras.

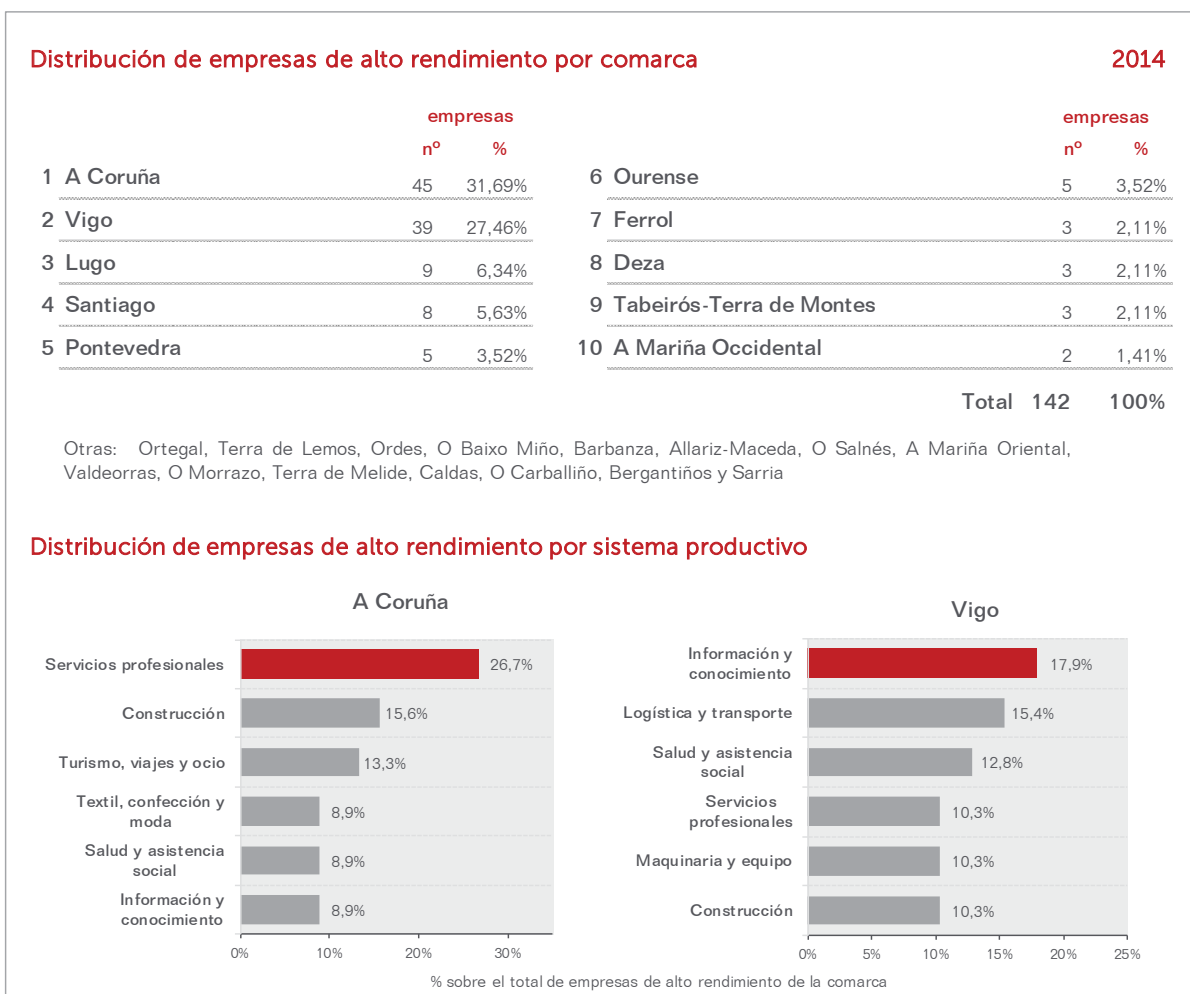
Información y conocimiento registra un 10,6%. Otros servicios relacionados con las TIC (instalación de ordenadores y programas informáticos, Educación y actividades auxiliares, Consultoría informática y Actividades cinematográficas, de vídeo y de programas de televisión son los que localizan un mayor número de empresas AR.

En cuarto lugar el sistema de la Salud y asistencia social. El sector de Dentistas concentra el 35,7% de las empresas de alto rendimiento de este sistema productivo. Le siguen Actividades sanitarias y Otras actividades como fisioterapia, podología y logopedia.

Los restantes sistemas productivos registran concentraciones de empresas de alto rendimiento inferiores al 10% del total.

5.4.4. Las empresas de alto rendimiento por comarca

Si analizamos estas 142 empresas bajo una perspectiva territorial a nivel de comarca, seguimos constatando, al igual que en pasadas publicaciones de este informe, que las comarcas de A Coruña y Vigo ocupan las primeras posiciones en cuanto a la distribución de empresas AR detectadas en el período 2012-2014.



Ambas comarcas aglutinan el 59,15% de las empresas AR ubicadas en la comunidad autónoma gallega. El resto de las comarcas registran concentraciones de empresas de alto rendimiento inferiores al 10%. Analizaremos con detalle ambas comarcas, desde una perspectiva sectorial.

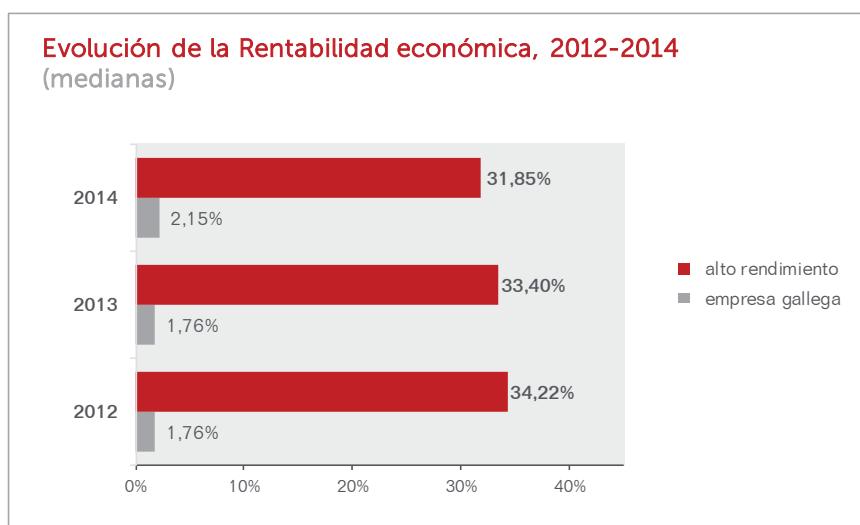
En A Coruña se localizan 45 empresas con este indicador de mejores prácticas empresariales. El 26,7% de estas empresas pertenece al sistema productivo de Servicios profesionales, donde destaca básicamente el sector de Diseño especializado. Sector que está conformado por 8 empresas, todas ellas pertenecientes al grupo INDITEX. A continuación, en esta comarca y en el sistema productivo de la construcción, localizamos empresas AR en los sectores Otras actividades de construcción especializada y Fabricación de estructuras metálicas.

En cuanto a Vigo, alcanza el 27,46% del total de empresas de alto rendimiento. Información y conocimiento, Logística y transporte y Salud y asistencia social resultan los sistemas productivos más representativos. Dentro de ellos son los sectores de Consultoría informática, Actividades anexas a los transportes marítimos y Dentistas, los que registran una mayor afluencia de empresas de alto rendimiento.

5.4.5. La importancia de las empresas de alto rendimiento

El indicador empresa de alto rendimiento se basa en la consecución de una alta y sostenida Rentabilidad económica en el tiempo. En este estudio que nos atañe el período comprende de 2012 a 2014.

A continuación, gráficamente reflejamos la superioridad clara de la Rentabilidad económica de las empresas de alto rendimiento sobre la registrada por la empresa gallega.



En la comparativa realizada frente a la empresa gallega, las empresas de alto rendimiento presentan una muy alta rentabilidad en el período 2012-2014, pese a que se ralentiza la brecha entre ambas y que la rentabilidad de las empresas AR decrece. En 2014 es casi 30 puntos superior a la obtenida por la empresa gallega de este informe.

Sin duda alguna, el alto rendimiento está al alcance de aquellas empresas con un alto nivel de eficiencia en la gestión empresarial que las hace merecedoras de posiciones relevantes en su campo de actividad. La existencia de más y mayores empresas que alcancen la alta rentabilidad implica para la propia empresa y para la sociedad, una mayor fuente de oportunidades y una mayor riqueza colectiva.

Hemos observado otro rasgo característico de las empresas AR y es su capacidad de generación de altos porcentajes de Ingresos y Riqueza. Como vemos en la siguiente ilustración del total de Ingresos y Valor añadido bruto generado por las empresas gallegas, las empresas AR abarcan el 13,11% y el 19,16% de los Ingresos y del V.A.B., respectivamente.

Dichos datos le otorgan la primera posición en Valor añadido bruto y la segunda posición en generación de Ingresos de explotación respecto a los otros indicadores de este estudio económico.



Las empresas AR son eficientes, bien posicionadas en el sector, reconocidas por un buen producto-servicio, las relaciones o la imagen, percibiendo en ellas las buenas capacidades directivas.



5.5. Las empresas generadoras de riqueza (GR)

5.5.1. Significado de empresa generadora de riqueza

Toda organización empresarial tiene como objetivo la creación de riqueza. Si no fuese así, no podrían considerarse organizaciones útiles para la sociedad y para los grupos que legítimamente tienen intereses en la empresa. La riqueza generada ha de satisfacer a dichos agentes. Los más relevantes son los accionistas, los empleados, los proveedores y acreedores y las administraciones públicas.

- Los accionistas, que son los propietarios de la empresa, reciben dicha riqueza a través de los resultados, bien vía dividendos, bien a través de la constitución de reservas o mediante el incremento de valor de la empresa en el mercado.
- Los empleados obtienen, básicamente, su remuneración en el apartado de gastos de personal.
- Los proveedores y acreedores.
- Las administraciones públicas a través de los impuestos.

El cálculo de este indicador, que se ha elaborado en ARDÁN, pivota alrededor de la generación de valor, en particular en torno al Valor añadido¹, es decir, sobre el resultado económico una vez deducidos los impuestos y el coste de los recursos, tanto propios como ajenos, necesarios para que la empresa pueda funcionar.

Los criterios que una empresa ha de cumplir para que pueda considerarse de elevada generación de riqueza son:

1. Debe tener un EVA (Economic Value Added²) positivo durante el período de análisis que va desde el año 2012 a 2014. La razón está en que no deben incorporarse empresas que obteniendo un elevado Valor añadido lo hagan sobre la base de grandes cuantías de recursos propios, sin que a éstos se les asocie un coste, al menos de oportunidad.
2. El EVA de 2012 debe ser superior a 150.000 euros. Ello se hace así para descartar empresas con exigua generación de valor.
3. El crecimiento del EVA debe ser del 10% durante los tres años del estudio.

1 Existen muchas perspectivas del Valor añadido. En particular la tendencia actual persigue que el valor generado responda de forma clara al esfuerzo que la empresa realiza deduciendo del valor de mercado los costes externos, de ahí que, por ejemplo, no debería interpretarse como valor el artificio contable de la variación de existencias.

2 El concepto de EVA (Economic Value Added) mide el valor que se crea o destruye para el accionista. Para el cálculo del EVA se tienen en cuenta los resultados operativos netos tras impuestos (RONTI, equivalente al resultado económico deducidos los impuestos o al resultado neto menos el resultado financiero), y se deduce el coste de los recursos afectos al negocio ($k_c \times \text{Capitales Empleados}$, siendo k_c el coste de capital y Capitales Empleados los recursos propios y ajenos con coste vinculados al negocio). Este último aspecto tiene su razón de ser en que los recursos, también los propios, tienen un coste aunque sea de oportunidad. El k_c se calcula como la suma de:

- el producto del coste de la deuda por los recursos ajenos sujetos a interés entre los capitales empleados,
- el producto de los fondos propios por el coste de inversiones con riesgo similar (fondos de inversión sin riesgo, letras del tesoro, etc.), este último coste se ha establecido en el 2,93% en 2012, el 1,25% en 2013 y en el 0,43% para 2014 (tomando como fuente el Banco de España) y todo ello entre los capitales empleados.

De ahí que $EVA = RONTI - k_c \times \text{CAPITALES EMPLEADOS}$.

El Valor añadido bruto (V.A.B.cf.) es otra medida de la riqueza generada. Sin embargo, para el cálculo de este indicador se ha preferido utilizar el EVA debido a su consistencia, ya que considera el coste de los recursos propios necesarios para funcionar. EVA es una marca registrada por la consultora: Stern Steward & Co.

Características:

Las empresas generadoras de riqueza desarrollan una buena propuesta de generación de valor, es destacable que se encuentren posicionadas en actividades singulares.

Además presentan una buena gestión de valor para el accionista de la empresa.

La buena gestión de las empresas obedece a una adecuada realización de actividades de I+D+i, mejoras en la productividad y la consiguiente mejora de sus productos y servicios.

5.5.2. Las empresas generadoras de riqueza en Galicia

En función de los criterios que hemos citado en el anterior apartado y aplicándolos a la muestra de referencia de este estudio económico (17.039 empresas gallegas) han obtenido el indicador de empresa generadora de riqueza 21 empresas. El número de entidades que alcanzan dicho indicador es claramente bajo, evidencia si cabe más aún la dificultad que entrañan los criterios definidos para alcanzarlo. Concretamente estas empresas suponen un 0,12% sobre el total de empresas de este informe. En la pasada publicación, con datos correspondientes a 2013 se detectaron 74 empresas GR (0,45% del total). Esto refleja una caída en el número de empresas GR superior al 70%.

En la siguiente tabla se relacionan las 21 empresas ordenadas alfabéticamente que poseen el indicador que nos ocupa:

Empresa	Sector	2014 (en euros)			EVA Tasa variación 14/13
		Ingresos explotación	VAB	EVA	
1 ALFONSO GARCIA LOPEZ, S.A.	Fabricación de conservas	46.938.599	5.552.197	1.921.470	34,08%
2 AUTOESTRADAS DE GALICIA - A.G.C.X.G.,SAU	Actividades anexas al transporte terrestre (parkings, asist. en carretera..)	13.557.840	8.331.860	3.768.423	11,66%
3 AUTOMOVILES LOUZAO, S.A.	Venta de otros vehículos de motor (camiones, remolques, caravanas ..)	41.959.000	7.057.000	1.863.000	76,23%
4 BERSHKA LOGISTICA, S.A.	Depósito, almacenamiento y manipulación de mercancías	34.783.340	24.558.869	4.385.464	82,68%
5 BORGWARNER EMISSIONS SYSTEMS SPAIN, S.L.	Fabricación de componentes, piezas y accesorios	111.048.430	41.316.885	8.180.257	36,11%
6 CENTRAL ELECTRICA SESTELO Y CIA., S.A.	Transporte, distribución y comercio de energía eléctrica	4.987.994	4.032.004	1.806.157	22,85%
7 CIVIS GLOBAL, S.L.	Otras activ. construcción especializada (impermeabiliz. limpieza vapor, chimeneas)	27.310.900	5.361.681	832.094	28,51%
8 COMPAÑIA ESPAÑOLA DE ALGAS MARINAS, S.A.	Elaboración de especias, salsas, preparados alimenticios y similares	58.618.618	12.093.585	3.487.201	17,05%
9 CONSERVAS CERQUEIRA, S.A.	Fabricación de conservas	31.485.688	9.709.088	3.843.069	27,32%
10 CONSERVEROS REUNIDOS, S.L.	Fabricación de conservas	8.810.884	5.495.224	2.833.229	22,45%
11 DARLIM, S.L.	Mayoristas de perfumería y cosmética	11.136.422	1.922.289	273.229	30,68%
12 FRIOANTARTIC, S.A.	Mayoristas de pescados y mariscos	48.565.412	2.109.376	522.866	118,49%
13 GUCAMASI, S.A.	Minoristas de prendas de vestir y complementos	9.672.692	2.990.402	738.783	128,63%
14 HIDROELECTRICA DE SILLEDA, S.L.	Transporte, distribución y comercio de energía eléctrica	3.915.186	1.569.274	495.144	29,37%
15 I.C.O.N. EUROPE, S.L.	Mayoristas de perfumería y cosmética	11.968.550	3.291.425	1.201.006	182,46%
16 INDUSTRIA QUIMICA RIO BLANCO, S.L.	Fabricación de jabones, detergentes, perfumes y cosméticos	7.172.712	3.134.665	1.850.955	23,16%
17 JIM SPORTS TECHNOLOGY, S.L.	Mayoristas de artículos deportivos y bicicletas	7.476.976	1.629.827	788.552	95,45%
18 PELLEJERO E HIJOS, S.L.	Transporte de mercancías por carretera	14.840.437	5.530.417	1.020.026	28,13%
19 PESQUERIAS ALONSO, S.A.	Mayoristas de pescados y mariscos	12.774.959	2.672.538	2.170.957	52,73%
20 PREFABRICACION MONTAJES DEL NOROESTE, SA	Fabricación de estructuras metálicas	16.054.320	7.335.146	895.858	38,61%
21 PULL & BEAR DISEÑO, S.L.	Diseño especializado	31.051.997	29.590.267	19.228.863	23,60%

Seguidamente analizaremos las 10 empresas poseedoras del indicador empresa generadora de riqueza que mayor cifra de Ingresos han obtenido en 2014.

Ranking de empresas generadoras de riqueza en función de los Ingresos de explotación, 2014		
1 BORGWARNER EMISSIONS SYSTEMS SPAIN, S.L. Grupo: BORGWARNER	111.048.430	Fabricación de componentes, piezas y accesorios
2 COMPAÑÍA ESPAÑOLA DE ALGAS MARINAS, S.A.	58.618.618	Elaboración de especias, salsas, preparados alimenticios y similares
3 FRIOANTARTIC, S.A.	48.565.412	Mayoristas de pescados y mariscos
4 ALFONSO GARCIA LOPEZ, S.A.	46.938.599	Fabricación de conservas
5 AUTOMOVILES LOUZAO, S.A. Grupo: LOUZAO	41.959.000	Venta de otros vehículos de motor (camiones, remolques, caravanas...)
6 BERSHKA LOGISTICA, S.A. Grupo: INDITEX	34.783.340	Depósito, almacenamiento y manipulación de mercancías
7 CONSERVAS CERQUEIRA, S.A.	31.485.688	Fabricación de conservas
8 PULL & BEAR DISEÑO, S.L. Grupo: INDITEX	31.051.997	Diseño especializado
9 CIVIS GLOBAL, S.L. Grupo: CIVIS GLOBAL	27.310.900	Otras activ. construcción especializada (impermeabilización, limpieza vapor, chimeneas...)
10 PREFABRICACION MONTAJES DEL NOROESTE, S.A.	16.054.320	Fabricación de estructuras metálicas

Ingresos 2014 (euros)

La empresa que alcanza la mayor cifra de ingresos es BORGWARNER EMISSIONS SYSTEMS SPAIN, S.L., filial en España de la multinacional americana BORGWARNER, líder mundial en Fabricación de módulos de recirculación de gases de escape (EGR) para los motores diésel. Esta empresa gallega alcanza aproximadamente el 20% del volumen total de facturación de las empresas generadoras de riqueza.

Le sigue COMPAÑÍA ESPAÑOLA DE ALGAS MARINAS, S.A. cuya actividad principal es el Tratamiento e industrialización de las algas marinas fundamentalmente, con una facturación superior a 58 millones de euros.

En tercer lugar, nos encontramos a una empresa de Distribución mayorista de pescados y mariscos. FRIOANTARTIC, S.A.

El cuarto lugar lo ocupa ALFONSO GARCÍA LÓPEZ, S.A. dedicada a la Fabricación de conservas.

En el quinto lugar se ubica AUTOMOVILES LOUZAO, S.A. del grupo LOUZAO, desarrollando la actividad de Venta de otros vehículos de motor.

Por último destacar que en este extracto de las 10 empresas GR por orden de Ingresos, dos empresas del grupo INDITEX ocupan la sexta y octava posición. Son BERSHKA LOGÍSTICA, S.A. y PULL & BEAR DISEÑO, S.L.

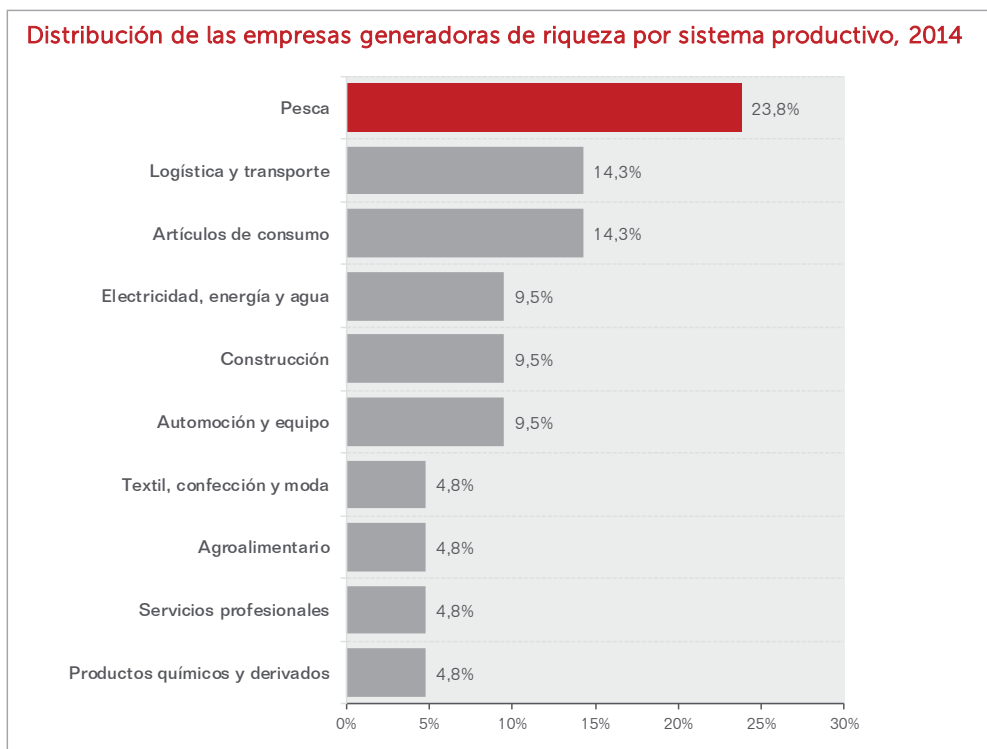
5.5.3. Las empresas generadoras de riqueza por sistema productivo

Realizaremos ahora un análisis sectorial de estas 21 empresas GR. Primero lo haremos a nivel de sistema productivo (como refleja el gráfico de la siguiente página) y posteriormente lo desarrollaremos a nivel de sector específico en el que desarrollan su actividad estas empresas generadoras de riqueza.

Es el sistema productivo de la Pesca el que posee una mayor concentración de empresas generadoras de riqueza, concentra el 23,8% del total de empresas GR gallegas. En este sistema productivo los sectores punteros son los Fabricantes de conservas y los Mayoristas de pescados y mariscos.

Logística y transporte y Artículos de consumo registran un 14,3% del total. Por un lado en el sistema productivo de la Logística son los sectores de Depósito, almacenamiento y manipulación de mercancías, Transporte de mercancías por carretera y Otras actividades anexas al transporte terrestre en los que hemos detectado empresas GR. En Artículos de consumo los Mayoristas de perfumería y cosmética y los Mayoristas de artículos deportivos y bicicletas concentran la totalidad de empresas poseedoras de este indicador.

Tres sistemas productivos alcanzan el 9,5% de empresas GR de este informe. Electricidad, energía y agua con Transporte, distribución y comercio de energía eléctrica como único sector con empresas poseedoras de este indicador. Construcción, donde se localizan aquellos sectores relacionados con Fabricación de estructuras metálicas y Otras actividades de construcción especializada tales como: impermeabilización, limpieza al vapor y chimeneas. Por último, Automoción y equipo concentra fundamentalmente en dos sectores las empresas con indicador GR y son Fabricación de componentes y accesorios y Venta de otros vehículos de motor (camiones, remolques, caravanas,...).



Finalmente, los sistemas productivos restantes registran valores inferiores al 5% del total de empresas generadoras de riqueza recogido en este informe.

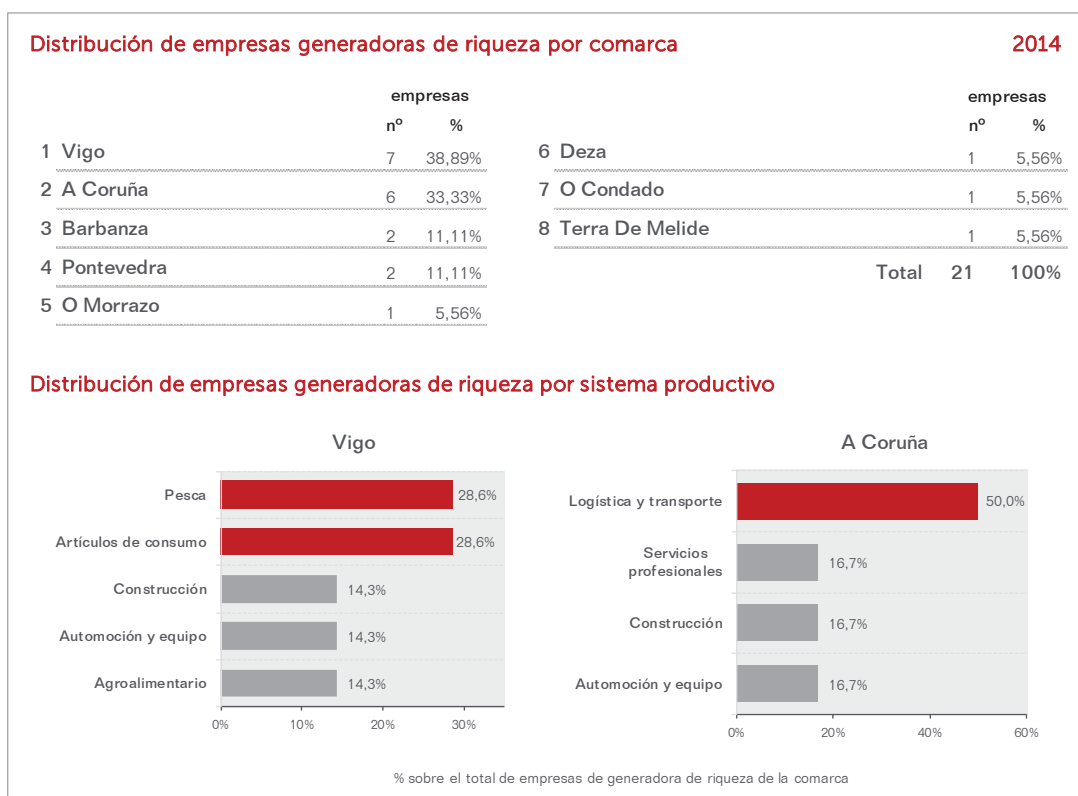
5.5.4. Las empresas generadoras de riqueza por comarca

En este apartado realizaremos un análisis de las 21 empresas GR bajo una perspectiva territorial a nivel comarcal.

Como en anteriores informes son Vigo y A Coruña las comarcas con una mayor densidad de empresas generadoras de riqueza. Ambas comarcas aglutinan el 72,22% del total.

Vigo ocupa la primera posición con el 38,89% del total. Destacan básicamente los sectores de Mayoristas de perfumería y cosmética, Fabricantes de conservas y Mayoristas de pescados y mariscos, entre otros.

En la comarca de A Coruña despunta claramente el sistema productivo de la Logística y transporte con un peso del 50% del total de la comarca. Este porcentaje lo reparten a partes iguales el Transporte de mercancías por carretera, el Depósito, almacenamiento y manipulación de mercancías y Otras actividades anexas al transporte terrestre (parkings, asistencia en carretera...).



A continuación se sitúan en tercera y cuarta posición las comarcas de Barbanza y Pontevedra, ambas poseen dos empresas generadoras de riqueza, que suponen un 11,11% del total detectado en Galicia.

Las comarcas restantes, registran una concentración de empresas generadoras de riqueza inferior al 10%.

5.5.5. La importancia de las empresas generadoras de riqueza

La meta de cualquier organización empresarial ha de ser la generación de riqueza. Esta meta es necesaria tanto para la propia organización como para la sociedad en la que se desenvuelve. Ha de crear productos y servicios que originen valor para el consumidor y a su vez, ha de ser creadora de empleo adecuado para el desarrollo de la sociedad.

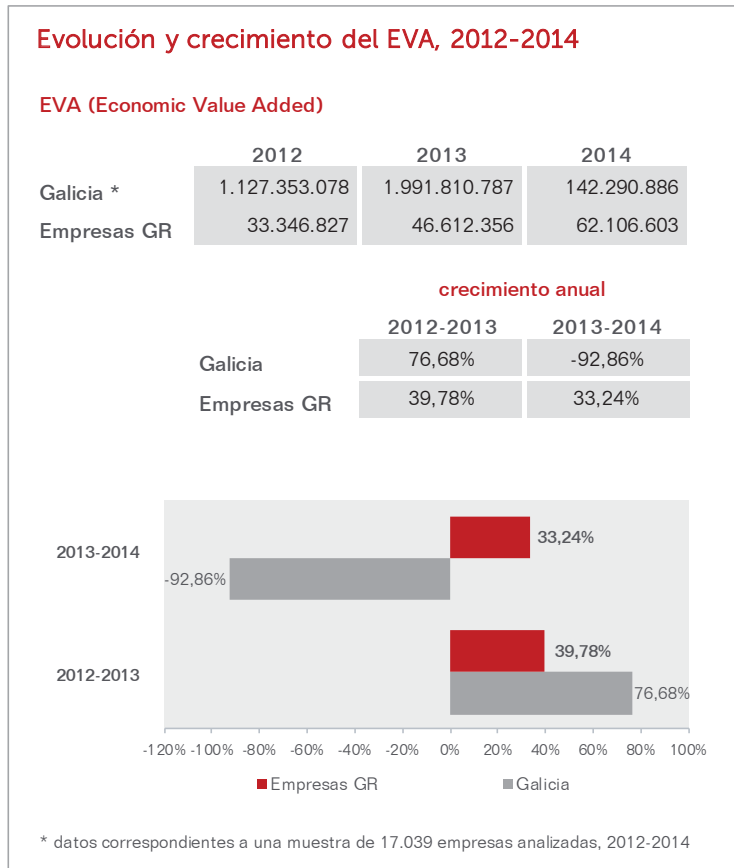
Estas empresas se caracterizan por aportar valor, tal y como hemos mencionado anteriormente, bien posicionadas en actividades singulares o desarrollando una buena propuesta de creación de valor. Presentan además una buena gestión de valor para el accionista.

En el gráfico de la página siguiente realizamos una comparativa de la evolución del EVA, así como la tasa de variación correspondiente al período de análisis de este informe 2012-2014, tanto para las empresas GR como para la empresa gallega.

Como podremos observar la evolución del EVA registrada por la empresa gallega de 2012 a 2013 es positiva (76,68%) pero sufre una muy importante caída en 2014 (-92,86%). Esto explicaría el descenso producido en el número de

empresas poseedoras de este indicador de la pasada publicación respecto a la que nos ocupa. En el Informe 2013 se registraron 74 empresas con este indicador, representa un descenso de un 71,62% respecto a las empresas generadoras de riqueza de este ejercicio, un total de 21 empresas.

Por el contrario las empresas GR presentan una evolución positiva en cuanto a los datos registrados por el EVA. Han crecido de 2012 a 2013 en un 39,78% y siguen creciendo, aunque en menor medida de 2013 a 2014 un 33,24%.



Es evidente que las empresas ante el incremento del Coste de la deuda y la restricción al crédito externo siguen recurriendo, como en años anteriores, sobre todo a sus Fondos propios como fuente de financiación, rebajando de esta manera el nivel de apalancamiento financiero aunque sea a costa de obtener rentabilidades inferiores ya que una excesiva utilización de recursos ajenos tendría un coste tan elevado que podría dejar a una empresa en una situación muy débil.

En definitiva, necesitamos incrementar en nuestro entorno empresas capaces de crear riqueza, generar empleo y aportar valor a los accionistas y a la sociedad en general, de esta manera se reforzará un círculo de creciente interés para todos.



5.6. Las empresas de alta productividad (AP)

5.6.1. Significado de empresa de alta productividad

La productividad se erige como aspecto fundamental a estudiar para evaluar el rendimiento empresarial. Concretamente nos ceñimos a la productividad de los recursos humanos de la muestra objeto de estudio, para ello estudiaremos el Valor añadido bruto por empleado que generan las empresas. La concentración en el corazón del negocio y la externalización de actividades no esenciales influyen en el incremento de la productividad del factor humano.

Fundamentalmente la productividad proviene de dos fuentes clave: el nivel de innovación y las capacidades organizativas de la firma. Esto conlleva a que las empresas que se concentren en la productividad obtengan, con seguridad, una sólida ventaja competitiva.

Por todo ello la definición de empresa de alta productividad gira bajo dos criterios básicos:

- La empresa ha de obtener un Valor añadido por empleado por encima del P₇₅ del sector en el que opera durante los tres años consecutivos del período de análisis.
- El Valor añadido por empleado¹ ha de experimentar un crecimiento de al menos un 10% durante los tres años de estudio.

En definitiva, “empresa de alta productividad” es aquella que durante tres años consecutivos obtiene un Valor añadido bruto por empleado dentro del 25% de los mejores valores de su sistema productivo y este valor crece por encima del 10% durante cada uno de los tres años consecutivos del período de estudio.

Claves de éxito de las empresas de alta productividad:

Innovación. - Las empresas de alta productividad se preocupan por la innovación. Suelen poseer centro tecnológico propio o bien un departamento de investigación que facilita la innovación en productos y procesos.

Diversificación. - La diversificación pasa por el intento de penetrar en nuevos sectores y por el esfuerzo en el lanzamiento de nuevos productos o por el cambio de formatos de los ya existentes.

La alta productividad se caracteriza porque lleva asociadas notables capacidades organizativas, así como el desarrollo de estrategias que favorecen el posicionamiento de la empresa en un nivel elevado respecto a las otras firmas con las que se compete.

Existen además otros aspectos destacables de las empresas altamente productivas. Son empresas preocupadas por su imagen de marca, por la internacionalización de sus actividades, efectúan importantes inversiones en tecnología

¹ El número de empleados es el que declara la empresa en las cuentas anuales de cada ejercicio. En líneas generales, el número de empleados equivale a empleados a tiempo completo/año. Otro aspecto a destacar en la influencia de la productividad del trabajo tiene que ver con la externalización de actividades por parte de la empresa.

y en formación del capital humano, poseen una alta fidelización de clientes y operan con planificación estratégica a largo plazo. Todo esto las conduce a obtener el indicador de empresa de alta productividad.

5.6.2. Las empresas de alta productividad en Galicia

Del total de 17.039 empresas que conforman este informe, tan solo 147 han obtenido el indicador de alta productividad, representando así un 0,86% del total. A continuación aparecen ordenadas alfabéticamente incluyendo las variables por empresa empleadas en su determinación, así como la actividad empresarial que desarrollan.

Empresa	Sector	Ingresos (en euros) 2014	- VAB/empleado - Tasa variación	
			2014	13/14
1 AD REGUEIRA Y ASOCIADOS, S.L.	Minoristas de repuestos y accesorios de vehículos de motor	4.456.985	52.122	11,62%
2 AGAPEL PELTING, S.L.	Industria del cuero y del calzado	1.118.250	62.579	28,44%
3 AGROALIMENTARIAS ANTONIO MARTIN, S.L.	Mayoristas de carne y productos cárnicos	1.386.233	95.081	32,49%
4 AGRUPACION FABRICANTES ACEITES MARINOS	Fabricación de productos lácteos, aceites y grasas vegetales y animales	28.456.043	163.016	19,30%
5 ALDABA SERVICIOS PROFESIONALES, S.L.	Consultoría informática	2.708.712	56.459	17,95%
6 ALFICO, S.A.U.	Mayoristas de textiles y prendas de vestir	48.384.127	337.863	151,29%
7 ALUDEC, S.A.	Fabricación de componentes, piezas y accesorios	54.285.353	192.471	17,55%
8 ALUGAL, S.L.	Mayoristas de metales y minerales metálicos	13.440.055	99.106	13,48%
9 ANCIN CLIMA, S.A.	Fontanería, calefacción y aire acondicionado	18.185.562	95.743	48,43%
10 ANTONIO F. VAZQUEZ GOMEZ Y OTROS, S.L.	Mayoristas y minoristas de bebidas	1.504.011	80.420	15,37%
11 ARRENDAMIENTOS GALAICOS, S.L.	Estaciones de servicio y gasolineras	2.066.425	96.514	12,71%
12 AUTOMOVILES LOUZA O, S.A.	Venta de otros vehículos de motor (camiones, remolques, caravanas ..)	41.959.000	75.074	16,53%
13 AUTOMOVILES PROVOS, S.L.	Venta de automóviles	2.516.092	106.008	31,84%
14 AUTOMOVILES Y RECAMBIOS LA GRELA, S.A.	Venta de automóviles	11.788.000	55.870	13,42%
15 AUTOSERVICIO VELAY, S.L.	Estaciones de servicio y gasolineras	2.697.301	51.645	11,26%
16 AVICOLA DE GALICIA, S.A.U.	Avicultura	42.905.290	65.080	10,26%
17 BARBOSA E HIJOS, S.L.	Otra industria manufacturera (artíc. cerámicos, juguetes, escobas, velas ..)	1.941.841	111.136	31,28%
18 BERETE, S.L.	Mayoristas de pescados y mariscos	6.697.182	130.795	36,73%
19 BERMUDEZ DE CASTRO Y SANCHEZ, S.L.	Droguerías	2.246.687	71.838	21,35%
20 BRIGO, S.L.	Construcción de barcos y embarcaciones de recreo	179.531	84.206	15,15%
21 BROSIA INSTALACIONES, S.L.	Fontanería, calefacción y aire acondicionado	233.107	50.459	14,48%
22 BUGAS DE AUTOMOCION, S.L.	Venta de automóviles	3.246.176	97.403	64,74%
23 C.R.C. OBRAS Y SERVICIOS, S.L.	Construcción de edificios	37.760.887	85.401	34,76%
24 CAAMAÑO SISTEMAS METALICOS, S.L.	Carpintería metálica	47.404.140	158.551	29,27%
25 CAMPING COROSO, S.L.	Alojamientos turísticos, campings y otros similares	178.067	49.698	35,01%
26 CAMPONOVO PROTECCION DE CULTIVOS, S.L.	Mayoristas de productos químicos	2.260.531	146.392	176,74%
27 CARRAPUCHEIRIÑA SERVICIOS, S.L.	Actividades de contabilidad	1.290.810	240.156	32,42%
28 CASTROMIL, S.A.	Transporte terrestre de pasajeros	19.865.185	110.884	20,97%
29 CEMENTOS COSMOS, S.A.	Fabricación de cemento, cal, yeso y sus elementos	108.799.142	183.321	55,71%

Empresas de alta productividad

Empresa	Sector	Ingresos (en euros) 2014	- VAB/empleado -	
			2014	Tasa variación 13/14
30 CENTRO OPTICO LA RAMALLOSA, S.L.U.	Minoristas de otros artículos (galerías de arte, artesanía, armas ..)	337.861	96.379	29,06%
31 CEPILLOS, BROCHAS Y PINCELES ORENSE, SLU	Mayoristas de perfumería y cosmética	3.666.422	278.666	31,84%
32 CHARME COLON VIGO, S.L.	Minoristas de prendas de vestir y complementos	1.140.925	63.927	18,48%
33 CHUSCOMAR, S.L.	Extracción pesquera	2.211.765	154.394	86,62%
34 CIE GALFOR, S.A.U.	Forja, estampación y embutición de metales	116.203.000	90.569	21,15%
35 CINCADOS Y GALVANIZADOS SANTIAGO, S.L	Tratamiento y revestimiento de metales	470.749	120.681	12,81%
36 CIP VINTE, S.L.	Servicios técnicos de arquitectura	801.084	252.979	30,51%
37 COMBUSTIBLES RIO EUME, S.L.	Estaciones de servicio y gasolineras	9.686.253	54.625	43,16%
38 COMERCIAL CRESPO, S.L.	Mayoristas de textiles y prendas de vestir	1.487.467	89.431	13,28%
39 CONEJOS GALLEGOS, S.L.U.	Mayoristas de carne y productos cárnicos	41.365.688	202.458	10,46%
40 CONSTRUCCIONES AIS, S.L.	Hoteles	2.794.553	58.620	18,63%
41 CONSTRUCCIONES GONZALEZ Y GONZALEZ, S.L.	Construcción de edificios	908.957	54.319	11,28%
42 CONSTRUCCIONES Y OBRAS AYASA, S.L.	Construcción de edificios	12.244.292	67.252	27,86%
43 CORGAL AUTOMOVILES, S.L.	Venta de automóviles	10.832.564	75.595	26,36%
44 CTAG-IDIADA SAFETY TECHNOLOGY, S.L.	Ensayos y análisis técnicos	2.580.716	74.202	11,07%
45 CUMBRE TEXTIL, S.L.	Consultoría y gestión empresarial	822.244	156.683	20,46%
46 DARSENA MOTOR, S.L.	Venta de automóviles	7.356.591	47.828	10,57%
47 DAVILA REEFER TERMINAL, S.L.U.	Depósito, almacenamiento y manipulación de mercancías	1.102.644	307.106	12,72%
48 DECORACIONES INST. Y CONSTR. MADRID, S.L	Otras actividades de construcción especializada (impermeabilización, limpieza al vapor, chimeneas..)	1.856.874	51.280	12,38%
49 DHL EXPRESS A CORUÑA SPAIN, S.L.U.	Transporte de mercancías por carretera	17.554.653	101.519	58,75%
50 DIEXPOR, S.A.	Mayoristas de productos químicos	11.819.202	490.371	67,62%
51 DISCEFA, S.L.U.	Elaboración de productos a base de pescado	53.255.216	649.597	129,45%
52 DOMINGO SOBRINO VICENTE E HIJOS, S.L.	Ferreterías	310.772	44.883	15,99%
53 DON DISFRAZ DE GALICIA, S.L.	Minoristas de prendas de vestir y complementos	1.927.029	130.826	77,33%
54 ECOENER, S.L.	Servicios técnicos de ingeniería	4.121.706	114.811	22,27%
55 EFECTOS NAVALES FERNANDEZ VILA, S.L.	Minoristas de otros artículos (galerías de arte, artesanía, armas ..)	879.383	46.208	15,22%
56 EGA FORMACION Y DESARROLLO, S.L.	Educación y actividades auxiliares	580.638	68.165	54,60%
57 ESTACION DE SERVICIO GUNTIN, S.L.	Estaciones de servicio y gasolineras	11.121.935	74.820	10,08%
58 ESTACION DE SERVICIO XESTEIRA, S.L.	Estaciones de servicio y gasolineras	3.425.149	53.461	28,85%
59 ESTUCHADOS VILLANUEVA, S.L.	Fabricación de azúcar y otros productos de confitería	1.429.662	89.422	30,26%
60 EURO CKP, S.A.	Trabajo de la piedra	13.473.997	53.985	13,02%
61 EXCAVACIONES SUAREZ BECERRA, S.L.	Demolición	344.804	62.186	30,08%
62 FERREIRO BOULLON & ASOCIADOS, S.L.	Ensayos y análisis técnicos	475.807	90.712	58,06%
63 FLORISTERIAS GALICIA, S.L.U.	Floristerías y tiendas de animales	443.987	49.109	11,58%
64 FORESA INDUSTR. QUIMICAS DEL NOROESTE,SA	Fabricación de productos químicos básicos (colorantes, lejías, cetonas ..)	113.821.518	109.107	21,68%
65 FORESTAL PENINSULAR, S.L.	Aserrado y tratamiento de la madera	6.873.467	58.615	38,33%
66 FORESTCORTE, S.L.	Silvicultura	774.963	138.473	54,44%
67 FRIMARTE, S.L.	Fontanería, calefacción y aire acondicionado	1.978.044	67.453	21,98%
68 FRIMOS, S.L.	Fontanería, calefacción y aire acondicionado	2.603.728	69.404	16,80%
69 FRINAVAL VIGO, S.L.	Instalación de máquinas y equipos industriales	472.976	57.135	14,09%

Empresas de alta productividad

Empresa	Sector	Ingresos (en euros) 2014	- VAB/empleado - Tasa variación	
			2014	13/14
70 FRINSA DEL NOROESTE, S.A.	Fabricación de conservas	408.979.747	59.818	19,65%
71 G.I. GRANITOS IBERICOS, S.A.U.	Trabajo de la piedra	25.897.964	75.629	15,69%
72 GALAUSTRAL, S.L.	Mayoristas de pescados y mariscos	31.508.082	342.649	47,66%
73 GALDIS, S.L.	Mayoristas no especializados de productos alimenticios (almacenes, provisionistas de buques ..)	2.975.893	86.366	11,61%
74 GALFOOD FD, S.A.	Mayoristas de pescados y mariscos	3.729.733	174.526	28,31%
75 GALLEGA DE GESTION Y CONTROL, S.L.	Alquiler de otros medios de transporte sin tripulación	2.775.147	130.852	24,20%
76 GARUM SEA FOOD, S.L.	Mayoristas de pescados y mariscos	9.206.544	321.016	22,65%
77 GET FISH, S.L.	Mayoristas de pescados y mariscos	4.828.701	81.720	40,21%
78 HERGOME, S.L.	Fabricación de herramientas	1.644.360	60.821	11,95%
79 HEVA DETER HISPANICA, S.L.	Mayoristas de perfumería y cosmética	2.278.880	78.066	49,16%
80 HEVAGO, S.A.	Estaciones de servicio y gasolineras	8.727.335	50.605	12,84%
81 HORMIGONES CARRAL, S.L.	Fabricación de hormigón fresco	20.787.577	59.085	25,09%
82 IMPEX EUROPA, S.L.	Mayoristas de productos químicos	8.860.516	66.494	23,32%
83 IMPORTACIONES CARREIRA, S.L.	Instalaciones eléctricas	5.249.499	181.121	33,33%
84 INDUSTRIA DE DISEÑO TEXTIL, S.A.	Mayoristas de textiles y prendas de vestir	6.913.605.000	1.410.908	17,26%
85 INDUSTRIAS TRIMAR, S.L.	Fabricación de productos básicos de hierro y acero	1.651.931	103.507	12,27%
86 INTERNACIONAL DE COMERCIO Y SERVICIOS	Intermediarios del comercio de productos agroalimentarios	19.112.458	154.600	119,33%
87 INVERAVANTE INVERSIONES UNIVERSALES, S.L	Servicios técnicos de ingeniería	187.535.387	3.893.922	76,52%
88 ISEMPA, S.L.	Instalaciones eléctricas	2.326.634	85.742	26,97%
89 KINARCA, S.A.U.	Fontanería, calefacción y aire acondicionado	13.395.024	93.142	30,62%
90 LAMPARAS MIÑO, S.L.	Fabricación de lámparas y aparatos eléctricos de iluminación	5.057.700	132.682	42,65%
91 LANZAL PRODUCTOS DEL MAR, S.L.	Mayoristas de pescados y mariscos	18.207.750	148.745	12,86%
92 LENCE TORRES, S.L.	Estaciones de servicio y gasolineras	15.664.480	48.493	25,72%
93 LUALCO, S.L.	Fabricación de productos cárnicos	8.091.203	66.040	12,58%
94 MADERAS MIGUEZ DE BURELA, S.L.	Silvicultura	4.725.322	74.297	61,48%
95 MADERAS PIÑEIRO, S.L.	Aserrado y tratamiento de la madera	886.198	51.020	24,74%
96 MADERAS VILLAPOL, S.A.	Silvicultura	9.097.673	48.281	37,72%
97 MANSERVI-JASO GALICIA, S.L.	Instalaciones eléctricas	1.800.324	68.631	14,67%
98 MANUEL GONZALEZ PARADA, S.A.	Mayoristas de pescados y mariscos	15.552.570	65.972	26,13%
99 MANUEL VILLADONIGA CASAS, S.L.	Silvicultura	6.932.877	130.855	82,26%
100 MARCOR XOVE, S.L.	Otras construcciones pesadas (puentes, túneles, refinerías, puertos ..)	1.745.161	69.489	11,22%
101 MARINE INSTRUMENTS, S.A.	Fabricación de aparatos de medida, control, óptica y equipo fotográfico	29.748.889	239.893	11,27%
102 MARTIN AMIL INTERIORISMO, S.L.	Promoción inmobiliaria	8.149.651	128.320	36,52%
103 MASPLANCHAS, S.L.	Impresión de periódicos y artes gráficas	528.082	77.445	48,23%
104 METALES Y MUEBLES ESPECIALES, S.L.	Carpintería metálica	32.000.251	105.327	24,56%
105 MONLI, S.A.	Fabricación de muebles de madera de uso doméstico	3.063.058	76.294	54,84%
106 MULTIENTREPRIAS ALI, S.L.U.	Minoristas de muebles (excepto madera), aparatos de iluminación y otros artic. uso doméstico	4.368.942	48.612	11,16%
107 NETEX KNOWLEDGE FACTORY, S.L.	Educación y actividades auxiliares	5.269.434	57.275	17,32%
108 NORCONTRATAS EMPRESA CONSTRUCTORA, S.A.	Construcción de edificios	5.445.076	52.288	11,05%
109 ONIX VIGO, S.L.	Hoteles	1.585.763	129.120	23,07%

Empresas de alta productividad		– VAB/empleado –		
Empresa	Sector	Ingresos (en euros) 2014	2014	Tasa variación 13/14
110 OPTICA SUIZA, S.L.	Ópticas	372.307	62.922	31,27%
111 ORENSE-BENAVENTE, S.A.	Transporte terrestre de pasajeros	629.831	74.512	14,05%
112 PERTEJO, S.L.	Actividades anexas al transporte marítimo (agentes consignatarios, salvamento marítimo ..)	1.102.310	157.048	75,56%
113 PESQUERIAS PUENTEAREAS, S.A.	Extracción pesquera	1.780.439	90.722	21,15%
114 PETEIRO MOTOR, S.L.	Estaciones de servicio y gasolineras	4.231.079	92.775	10,66%
115 PINDUSA, S.L.	Mayoristas no especializados de productos alimenticios (almacenes, provisionistas de buques ..)	5.137.860	146.324	16,87%
116 POULET ROYAL, S.L.	Fabricación de productos cárnicos	8.437.209	335.129	167,71%
117 PROTEO INGENIERIA, S.L.	Instalaciones eléctricas	6.231.796	113.006	36,63%
118 RADIKAL MILLADOIRO, S.L.	Mercerías y otros productos textiles	667.638	41.556	13,82%
119 RAJOY RICOY, S.L.	Minoristas de artículos deportivos y bicicletas	920.946	67.379	30,39%
120 RECAMBIOS AGROMOVIL, S.L.	Minoristas de repuestos y accesorios de vehículos de motor	889.232	54.592	10,92%
121 RECAMBIOS TECMAGA, S.L.	Minoristas de repuestos y accesorios de vehículos de motor	1.082.806	85.276	19,57%
122 REPROVIGO EXPORT, S.L.	Mayoristas de equipos para las TIC	2.311.856	70.014	19,08%
123 RETSA II, S.L.	Tratamiento y revestimiento de metales	2.515.755	53.477	11,33%
124 RIVAS-RIORTORTO, S.L.	Mayoristas de frutas y hortalizas	1.163.328	73.335	21,22%
125 RON Y ASOC.,SER. GINECOLOGIA OBSTETRICIA	Actividades sanitarias	2.884.890	115.244	16,69%
126 RUAR HISPANIA, S.L.	Mayoristas de pescados y mariscos	9.045.838	103.152	37,81%
127 S.A.T. FONTIXON N°996 XUGA	Explotación de ganado bovino para producción de leche	1.029.996	92.204	17,81%
128 SERDISGA 2000, S.L.	Mayoristas de otra maquinaria y equipo no especializado	4.474.549	59.147	14,16%
129 SERVICIOS TECN. INTEGRADOS NOROESTE, S.L.	Minoristas de ordenadores y programas informáticos	591.311	75.955	33,14%
130 SIP PRODUCTOS INDUSTRIALES, S.A.	Mayoristas de materiales para la construcción	5.580.371	76.421	17,26%
131 SMART KNITWARE MANAGEMENT, S.L.	Mayoristas de textiles y prendas de vestir	555.675	93.715	27,65%
132 SOCIEDAD GALLEGA DE POLIMEROS, S.A.	Fabricación de envases y embalajes de plástico	13.395.156	161.956	37,23%
133 SOVIMAR METAL, S.L.U.	Mayoristas de chatarra y productos de desecho	2.885.339	135.687	80,38%
134 TALLERES SAAVEDRA, S.L.	Mantenimiento y reparación de vehículos de motor	700.971	47.403	28,07%
135 TALLERES SUMINISTROS JOSE RUIZ BLANCO,SL	Instalaciones eléctricas	2.067.549	56.345	20,92%
136 TEXTILES DOSAN, S.L.	Mayoristas de textiles y prendas de vestir	3.655.872	75.012	43,37%
137 TORRES DE COMPOSTELA, S.A.	Hoteles	1.726.701	40.143	12,24%
138 TOUS JOYEROS LUGO, S.L.	Joyerías y relojerías	1.287.618	72.556	27,33%
139 TRAFEMA, S.L.	Transporte de mercancías por carretera	4.665.901	60.603	14,89%
140 TRANSPORTES ARNUIDE, S.L.	Transporte de mercancías por carretera	585.834	73.827	17,29%
141 TRANSPORTES MARITIMOS DEL NOROESTE, S.L.	Transporte marítimo de mercancías	5.330.535	142.274	38,54%
142 TREBOL MAQUINARIA Y SUMINISTROS, S.A.	Mayoristas de maquinaria y equipo agrícola	2.888.337	98.624	28,13%
143 ULLA OIL, S.L.	Estaciones de servicio y gasolineras	26.503.563	106.099	85,25%
144 UNIFERSA 2006, S.A.	Mayoristas de ferretería, fontanería y calefacción	15.315.452	68.558	13,81%
145 VELNEO, S.A.	Programación informática	1.146.341	62.270	13,17%
146 VIAJES ABRA-MAR, S.A.	Agencias de viajes y operadores turísticos	4.079.551	51.784	14,86%
147 VIGUESA DE CALDERERIA, S.A.	Reparación y mantenimiento naval	10.411.496	69.828	37,08%

Una vez conocidas estas 147 empresas AP pasaremos a estudiar las diez primeras empresas en función de sus Ingresos generados en 2014. Indicamos su pertenencia a un grupo empresarial, los Ingresos de explotación obtenidos y la actividad empresarial que desarrollan.

Ranking de empresas de alta productividad en función de los Ingresos de explotación, 2014		
1 INDUSTRIA DE DISEÑO TEXTIL, S.A. Grupo: INDITEX	6.913.605.000	Mayoristas de textiles y prendas de vestir
2 FRINSA DEL NOROESTE, S.A.	408.979.747	Fabricación de conservas
3 INVERAVANTE INVERSIONES UNIVERSALES, S.L. Grupo: INVERAVANTE	187.535.387	Servicios técnicos de ingeniería
4 CIE GALFOR, S.A.U. Grupo: CIE AUTOMOTIVE	116.203.000	Forja, estampación y embutición de metales
5 FORESAIndustr. QUIMICAS DEL NOROESTE,S.A. Grupo: FINSA	113.821.518	Fabricación de productos químicos básicos (colorantes, lejías, cetonas...)
6 CEMENTOS COSMOS, S.A. Grupo: VOTORANTIM	108.799.142	Fabricación de cemento, cal, yeso y sus elementos
7 ALUDEC, S.A. Grupo: ALUDEC	54.285.353	Fabricación de componentes, piezas y accesorios
8 DISCEFA, S.L.U.	53.255.216	Elaboración de productos a base de pescado
9 ALFICO, S.A.U. Grupo: ANGAL SPORT	48.384.127	Mayoristas de textiles y prendas de vestir
10 CAAMAÑO SISTEMAS METALICOS, S.L. Grupo: CAAMAÑO	47.404.140	Carpintería metálica

Ingresos 2014 (euros)

Estas diez empresas aglutinan el 89,6% del total facturado por las empresas poseedoras de este indicador de buenas prácticas empresariales. Dato más que explicado si observamos la facturación de la primera empresa que encabeza este ranking: INDUSTRIA DE DISEÑO TEXTIL, S.A. del grupo INDITEX y dedicada a la Distribución mayorista de textiles y prendas de vestir. Solo esta empresa ya genera el 76,93% del total de empresas de altas productividad de Galicia.

Le sigue FRINSA DEL NOROESTE, S.A. Fabricante de conservas y con una facturación superior a 408 millones de euros.

En tercer lugar INVERAVANTE INVERSIONES UNIVERSALES, S.L. (grupo INVERAVANTE) realizando Servicios técnicos de ingeniería.

En cuarta posición la empresa CIE GALFOR, S.A.U. perteneciente al grupo CIE AUTOMOTIVE del sector de Forja, estampación y embutición de metales.

En el quinto lugar localizamos a FORESA INDUSTRIAS QUÍMICAS DEL NOROESTE, S.A. del grupo FINSA, dedicada a la Fabricación de productos químicos básicos, tales como colorantes, lejías, cetonas.

En sexto lugar se sitúa CEMENTOS COSMOS, S.A. del grupo VOTORANTIM, Fabricante de cemento, cal, yeso y sus elementos.

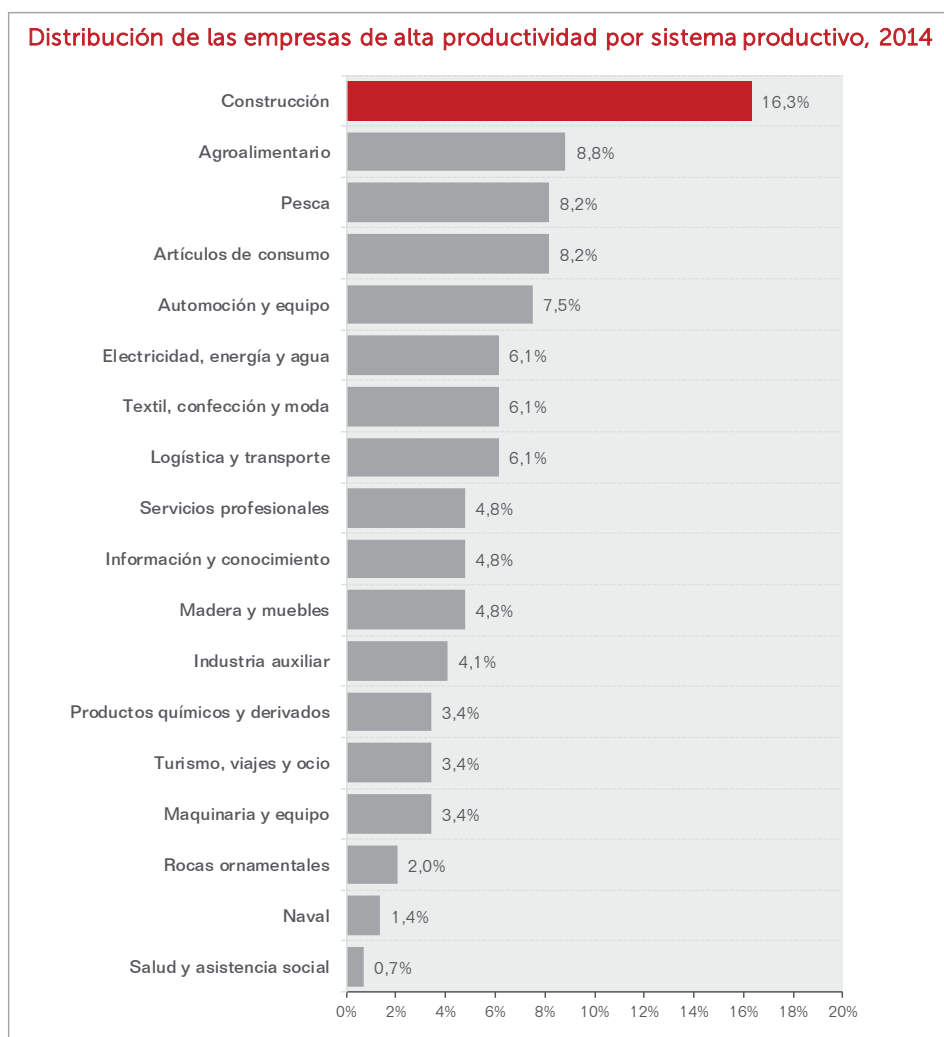
Las restantes empresas de este ranking poseen una facturación inferior a los 100 millones de euros.

5.6.3. Las empresas de alta productividad por sistema productivo

Seguidamente realizaremos un análisis de las empresas de alta productividad de este capítulo atendiendo al sistema productivo en el que desarrollan su actividad principal. A su vez en cada sistema productivo haremos mención sobre qué sectores destacan más en función del número de empresas.

En torno al 16% en concentración de empresas de AP se encuentran en el sistema productivo de la Construcción. Destacando los sectores de Fontanería, calefacción y aire acondicionado, Instalaciones eléctricas, Construcción de edificios y Carpintería metálica, entre otros.

A continuación en Agroalimentario se localiza el 8,8% de empresas altamente productivas. Fabricación de productos cárnicos, Mayoristas de carne y productos cárnicos y Mayoristas no especializados de productos alimenticios (almacenes, provisionistas de buques...), son las actividades más destacadas.



Los sistemas productivos de Pesca y Artículos de consumo ostentan un 8,2% del total de esta tipología de empresas. En Pesca destacaremos los sectores de Mayoristas de pescados y mariscos que aglutinan el 66,6% de las empresas de este sistema productivo. Por otro lado en Artículos de consumo son los Mayoristas de perfumería y cosmética y los Minoristas de otros artículos (galerías de arte, artesanía, armas...) los que poseen un mayor número de empresas de alta productividad.

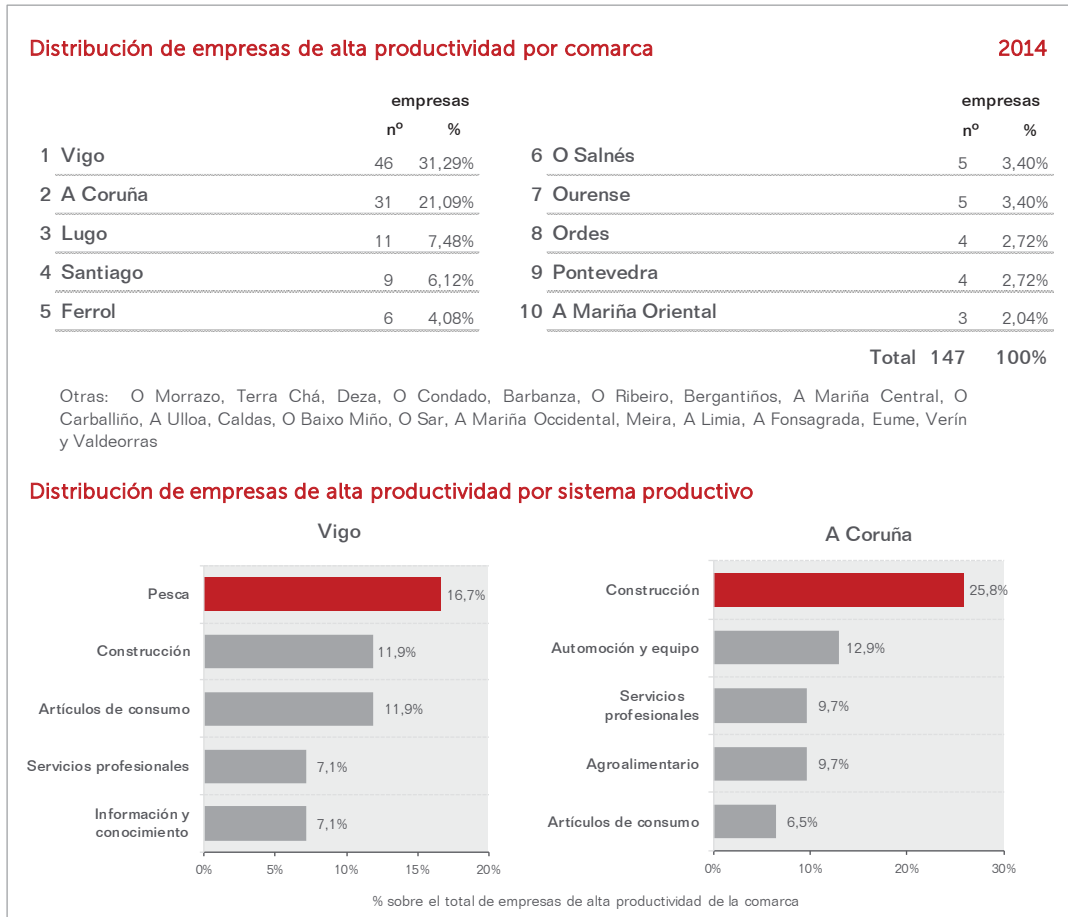
En quinto lugar, Automoción y equipo. El sector más destacado es la Venta de automóviles con un 45% del total de las empresas de este sistema productivo, le siguen los Minoristas de repuestos y accesorios de vehículos de motor.

Con un 6,1% se encuentran los sistemas productivos de Textil, confección y moda, Electricidad, energía y agua y Logística y transporte. En Textil destacaremos la Distribución mayorista de textiles y prendas de vestir. En el sistema de la Electricidad el 100% de las empresas pertenecen al sector de Estaciones de servicio y gasolineras. Y por último, Logística y transporte donde Transporte de mercancías por carretera y Transporte terrestre de pasajeros alcanzan una mayor concentración de empresas de alta productividad.

El resto de sistemas productivos obtienen una concentración de empresas de alta productividad inferior al 5% del total registrado en la comunidad autónoma gallega.

5.6.4. Las empresas de alta productividad por comarca

Si analizamos las empresas de alta productividad desde un punto de vista territorial, en nuestro caso a nivel de la comarca en la que desarrolla su actividad la empresa, observamos que las dos principales comarcas gallegas ostentan las primeras posiciones, en cuanto a número de empresas que poseen este indicador.



Ambas comarcas concentran el 52,38% de las empresas de alta productividad detectadas en Galicia.

Vigo concentra el 31,29% de esta tipología de empresas. Los sectores de Mayoristas de pescados y mariscos, Fontanería, calefacción y aire acondicionado, instalaciones eléctricas, Mayoristas de textiles y prendas de vestir, Estaciones de servicio y gasolineras y Minoristas de otros artículos (galerías de arte, artesanía ..) entre otros, son los que mayor proliferación de empresas de alta productividad ostentan.

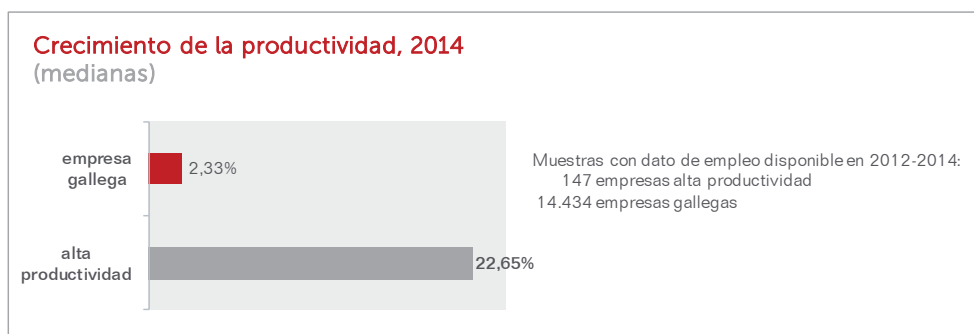
En A Coruña 31 empresas son consideradas de alta productividad, lo que supone un 21,09% del total registrado en la comunidad autónoma gallega. Básicamente es el sistema productivo de la Construcción el que mayor número de empresas de AP posee, y en él sobresalen los sectores de Fontanería, calefacción y aire acondicionado y Carpintería metálica. Otros sectores a destacar en la comarca coruñesa son la Venta de automóviles y los Servicios técnicos de ingeniería. Los restantes sectores presentan bastante dispersión en cuanto a número de empresas se refiere.

A una considerable distancia de estas dos comarcas se encuentran Lugo con 11 empresas, Santiago con 9 empresas y Ferrol con 6 empresas de alta productividad.

5.6.5. La importancia de las empresas de alta productividad

La productividad es un factor clave en el desarrollo de un área. A través de ella se realizan las comparativas entre países y regiones, así como sus ritmos de crecimiento.

En el siguiente gráfico se pone de manifiesto el extraordinario crecimiento de la productividad del empleo que experimentan las empresas que poseen este indicador de buenas prácticas empresariales. Si realizamos una comparación con el crecimiento que experimenta esta variable en la empresa gallega, constatamos que el de las empresas de AP es notablemente superior, teniendo en cuenta además que las empresas de alta productividad suponen solamente un 0,86% del total de empresas analizadas en este informe (17.039 empresas gallegas).



Las empresas de alta productividad en el ejercicio 2014 experimentan un crecimiento medio de su productividad de un 22,65% frente a un 2,33% que registra la empresa gallega. Más de veinte puntos de diferencia entre ambas. Si comparamos los valores de 2014 con los porcentajes obtenidos en 2013 existe una importante mejora de la tasa de crecimiento del valor añadido por empleado para la empresa gallega pasando de valores negativos -1,10% en 2013 a un 2,33% en 2014. Las empresas de alta productividad incrementan también su tasa de crecimiento de la productividad pasando de un 20,27% en 2013 a un 22,65% en 2014.

Otro rasgo que hemos observado en esta tipología de empresas es la notoriedad del peso sobre la economía gallega. Son generadoras de un 13,12% de los Ingresos y de un 16,92% del Valor añadido bruto totales registrados en Galicia. Respecto a estas mismas variables y respecto a los alcanzados por otros indicadores son las primeras en Ingresos y ocupan la segunda posición en generación de VAB detrás de las empresas generadoras de riqueza.



Existen varias vías para la consecución de la alta productividad: la formación y capacitación de su capital humano, sus capacidades organizativas que las hacen merecedoras de su alto posicionamiento en el mercado y como no, la vía de la innovación tecnológica realizada por la empresa. Sin lugar a dudas las empresas de alta productividad demuestran que poseen notables capacidades organizativas, obteniendo altas productividades de los recursos humanos y desarrollando estrategias que favorecen el posicionamiento de la empresa en un nivel elevado respecto a otras firmas con las que compiten.

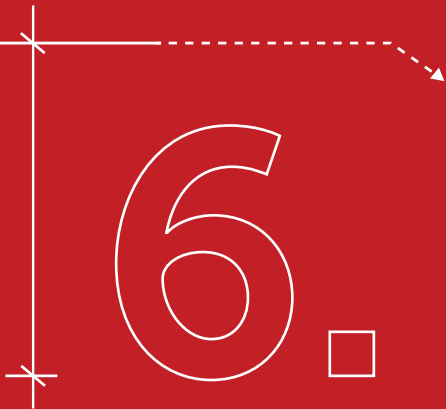
La internacionalización de la empresa Gallega

6.1 Introducción

6.2 La internacionalización empresarial: contextualización

6.3 Internacionalización de la economía gallega

6.4 La empresa gallega en el contexto global internacional





06 ■ LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA GALLEGA

6.1. Introducción

La evolución del indicador de internacionalización hacia lo que presentamos en este informe como Indicador de 'Empresa Global' es uno de los resultados que se derivan de la participación del IGAPE (Instituto Galego de Promoción Económica) gracias al convenio marco de colaboración suscrito con el Consorcio de la Zona Franca de Vigo.

Estamos ante un nuevo ejemplo de colaboración entre instituciones y empresas de amplio recorrido que persigue el diseño de servicios e informes de valor añadido, que aporten a todas las partes, universidad, IGAPE, CZFV y empresas, sistemas de medición del impacto de las políticas de apoyo a la internacionalización y propuestas de mejora para las propias empresas.

Además del diagnóstico anual publicado por ARDÁN, las empresas dispondrán pronto de una herramienta de autodiagnóstico que le informará sobre su posicionamiento respecto a las mejores prácticas en internacionalización y sugerencias de mejora. Gracias a la aportación de datos cualitativos por parte de las empresas, se podrán diseñar políticas de apoyo a la internacionalización más precisas, y sobre las que se hará seguimiento para entrar en un proceso continuo de mejora.

Con la nueva metodología presentada y la incorporación del IGAPE a la colaboración ya existente entre la Universidad y el Consorcio, comienza una nueva y prometedora etapa, que basándose en un conocimiento más preciso de la realidad empresarial, permitirá diseñar medidas de apoyo a la internacionalización más adaptadas a las necesidades específicas de las empresas.

Con esta finalidad fue elaborado el denominado Indicador ARDÁN de Empresa Internacionalizada, el cual constituye la base metodológica para el Indicador sintético elaborado este año y que ha sido nombrado como Indicador ARDÁN de Empresa Global. Se atiende así a la necesidad de estudiar una de las realidades con mayor proyección del entramado empresarial que es la internacionalización.

Desde una perspectiva temporal y con carácter general se puede comprobar que las empresas internacionalizadas han experimentado ganancias de productividad, mejoras en la gestión y han visto favorecido su acceso a la financiación. De hecho, la situación económica experimentada en los últimos años ha puesto de manifiesto el mejor comportamiento de las empresas internacionalizadas y la importancia de la internacionalización como factor de crecimiento y diversificación del riesgo.

Estos procesos de internacionalización suponen no solo el acceso a nuevos mercados exteriores, sino también de que a través de los mismos las empresas consiguen no perder capacidad competitiva en su mercado doméstico en el medio y largo plazo. Así pues, "la internacionalización se revela más que nunca como un motor clave del crecimiento económico a largo plazo de la economía española por su relación con la competitividad y los incrementos de productividad" (Marín, 2014).

A escala macroeconómica, la internacionalización se consolida como una de las mejores opciones, sino la mejor, para recuperar posiciones en la balanza por cuenta corriente de las economías, al tiempo que se contribuye al necesario crecimiento económico. Por su parte, desde la perspectiva más micro, la competencia generada por las empresas extranjeras en un entorno globalizado obliga al resto de empresas a modernizarse. Esta modernización implica, tal y como refleja el Consejo Económico y Social, la necesidad de "introducir mejoras y dotarse de más factores productivos de mayor calidad" (CES, 2015).

Para las empresas españolas en la década de los noventa y principios del milenio, América Latina constituyó el trampolín internacional a partir del cual se convirtieron en multinacionales. A mediados de la década de 2000, las empresas iniciaron una segunda fase de internacionalización, buscando oportunidades más allá de los mundos latinos, en particular en los países OCDE y los países asiáticos. Hoy en día, las estrategias de internacionalización de nuestras empresas constituyen un pilar fundamental de su dirección estratégica.

Por tanto, resulta evidente que el crecimiento y desarrollo de una economía como la nuestra tiene en la internacionalización empresarial uno de sus pilares fundamentales. De hecho, las cuestiones referentes a la competitividad y productividad de la empresa gallega han sido mencionadas recurrentemente en informes y estudios sectoriales, entre los que basta destacar los últimos ARDÁN Galicia Informes Económicos y de Competitividad (Consortio Zona Franca de Vigo, 2015), como los principales retos a los que tiene que enfrentarse en el medio y largo plazo. Así pues, procede realizar un análisis con el objetivo de valorar en profundidad cómo y de qué manera las empresas gallegas se están insertando en las dinámicas de internacionalización de nuestro entorno. Este constituye el propósito del presente texto que tiene como propósito final el desarrollo de un indicador de internacionalización *ad-hoc* que permita cuantificar el grado de internacionalización de las empresas de nuestra Comunidad.

Una vez realizada la presentación y motivación del trabajo, el estudio llevado a cabo se estructura de la siguiente manera. Se disponen tres bloques claramente diferenciados que siguen una lógica secuencial en la descripción del texto. En primer lugar se realiza una revisión por los principales aspectos del proceso de internacionalización empresarial, prestando especial atención a los determinantes del mismo, así como a las posibilidades de la cuantificación del grado de internacionalización de las empresas. El siguiente bloque se centra en el análisis del comercio exterior de Galicia, haciendo una revisión a través de las cuentas económicas agregadas de la Comunidad y los aspectos más importantes de sus exportaciones e importaciones, así como su saldo comercial a través de diferentes perspectivas: provincial, autonómica, sectorial o de zona geográfica. Finalmente, el último bloque se dedica a la presentación del estudio llevado a cabo mediante una encuesta específica realizada a una muestra significativa de las empresas exportadoras que forman parte de la base de datos ARDÁN. El propósito fundamental de este cuestionario consiste en obtener un indicador específico a través del cual sea posible contextualizar, en términos internacionales, a la empresa gallega.

6.2. La internacionalización empresarial: contextualización

A modo introductorio se realiza una contextualización del proceso de internacionalización empresarial. Para ello, en primer lugar, se detallan sus principales características así como sus corrientes doctrinales. Una vez presentadas, se presta atención a sus dimensiones y variables principales para, concluir con un repaso sobre las posibilidades de medida y cuantificación existentes para este proceso.

6.2.1. Conceptuación y definición

La internacionalización de la empresa se define como “una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena valor y a la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo” (Villareal, 2005).

Así, por internacionalización puede entenderse el proceso por el cual las empresas incrementan tanto su conocimiento sobre la importancia que las transacciones comerciales tienen sobre su futuro, como el establecimiento y dirección de las transacciones hacia otros países (Beamish, 1990). Esta caracterización fue completada por Rialp (1999), quien definió la caracterización como “el conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales a través de un proceso de creciente implicación y proyección internacional de la misma”.

En un ejercicio de recopilación de ambas definiciones, Fletcher (2001) afirma que “constituye un proceso en el cual las empresas incrementan su implicación en las actividades de comercio internacional”. Posteriormente, Villareal (2005) la concreta como “una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo”. Este proceso afecta con carácter gradual tanto a las diferentes actividades de la cadena valor como a la estructura organizativa de la empresa. Igualmente, como apuntan Cantarero y Puig (2013), supone “un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional basado en el conocimiento”.

Todas estas definiciones ponen de manifiesto que la internacionalización es el resultado de la adopción de una serie de estrategias empresariales en las que juegan un papel determinante tanto sus recursos y capacidades como las oportunidades y amenazas del entorno real en el que opera. Se trata, como señala Leandro (2013), de “una apertura al exterior en que la empresa proyecta sus actividades, total o parcialmente, a un entorno internacional y genera flujos entre distintos países”.

Desde una perspectiva temporal se comprueba como las empresas internacionalizadas experimentan ganancias de productividad, mejoras en la gestión y favorecen su acceso a la financiación. Con carácter general se puede afirmar que estas empresas son las que presentan una mayor capacidad para crecer y crear empleo. Además, la reciente crisis económica ha puesto de manifiesto el mejor comportamiento de las empresas internacionalizadas y la importancia de la internacionalización como factor de crecimiento y diversificación del riesgo.

Así pues, como se recoge en el Plan estratégico de internacionalización de la economía española 2014–2015 del Ministerio de Economía y Competitividad del Gobierno de España “el sector exterior se ha configurado como el motor de salida de las crisis económicas que España ha superado en las últimas décadas”. De hecho, se puede afirmar que el papel desarrollado por los mercados exteriores para mitigar y superar la actual crisis, ha sido, si cabe, aún más importante que en crisis anteriores.

El proceso de internacionalización de la empresa española y su consiguiente apertura a los mercados constituye uno de sus principales cambios de las últimas tres décadas de nuestro entorno económico. Desde su incorporación a la Unión Económica y Monetaria (UEM), la internacionalización se configura como una de las principales fortalezas del tejido empresarial español. Así, la internacionalización empresarial constituye una estrategia fundamental dentro de la planificación estratégica de cualquier tipo de organización empresarial.

En definitiva, las empresas con mayor internacionalización han experimentado un mejor comportamiento en cuanto a su actividad y resultados en comparación con aquéllas que su cifra de negocios se concentra en las ventas interiores. Por tanto, el sector exterior se configura como una de las piezas claves de la recuperación de la economía española puesto que, como señalan Correa-López y Domenech (2012) “desde la perspectiva de los países industrializados, la creciente demanda proveniente del mundo emergente supone una oportunidad inigualable para aquellas empresas capaces de adaptar sus productos y penetrar en mercados caracterizados por un nivel creciente de renta per cápita y por el aumento de la clase media en cientos de millones de personas”.

6.2.2. El proceso de internacionalización

Existen múltiples teorías que abordan el proceso de internacionalización, así como sus factores determinantes. Estas pueden ser agrupadas, con carácter general, en siete corrientes doctrinales¹:

- La teoría clásica
- La teoría del ciclo de vida del producto
- El modelo de Upsala
- El paradigma de Porter
- La teoría estratégica
- La teoría de la internalización
- El paradigma de Dunning

Las seis primeras de estas teorías se centran en uno o varios aspectos parciales del proceso de internacionalización, mientras que la última, el paradigma de Dunning², tiene una visión más general al suponer una integración de las aportaciones previas.

Principales teorías sobre internacionalización		
APORTACIÓN		
TEORÍAS	Teoría clásica	Importancia de las ventajas comparativas entre países
	Teoría del ciclo de vida del producto	Análisis de la interdependencia entre la etapa de vida del producto y la internacionalización
	Modelo de Upsala	Estudio del proceso de internacionalización de las empresas
	Paradigma de Porter	Análisis de las ventajas de localización en el país de origen
	Teoría estratégica	Análisis de los requerimientos estratégicos y organizativos de la internacionalización
	Teoría de la internalización	Aplicación del enfoque de los costes de transacción al modo de internacionalización de la empresa
	Paradigma de Dunning	Clasificación de los factores de internacionalización en ventajas de propiedad, de internalización y de localización

Tabla 1. Fuente: Galán *et al* (2000)

La teoría clásica, que data de los años treinta (Ohlin, 1933), se fundamenta en las ventajas comparativas entre los países por lo que cada uno trata de maximizar el uso de sus recursos más abundantes, especializándose en la fabricación de los productos que utilizan tales factores. Treinta años más tarde, Vernon (1966), relaciona la inversión directa en el exterior (IDE) con cada una de las etapas de la vida de los productos. De este modo, su teoría del ciclo de vida del producto establece que la IDE tiende a localizarse en los países con mejor dotación de los factores necesarios para competir en cada fase.

El modelo de Upsala parte de la premisa que la internacionalización implica acceder a un entorno complejo de manera que las empresas comienzan su actividad internacional con formas de entrada que implican un bajo nivel de compromiso y van incrementando su compromiso a medida que incrementa la experiencia y disminuye el riesgo. Complementariamente, Porter (1990) se centra sobre cómo influyen las condiciones nacionales en las ventajas competitivas de localización en el país de origen³.

El quinto de los enfoques, el estratégico, considera la internacionalización como el resultado de la adopción de estrategias basadas tanto en los recursos y capacidades de la empresa como en las oportunidades y amenazas del entorno. De este modo explica la forma de internacionalización, así como el modelo organizativo elegido por la empresa para estructurar las relaciones entre sus diferentes unidades organizativas.

La teoría de la internalización estudia el proceso de apertura al exterior de las empresas a partir de la economía de los costes de transacción (ECT)⁴. Frente a lo establecido por la teoría clásica, este planteamiento desarrolla una teoría del crecimiento de la empresa a partir del concepto de internalización de los mercados según la cual una transacción

1 Para una mayor profundización sobre estas corrientes puede consultarse Galán *et al*. (2000).

2 También conocida como "planteamiento ecléctico de Dunning" que data del año 1979 con posteriores aportaciones en la década de los ochenta y noventa.

3 Su modelo se sintetiza en el diamante nacional, basado en cuatro variables: la dotación y condiciones de factores productivos de los países, la estrategia, estructura y rivalidad entre las empresas nacionales, las condiciones de la demanda hacia la calidad y la innovación, y la existencia de sectores afines y auxiliares al objeto de análisis.

4 Formulada por Williamson (1985).

se internaliza sólo cuando los beneficios derivados de este proceso superan a los costes de la misma. Se trata de economizar los costes de transacción⁵ para lo que la internalización puede resultar una mejor solución que acudir al mercado.

Finalmente el paradigma ecléctico de Dunning es una derivación de esta teoría, ya que, de hecho, una buena parte de los fundamentos de este paradigma proceden de la ECT integrando las visiones parciales de las anteriores (fundamentalmente en lo referido a los factores que determinan la IDE) y aprovechando su complementariedad. Según este enfoque, la internacionalización de la actividad económica está determinada por tres tipos de ventajas (conocidas como la "trilogía OLI"⁶ de factores explicativos):

- Propiedad (*Ownership*)
- Localización (*Location*)
- Internalización (*Internationalization*)

Como señalan Galán y González (2001), las ventajas de propiedad son específicas a la empresa, y se vinculan especialmente con la acumulación de activos creados o con sus características tecnológicas o de producto. La empresa multinacional que posee estos activos específicos (acceso exclusivo a tecnología, capital humano, etc...), está en mejor posición competitiva que aquella otra que no los posee.

En cuanto a las ventajas de localización, se refieren a los factores productivos e institucionales presentes en una zona geográfica determinada. Surgen cuando es mejor combinar productos espacialmente producidos en su país de origen con algunos factores inmóviles u otros productos intermedios fabricados en otros países. De este modo, las ventajas de localización presentan un efecto arrastre y se derivan tanto de las imperfecciones de los mercados como de la posibilidad de reducir costes de transacción por medio de la reducción de riesgo y la mejora de las oportunidades locales.

Finalmente, las ventajas de internalización se derivan de la capacidad que tiene la empresa para coordinar actividades de la cadena de Valor añadido internamente (sin pasar por el mercado). Se vinculan a las ventajas derivadas de la internalización de transacciones en jerarquías multinacionales por medio de la IDE⁷.

Ventajas y estrategias de la internacionalización según el paradigma	
Ventaja	Posibles estrategias
Propiedad	Tecnología
	Marca
	Experiencia
	Capacidad financiera o productiva
Localización	Costes bajos
	Ventajas fiscales
	Demanda potencial
Internacionalización	IDE preferible a exportaciones
	Menores costes de transacción

Tabla 2. Fuente: Elaboración propia a partir de Galán et al. (2000) y Leandro (2013)

Un último aspecto sobre el que se debe dejar constancia es que existen diversas maneras de operar y diversos modos de hacer negocios a nivel internacional. En todo caso, como señalan Brunet y Belzunegui (2000), "son las empresas con visión global las que se deciden por las opciones ajustadas a las características del mercado al cual se van a dirigir". De este modo, en línea con lo apuntado por Puerto (2010), "el mercado ha dejado de ser la suma de los mercados nacionales y aparecen segmentos potenciales de mercado con similares características en el extranjero". Estos segmentos están siendo abastecidos por empresas asociadas en alianzas que trabajan en red a través de las fronteras (Drucker, 1997), constituyendo uno de los paradigmas de la globalización. El resultado final de esta globalización supone la ampliación de los mercados para las empresas, por un lado, y el aumento de la competencia, por otro. De este modo lo que se crean son unas enormes oportunidades para el desarrollo de las empresas y de los países donde están ubicadas y unos enormes retos de ajuste y transformación de las mismas para hacer frente a un

5 Costes que habitualmente son altos en el mercado en situaciones de incertidumbre, asimetrías de información, escasez de contratantes, racionalidad limitada o activos específicos.

6 OLI, acrónimo que se corresponde con "Ownership", "Location" y "Internationalization".

7 Este concepto se corresponde con el clásico concepto de integración vertical así como el de diversificación geográfica.

mercado mucho más competitivo. Por tanto, como indica De La Dehesa (2010), “la internacionalización y multinacionalización de las empresas ayudará a los países donde están originalmente ubicadas y a los países a los que se desplazan aportando inversión, conocimiento y tecnología”.

6.2.3. Determinantes de la internacionalización

Por determinantes de la internacionalización cabe entender aquellas condiciones o rasgos que caracterizan este proceso. La identificación de estos determinantes posibilita señalar un conjunto de dimensiones y variables tanto de carácter interno como de carácter externo que a su vez pueden depender condicionantes estructurales y/o coyunturales.

Uno de los principales rasgos que caracterizan a una empresa internacionalizada y que proporciona una buena idea de su importancia dentro de la empresa lo constituye la regularidad en la internacionalización. Su grado de regularidad permite distinguir cuatro tipos de empresas internacionales⁸: empresa exportadora⁹, empresa multinacional, empresa global y empresa transnacional¹⁰. Este concepto está íntimamente ligado a su antigüedad, esto es el tiempo que la empresa lleva realizando actividades de carácter internacional. Esta característica va en línea con la teoría de fases incrementales de Dunning, señalada en el apartado precedente, según la cual el *know-how* asegura que la empresa pueda sobrepasar las dificultades logísticas, al mismo tiempo que ya ha podido establecer canales de distribución (Leonidou *et al.*, 2002).

Una segunda dimensión relevante reside en la penetración de la empresa en el mercado exterior. Esta se materializa en diferentes formas que van desde una mera misión comercial hasta la propia inversión directa extranjera (IDE), pasando por diferentes formas de colaboración o *partenariado* con empresas locales entre las que destacan las conocidas como “alianzas estratégicas”¹¹. Esta inversión directa extranjera comprende no sólo la transacción inicial que se establece entre la empresa residente y la empresa extranjera, sino también todas las relaciones posteriores entre el inversor y la empresa, y entre empresas filiales, constituidas y no incorporadas¹².

La IDE puede diferenciarse según se considere realizada (flujo de salida) o bien recibida (flujo de entrada) y constituye una buena aproximación a las ventas o beneficios realizados en el exterior al margen de las exportaciones nominales que, pese a constituir una variable de interés, muchas veces resulta de difícil obtención¹³. Todo proceso de internacionalización empresarial debe responder a tres preguntas básicas: ¿por qué?, ¿cómo? y ¿dónde?. La respuesta a ellas determina el proceso que deben seguir las empresas.

Por lo que se refiere al motivo y objetivos de internacionalizar una empresa, Canals (1994) apunta tres posibilidades diferenciadas:

- Apertura de nuevos mercados
- Reducción de costes de producción
- Eficiencia en la estructura de producción y distribución

En cuanto al proceso de internacionalización, este adopta diversas formas que pueden ser clasificadas en función de los siguientes aspectos (Alonso y Donoso, 1998):

- Control que tiene la empresa en su actividad exterior
- Riesgo asumido
- Recursos empleados en la expansión internacional

8 Tipos que, a su vez, reflejan sus mismas etapas de internacionalización (Canals, 1994).

9 Se considera que una empresa es exportadora “regular” cuando su práctica está consolidada al tener una experiencia de más de cuatro años consecutivos.

10 Para una mayor profundización puede consultarse Villareal (2005).

11 Asociación de dos o más empresas, una de ellas del país de destino cuya finalidad es realizar operaciones complementarias en un negocio determinado (en este caso el de la empresa exportadora) (García-Canal, 2004).

12 Concretamente, se considera que una inversión realizada por un inversor es una IDE cuando posee más del 10% de las acciones o de los derechos de voto que permiten la gestión de una empresa situada en otro país. Este 10% implicará que el inversor podrá participar en el control de la empresa y en la toma de decisiones de la misma.

13 Otro aspecto que es importante reseñar respecto a la inversión extranjera directa (IDE) es que se trata de un factor condicionante de primer orden para alcanzar la meta de una balanza comercial positiva. En efecto, como señala Prada (2016) si observamos una creciente IDE recibida por un país es probable que de ella se deriven unas menores importaciones y un mayor empleo interno.

Asimismo, el destino a donde se dirigen las inversiones de las empresas ha sido ampliamente estudiado en la literatura especializada desde que Ohlin en el año 1933 fijara su interés en las ventajas competitivas entre países¹⁴. Desde entonces han sido varias las teorías propuestas en este sentido en función de los factores determinantes considerados.

A partir de aquí, conviene considerar otros aspectos complementarios desde una perspectiva estática de la actividad internacional de la empresa. Estos pueden comenzar observando el volumen absoluto de exportación referido a diferentes periodos temporales. Además, no se puede obviar la cuestión del país (o países) que son destino de las exportaciones de la empresa. Sobre este particular, y con vistas a la elaboración futura de un indicador, hay que señalar que, si bien la información primaria se debe disponer desagregada por países, su tratamiento posterior nos remite necesariamente hacia una agregación. La máxima agregación llevaría hacia la "continentalización" de los países destino de las exportaciones, dándose en este caso una pérdida de información al homogeneizar en exceso¹⁵.

Paralelamente, otra magnitud que debería ser considerada es el número de países (valor total) en donde la empresa desarrolla actividad exportadora que, al tiempo, podría verse completado con el número de áreas territoriales anteriormente descritas en las que se lleva a cabo esta actividad. Prestando atención a los clientes internacionales o extranjeros de la empresa, la cifra total de los mismos proporciona otra magnitud que puede ser considerada en el análisis a realizar. Asimismo, sobre este valor es posible realizar alguna agrupación en función de su tamaño; por ejemplo, atendiendo a su Valor añadido o a la Cifra neta de negocios.

De modo complementario, si en vez de centrarse en los clientes se consideran los productos que la empresa vende en el extranjero, se puede obtener un indicador semejante al anterior. En este caso, lo que se obtiene es una idea de la amplitud de la gama internacional de la empresa, que incluso podría ser comparada con la gama de productos total a fin de reflejar el grado de internacionalización de su producción. Igualmente, la tecnología puede jugar un papel relevante a la hora de facilitar el proceso de internacionalización empresarial. Como señalan autores como Alonso y Donoso (2000), los avances tecnológicos afectan positivamente los procesos de organización, producción y comercialización, llevando a que las empresas puedan proveer bienes o servicios de mayor calidad, optimizar su presencia en los mercados, mejorar su posicionamiento en el mercado internacional y superar las barreras técnicas a la exportación¹⁶.

Los condicionantes externos ponen de manifiesto el hecho de que las empresas se desenvuelven en contextos macroeconómicos, políticos, legales y sociales que afectan sus operaciones (Meyer-Stamer, 2005). Cada vez más este tipo de variables son consideradas en los estudios sobre internacionalización empresarial, recogiendo aspectos que fomenten un ambiente propicio que impulse el desarrollo de la competencia tales como (Botello y Guerro, 2014):

- las características del mercado interno al que se enfrenta la firma
- las características específicas del sector
- la intervención del gobierno

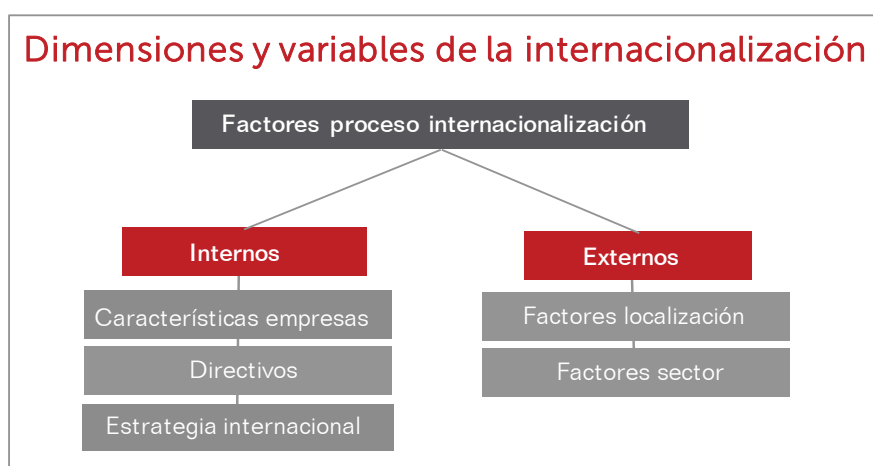


Figura 1. Fuente: Elaboración propia

14 Su obra, "International and interregional trade" publicado por Harvard Economic Studies, constituye un referente académico en esta materia (Ohlin, 1933).

15 Desde una perspectiva de geografía económica (sin carácter excluyente entre sí) se podrían considerar los siguientes destinos a efectos de su agrupación: Unión Europea, Resto de Europa (excepto Rusia), Norte-América, Sur-América (excepto Brasil), BRIC (Brasil, Rusia, India y China), Asia Pacífica, Resto de Asia, África Mediterránea, Resto de África y Oceanía.

16 Para un mayor detalle puede consultarse Chetty y Hamilton (1993).

Finalmente, dentro del apartado de determinantes del proceso de internacionalización empresarial es preciso incorporar el componente temporal de dicho proceso. Esto es, se trataría de entre las variables de internacionalización se recogiesen indicadores dinámicos de evolución temporal de las principales variables como, por ejemplo, de la intensidad exportadora o la IDE. Para ello bastaría con el empleo de una tasa de variación (por ejemplo mediante la estimación de su media móvil bianual).

6.2.4. Medida y cuantificación de la internacionalización

Establecido el concepto de internacionalización se hace necesario su cuantificación, esto es, determinar en qué medida este vector empapa el funcionamiento de la empresa. Este proceso de medida se realiza a través de diferentes variables y magnitudes, que sirven de base para la construcción de indicadores. Estos indicadores reflejan el grado de compromiso y el nivel de internacionalización de una empresa internacionalizada y existen diferentes alternativas de los mismos. Su diseño y posterior desarrollo puede ir desde los más simples a los más complejos, atendiendo a la información requerida para su cálculo y su aplicación metodológica.

En este sentido cabe señalar la intensidad exportadora, entendida esta como la proporción que supone el total de exportaciones de la empresa con respecto a sus ventas totales. Este ratio es una medida muy simple de internacionalización que, sin embargo, sigue siendo de las más empleadas hasta la fecha. No obstante, cada vez más las empresas optan por fórmulas de internacionalización diferentes y más avanzadas que la simple exportación. Así por ejemplo, cada vez es más habitual la fabricación y venta en los propios mercados de destino que constituye una fórmula propia de estadios de internacionalización empresarial más avanzados. Así pues, se hace preciso disponer de otro tipo de indicadores que permita atender a este conjunto de circunstancias. Para ello, variables tales como los beneficios asociados con la actividad, la experiencia internacional de la propiedad y de la dirección o las escalas de conducta hacia la internacionalización constituyen indicadores útiles para el propósito de cuantificar el grado de internacionalización de una empresa.

En la medida que se atiende a concepciones más complejas de la internacionalización llega un momento en que los indicadores más simples o sencillos¹⁷ se muestran insuficientes al no poder integrar de manera conjunta otros aspectos con evidente importancia. Surgen así otro tipo de indicadores de carácter multidimensional que mediante técnicas estadísticas de síntesis de información hacen posible la incorporación de otros aspectos tales como los activos exteriores, las actividades exteriores generadoras de valor, los empleados localizados en el exterior, el beneficio de las exportaciones o la rentabilidad de las exportaciones comparadas con las ventas internas.

Mediante la utilización conjunta de varios indicadores, o bien su agregación en un indicador multidimensional o sintético, se consigue una visión global del fenómeno a medir o cuantificar. De este modo, se está en condiciones de aportar un matiz diferenciado al atributo que pretende ser medido, incorporando cualidades que aportan calidad y calibran mejor su medición. La utilización de indicadores multidimensionales a partir de un conjunto variado de escalas de medida simples permite incorporar en un solo índice, multidimensional, la especificidad de cada indicador simple que ha sido ponderado para su cálculo. Por consiguiente, el trabajo con índices multidimensionales para medir el grado de internacionalización supone una valiosa ayuda, al permitir superar algunos de los inconvenientes que plantea la utilización de un sólo índice simple (unidimensionalidad). Autores como Reid (1981, 1983), Cavusgil (1982) o Welch y Luostarinen (1988) aceptaron la idea de que el compromiso internacional de una empresa es un concepto multidimensional. Por lo tanto, para poder medir el proceso de internacionalización de una empresa, se deben considerar diferentes y variados criterios. No obstante, a pesar de la amplia aceptación de la multidimensionalidad de este concepto, tanto para la elección del método de medición del grado de internacionalización, como para la de las variables utilizadas para ello, se han seguido caminos y pautas diferentes.

En los pasados Informes de Competitividad elaborados por la Zona Franca de Vigo, el capítulo dedicado a la internacionalización se ocupaba con detalle de una descripción completa de los principales indicadores existentes para su medida. Por ello se entiende que no es necesario reiterar la información en este texto.

¹⁷ Tanto en lo referente a su diseño metodológico como a las variables o dimensiones que incorporan.

En todo caso basta recordar la clasificación en dos grupos principales atendiendo a las características señaladas anteriormente: indicadores simples (aquellos que miden la internacionalización a través de una única variable) y complejos (que incorporan más de una variable).

Indicadores simples del grado de internacionalización	
Variable/Criterios	Autores
Intensidad Exportadora (exportaciones/ventas totales) ¹⁸	Bilkey y Tesar (1977); Cavusgil (1982,1984); Barret y Wilkinson (1986); Mugler y Miesenböck (1989); Ramaswamy et al. (1996); Hurtado (2000); Otero (2005)
Facturación Internacional Relativa (ventas exteriores/ventas totales) ¹⁹	Aaby y Slater (1989), Louter et al. (1991); Sullivan (1994); López (1996); Rialp (1997); Pla (2000); Villarreal et al. (2004)
Volumen Exportado Absoluto	Czinkota y Johnston (1981); Aaby y Slater (1989); Alonso y Donoso (1994)
Cantidad o Proporción de Implantaciones Exteriores	Dunning (1993); Sullivan (1994); Pla (2000); Randoy y Dibrell (2002)
Número de Países con Actividades Generadoras de Valor Añadido	Czinkota y Johnston (1981); Cavusgil (1984); Hurtado (2000); Pla (2000); López (2004)
Proporción de Activos Exteriores (activos exteriores/activos totales)	Dunning (1993); Sullivan (1994); López (1996)
Proporción de Actividades Exteriores Generadoras de Valor Añadido	Sullivan (1994); López (1996); Hurtado (2000); Pla (2000); López (2004)
Producción Internacional (producción exterior/producción total) Proporción de Empleados Localizados en el Exterior (empleo exterior/empleo total)	Dunning (1993); López (1996); Villarreal et al. (2004)
Beneficios Asociados con la Actividad Exterior	Louter et al. (1991); Dunning (1993); Alonso y Donoso (1994); López (1996); Rialp (1997)
Experiencia Internacional de la Propiedad y de la Dirección	Bilkey y Tesar (1977); Welch y Wiedersheim-Paul (1980); Czinkota y Johnston (1981); Cavusgil (1984); Stewart (1997); Pla (2000); Villarreal et al. (2004)
Escalas de Conducta hacia la Internacionalización	Bilkey y Tesar (1977); Welch y Wiedersheim-Paul (1980); Aaby y Slater (1989); Rialp (1997); Pla (2000); Villarreal et al. (2004)
Número de Clientes Extranjeros	Czinkota y Johnston (1981)
Amplitud de Gama Internacional (número de productos diferentes vendidos en el extranjero)	Cooper y Kleinschmidt (1985); Christensen et al. (1987); Mugler y Miensenböck (1989); L'Heureux (1994).

Tabla 3. Fuente: Villarreal (2006)¹⁸

Indicadores complejos del grado de internacionalización		
Variable/Criterios	Índice Agregado	Autores
Volumen de ventas en el extranjero Amplitud de la gama internacional Nivel de estandarización de productos	Índice de Compromiso Internacional	L'Heureux (1994)
Atributo rendimiento: - Facturación Internacional Relativa Atributos estructurales: - Proporción de Activos Exteriores - Proporción de Implantaciones Exteriores Atributos de actitudes: - Experiencia internacional de la alta dirección - Dispersión física de las operaciones internacionales	Índice del Grado de Internacionalización	Sullivan (1994)
Intensidad Exportadora Número de mercados extranjeros atendidos Experiencia internacional de la alta dirección	Índice del Grado de Internacionalización	Stewart (1997)
Medida aritmética de tres ratios: - Proporción de Activos Exteriores - Facturación Internacional Relativa - Proporción de Empleados Localizados en el Exterior	Índice de Transnacionalidad (ITN)	UNCTAD (2003)

Tabla 4. Fuente: Villarreal (2006)

¹⁸ Denominada Propensión exportadora.

¹⁹ Según autores, Intensidad o Propensión Exportadora.

6.3. Internacionalización de la economía gallega

Una vez revisados los aspectos característicos del proceso de internacionalización de las empresas procede prestar atención al caso gallego. Para ello, antes de analizar las características particulares de la empresa gallega, es importante detenerse brevemente en los principales resultados de la balanza comercial de Galicia con terceros países en el último año. La principal característica del sector exterior gallego es su elevada concentración geográfica y sectorial dado que la UE concentra dos terceras partes de la actividad comercial gallega y las cinco primeras actividades exportadoras e importadoras representan más del 60% de su valor total en 2015.

Este análisis de la actividad comercial gallega parte de los resultados generales de la evolución de las exportaciones e importaciones de la Comunidad Autónoma de Galicia, para centrarse posteriormente en la incidencia por provincias y su comparación con el resto de las comunidades autónomas. A continuación, se presenta una síntesis de la estructura sectorial y geográfica del comercio exterior gallego, y finalmente, se hace referencia a la base exportadora, entendida esta como el número de empresas que venden sus productos en el exterior.

6.3.1. Comercio exterior con terceros países. Resultados generales

A pesar de que el análisis se centra en las relaciones comerciales con el extranjero, el punto de partida debe ser la consideración del sector en las cuentas económicas. En estas se reflejan las exportaciones e importaciones que mantienen los residentes en Galicia, tanto con residentes en otras comunidades autónomas como en el resto del mundo.

La crisis económica incide directamente en una fuerte contracción de la demanda interna y en su contribución negativa al crecimiento agregado del PIB, que se ve compensado por la aportación positiva del sector exterior entre 2008 y 2013. La recuperación económica de 2014 viene determinada por el impulso de la demanda interna, de manera que en el año 2015 aporta 2,8 puntos al crecimiento del PIB, a diferencia de lo que sucede con la demanda externa que detrae siete décimas.

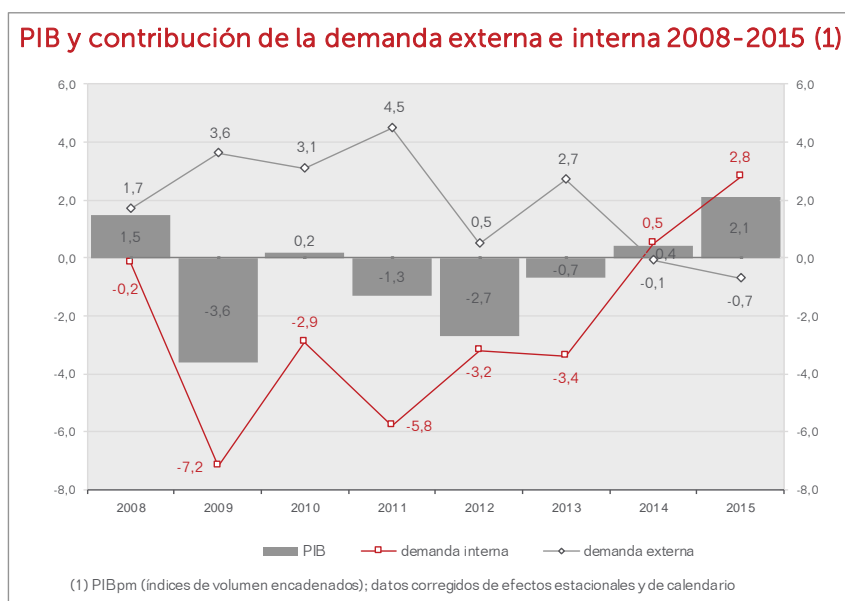


Tabla 4. Fuente: IGE, *Contas económicas trimestrais de Galicia. Base 2010*

El cuadro macroeconómico de Galicia (IGE) indica que la Comunidad Autónoma gallega mantiene en 2015 el saldo negativo de su balanza comercial de bienes y servicios. En este último año, el valor monetario de las exportaciones ascendió hasta los 30.743,7 millones de euros, un 3,9% más que en el año anterior, mientras que las importaciones, tras un crecimiento del 4,5%, alcanzaron los 31.906,2 millones de euros. Consecuentemente, el saldo comercial es negativo y el déficit se sitúa en 1.162,5 millones de euros, un 21,5% superior al registrado en el año anterior.

Evolución del comercio exterior gallego, 2008-2015								
Relaciones comerciales de bienes y servicios con el resto de CC.AA. y con terceros países								
(millones de euros)	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Exportaciones	29.730,0	25.642,1	26.948,9	28.549,1	26.287,8	30.079,2	29.577,5	30.743,7
Importaciones	38.166,1	31.972,9	31.576,8	30.568,7	28.527,8	30.593,0	30.534,6	31.906,2
Saldo comercial	-8.436,1	-6.330,8	-4.627,9	-2.019,6	-2.240,0	-513,9	-957,1	-1.162,5
Relaciones comerciales de bienes fuera de España								
(millones de euros)	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Exportaciones	15.739,7	13.957,3	14.911,9	17.146,3	16.662,8	18.758,2	17.809,7	18.830,9
Importaciones	15.496,2	13.164,2	13.699,7	14.332,3	15.008,9	14.639,5	14.413,3	15.120,5
Saldo comercial	243,5	793,1	1.212,2	2.814,0	1.653,9	4.118,7	3.396,4	3.710,4

Tabla 5. Fuente: IGE e ICEX

Por el contrario, el comercio exterior con terceros países presenta en Galicia un incremento del saldo positivo debido a un mejor comportamiento de las exportaciones (5,7%) que de las importaciones (4,9%). En el año 2015 el superávit comercial fue de 3.710,4 millones de euros (3.396,4 en el año anterior), situándose la tasa de cobertura en el 124,5% (123,6% un año antes). El valor de las ventas de las empresas gallegas al exterior ascendió, en el año 2015, a 18.830,9 millones de euros, lo que representa el 7,5% del total estatal. En relación al año anterior el importe de las exportaciones aumentaron en 1.021,2 millones, un 5,7%.

La exportación energética (953,7 millones de euros) representa el 5,1% de la exportación gallega total y la no energética (17.877,2 millones de euros) el 94,9% restante. En cuanto a la evolución interanual de una y otra, la exportación de productos energéticos aumenta en el último año un 0,4%, siendo este incremento del 6% en el caso de la exportación gallega no energética.

Por lo que se refiere a las importaciones, estas supusieron un importe de 15.120,5 millones de euros en 2015, el 5,5% de las compras españolas a terceros países. Las importaciones experimentaron un incremento interanual sensiblemente inferior al de las exportaciones (4,9%). Del total de la importaciones, los Productos energéticos (2.283,8 millones de euros) suponen el 15,1% y los no energéticos (12.836,7 millones de euros) el 84,9%. Al igual que en el año anterior, la evolución interanual de la importación energética ha registrado una fuerte caída (19,8% en términos nominales); en cambio, la importación no energética ha aumentado notablemente (el 11%).

El mencionado superávit de la balanza comercial gallega viene explicado por la balanza no energética, que ha contabilizado un total de 5.040,5 millones de euros en 2015 (5.292,1 millones en 2014), con una tasa de cobertura del 139,3% (145,8% en 2014). Contrariamente, la balanza de productos energéticos ha registrado un saldo deficitario por valor de 1.330,1 millones de euros en 2015 (1.895,6 de euros de déficit un año antes) y una tasa de cobertura del 41,8% (33,4% un año antes).

6.3.2. Análisis provincial

El comercio exterior de Galicia en el año 2015, como viene siendo habitual, se ha concentrado fuertemente en las provincias de A Coruña y Pontevedra. Respecto a la vertiente exportadora, Pontevedra ha aportado el 45,9% y A Coruña el 44%, mientras que Lugo y Ourense han contribuido con el 6% y 4,2%, respectivamente. En el caso de las importaciones la incidencia de Pontevedra es casi del 50% y A Coruña ha superado el 41%, siendo este porcentaje del 5,8% en Lugo e inferior al 3% en Ourense.

La evolución del comercio exterior de las cuatro provincias gallegas ha sido bastante diferente en el período estudiado. Por lo que respecta a la exportación, Lugo vuelve a registrar tasas de crecimiento muy elevadas (17,1% respecto al año anterior), frente al 7,7% de A Coruña y el 3,6% en Pontevedra. En el último año tan solo Ourense presenta una tasa decreciente interanual del -4,9%.

	Importaciones			Exportaciones		
	2015	I. com (1)	TVA (2)	2015	I. com (1)	TVA (2)
	mill. euros	%	%	mill. euros	%	%
Galicia	15.120,5	100	4,9	18.830,9	100	5,7
A coruña	6.268,6	41,5	- 7,5	8.277,0	44,0	7,7
Lugo	870,5	5,8	5,0	1.131,1	6,0	17,1
Ourense	438,7	2,9	5,3	786,0	4,2	- 4,9
Pontevedra	7.542,6	49,9	18,0	8.636,8	45,9	3,6

(1) I. Com: Incidencia autonómica en la exportación/importación de España
(2) TVA. Tasa de variación interanual (respecto a 2014)

Tabla 6. Fuente: Ministerio de Economía y Competitividad, Datacomex

En cuanto a las importaciones, la provincia de Pontevedra ha sido la más dinámica en 2015, con un incremento del 18%, mientras que en Ourense y Lugo este crecimiento se sitúa ligeramente por encima del 5%. Por el contrario, A Coruña vuelve a sufrir una reducción del valor total de las importaciones (-7,5%). Como resultado de la evolución indicada de los flujos comerciales con el exterior, las cuatro provincias gallegas han contabilizado superávit en el año 2015: A Coruña presenta un saldo más elevado, con 2.008,3 millones de euros, situándose la tasa de cobertura en el 132%; seguida por Pontevedra, 1.094,2 millones de euros, con una tasa de cobertura del 114,5%. En Ourense el superávit asciende a 347,3 millones de euros y una cobertura del 179,2% (la más alta); y en Lugo a 260,6 millones, y el 129,9% de tasa de cobertura.

	Saldo comercial	Tasa de cobertura	Export. + Import.
	mill. euros	%	mill. euros
	Galicia	3.710,4	124,5
A coruña	2.008,3	132,0	14.545,6
Lugo	260,6	129,9	2.001,7
Ourense	347,3	179,2	1.224,6
Pontevedra	1.094,2	114,5	16.179,4

Tabla 7. Fuente: Ministerio de Economía y Competitividad, Datacomex

6.3.3. Análisis autonómico

Analizando el flujo comercial, se observa que en el año 2015 Galicia fue la sexta comunidad autónoma en cuanto a importe de la actividad comercial, que se sitúa en 33.951,4 millones de euros, lo que representa el 6,5% del total estatal. Cataluña (139.876,0 millones de euros), Madrid (85.461,8 millones de euros) y la Comunidad Valenciana (52.334,8 millones de euros) son las CC.AA. con mayor actividad comercial y al mismo tiempo las que presentan un mayor incremento en términos nominales.

En lo que respecta al saldo de exportaciones menos importaciones, Madrid (-29.056,3 millones de euros) y Cataluña (-12.198,2 millones de euros) son las comunidades con mayor déficit, mientras que nuevamente País Vasco (5.148,1 millones de euros) y la Comunidad Valenciana (4.778,4 millones de euros) presentan el superávit más elevado en 2015. Galicia, con un saldo positivo de 3.710,4 millones de euros, se sitúa como la cuarta Comunidad Autónoma con mayor saldo comercial.

Flujo comercial y tasa de cobertura por Comunidades Autónomas, 2015

	Saldo comercial	Tasa de cobertura	Export. + Import.
	mill. euros	%	mill. euros
España	-24.173,9	91,2	524.656,5
Cataluña	-12.198,2	84,0	139.876,0
Madrid	-29.056,3	49,3	85.461,8
C. Valenciana	4.778,4	120,1	52.334,8
Andalucía	-1.556,9	94,1	51.491,4
País Vasco	5.148,1	130,6	38.758,0
Galicia	3.710,4	124,5	33.951,4
Castilla y León	2.411,2	119,2	27.466,2
Aragón	483,1	104,8	20.650,9
Murcia	98,0	101,1	18.328,6
Navarra	3.928,2	186,8	12.983,9
Castilla La Mancha	-822,0	87,9	12.814,2
Asturias	497,5	115,3	7.009,2
Canarias	-550,8	81,6	5.427,6
Sin identificar	-1.618,1	49,7	4.809,5
Cantabria	361,6	118,3	4.321,4
La Rioja	534,0	145,4	2.884,1
Extremadura	675,6	164,7	2.764,6
Baleares	-446,1	71,4	2.671,3
Ceuta	-313,3	2,2	327,1
Melilla	-238,3	15,3	324,4

Tabla 8. Fuente: ICEX-Estacom

En el año 2015 Galicia se mantiene como la sexta comunidad autónoma en cuanto al valor de las exportaciones, con 18.830,9 millones de euros, lo que supone el 7,5% del importe total en el conjunto del Estado. Cataluña concentra la cuarta parte de las exportaciones españolas, seguidas de Valencia y Madrid con casi 11,5%.

En relación al año anterior, Cataluña y Valencia son las que presentan los mejores datos, con un crecimiento en torno a los 3.550 millones de euros. Por el contrario, la comunidad autónoma de Andalucía y Murcia presentan los descensos más acusados en términos absolutos, con una caída de 1.681,4 y 1.227,4 millones de euros, respectivamente.

Por lo que se refiere a las importaciones, en el último año Galicia presenta un incremento de casi un 5% alcanzando los 15.120,5 millones de euros, lo que representa el 5,5% de las compras exteriores de España. Al igual que en el caso de las exportaciones, la comunidad autónoma gallega sigue siendo la sexta Comunidad Autónoma con mayor volumen de importaciones.

España presenta una elevada concentración de las importaciones en Cataluña y Madrid, que acogen el 48,6% del valor total de las compras españolas en el extranjero. Comparado con el año anterior cabe destacar el crecimiento experimentado por Madrid, con casi 6.400 millones de euros, presentando Andalucía una reducción superior a 4.400 millones de euros.

Exportaciones por Comunidades Autónomas

	2015	I. Com (1)	TVA (2)
	mill. euros	%	%
España	250.241,3	100	4,0
Cataluña	63.838,9	25,5	5,9
C. Valenciana	28.556,6	11,4	14,2
Madrid	28.202,8	11,3	1,7
Andalucía	24.967,2	10,0	- 6,3
País Vasco	21.953,1	8,8	- 2,4
Galicia	18.830,9	7,5	5,7
Castilla y León	14.938,7	6,0	17,1
Aragón	10.567,0	4,2	12,6
Murcia	9.213,3	3,7	- 11,8
Navarra	8.456,1	3,4	3,9
Castilla La Mancha	5.996,1	2,4	11,1
Asturias	3.753,4	1,5	- 2,2
Canarias	2.438,4	1,0	1,9
Cantabria	2.341,5	0,9	- 8,0
Extremadura	1.720,1	0,7	2,8
La Rioja	1.709,0	0,7	3,9
Sin identificar	1.595,7	0,6	11,9
Baleares	1.112,6	0,4	20,4
Melilla	43,1	0,0	43,3
Ceuta	6,9	0,0	- 12,6

(1) I. Com: Incidencia autonómica en la exportación/importación de España
(2) TVA: Tasa de variación interanual (respecto a 2014)

Importaciones por Comunidades Autónomas

	2015	I. Com (1)	TVA (2)
	mill. euros	%	%
España	274.415,2	100	3,3
Cataluña	76.037,1	27,7	5,3
Madrid	57.259,1	20,9	12,6
Andalucía	26.524,1	9,7	- 14,3
C. Valenciana	23.778,2	8,7	11,3
País Vasco	16.804,9	6,1	- 1,9
Galicia	15.120,5	5,5	4,9
Castilla y León	12.527,5	4,6	2,3
Aragón	10.083,9	3,7	17,9
Murcia	9.115,3	3,3	- 23,8
Castilla La Mancha	6.818,1	2,5	14,1
Navarra	4.527,9	1,7	8,8
Asturias	3.255,9	1,2	- 2,6
Sin identificar	3.213,8	1,2	18,5
Canarias	2.989,2	1,1	- 15,9
Cantabria	1.979,9	0,7	6,4
Baleares	1.558,7	0,6	7,1
La Rioja	1.175,1	0,4	1,8
Extremadura	1.044,5	0,4	6,5
Ceuta	320,2	0,1	- 15,7
Melilla	281,3	0,1	7,3

(1) I. Com: Incidencia autonómica en la exportación/importación de España
(2) TVA: Tasa de variación interanual (respecto a 2014)

Tablas 9-10. Fuente: ICEX-Estacom

6.3.4. Análisis sectorial

El superávit de la balanza comercial de Galicia con el extranjero registrado en 2015 se debe, especialmente, a los saldos muy favorables que han registrado las balanzas comerciales de tres sectores: Manufacturas de consumo (2.975,3 millones de euros), Bienes de equipo (1.468,4 millones de euros) y Semimanufacturas (524,1 millones de euros).

Flujo comercial y tasa de cobertura por sectores económicos en Galicia, 2015

	Saldo comercial	Tasa de cobertura	Export. + Import.
	mill. euros	%	mill. euros
Total	3.710,4	124,5	33.951,4
Alimentos	-301,3	89,1	5.219,4
Energéticos	-1.330,1	41,8	3.237,5
Materias primas	262,3	154,7	1.220,6
Semimanufacturas	524,1	130,6	3.953,2
Bienes de equipo	1.468,4	192,7	4.636,0
Sector Automóvil	-81,1	97,9	7.686,8
Bienes de consumo duradero	3,3	101,7	401,0
Manufacturas de consumo	2.975,3	234,8	7.389,6
Otras mercancías	189,5	2.256,9	207,1

Tabla 11. Fuente: Ministerio de Economía y Competitividad, Datacomex

También contribuyen positivamente, aunque en menor medida, el sector de Materias primas (262,3 millones de euros). Así, se ha podido compensar sobradamente el fuerte saldo deficitario que ha registrado la balanza comercial del sector de Productos energéticos (-1.330,1 millones de euros) y, en menor medida, del Alimentario y sector del Automóvil (con saldos deficitarios de -301,3 y -81,1 millones de euros, respectivamente).

Debido a la importancia del subsector de confección textil, las Manufactureras de consumo suponen más de una cuarta parte del valor de las exportaciones gallegas, en concreto el 27,5%, (5.182,4 millones de euros) y más de una quinta al del Automóvil (3.802,9 millones de euros). La aportación también ha sido alta en los sectores de Bienes de equipo (16,2%), Alimentos (13,1%) y Semimanufacturas (11,9%). El menor peso corresponde a los Bienes de consumo duradero, con 1,1% del valor total de las exportaciones.

Exportaciones e importaciones por sectores económicos en Galicia, 2015

	Importaciones			Exportaciones		
	2015 mill. euros	I. Com (1) %	TVA (2) %	2015 mill. euros	I. Com (1) %	TVA (2) %
Total	15.120,5	100,0	4,9	18.830,9	100,0	5,7
Alimentos	2.760,4	18,3	13,8	2.459,1	13,1	8,2
Energéticos	2.283,8	15,1	- 19,8	953,7	5,1	0,4
Materias primas	479,2	3,2	- 7,6	741,5	3,9	- 11,0
Semimanufacturas	1.714,6	11,3	- 7,4	2.238,7	11,9	4,8
Bienes de equipo	1.583,8	10,5	21,9	3.052,2	16,2	1,7
Sector Automóvil	3.884,0	25,7	24,0	3.802,9	20,2	3,9
Bienes de consumo duradero	198,8	1,3	- 0,4	202,2	1,1	18,5
Manufacturas de consumo	2.207,1	14,6	3,3	5.182,4	27,5	13,6
Otras mercancías	8,8	0,1	74,8	198,3	1,1	- 11,0

(1) I. Com: Incidencia autonómica en la exportación/importación de España

(2) TVA: Tasa de variación interanual (respecto a 2014)

Tabla 12. Fuente: Ministerio de Economía y Competitividad, Datacomex

Por cuarto año consecutivo el capítulo exportador más importante por su importe es el de "Vehículos automóviles, tractores, ciclos y demás vehículos terrestres, sus partes y accesorios" (87), que concentra el 27,3% de las exportaciones gallegas, seguido por dos capítulos pertenecientes a la actividad textil, el de "Prendas y complementos de vestir, excepto los de punto" (62), que acoge el 14,3% de las ventas, y el de la "Ropa y complementos de vestir de punto" (61), que representa o 7,3%.

Desde una perspectiva dinámica, considerando la evolución interanual, todos los sectores económicos, excepto el de Materias primas, han mostrado un incremento del valor de las exportaciones en el último ejercicio. En términos relativos, el sector de Bienes de consumo duradero y el de Manufacturas de consumo son los que presentan un mayor dinamismo (18,5% y 13,6%, respectivamente), seguido por el sector de alimentación con un 8,2% y Semimanufacturas con 4,8%. Atendiendo a la desagregación por capítulos, los relacionados con el textil experimentaron un incremento superior al 16%, mientras las exportaciones de vehículos se incrementaron un 5,8%. Contrariamente, han caído las exportaciones del sector de Materias primas un 11%.

En cuanto a las importaciones de Galicia, que en el año 2015 alcanzaron un valor de 15.120,5 millones de euros, el sector con más peso ha sido el del Automóvil (un 25,7%), seguido de los correspondientes a Alimentos y Productos energéticos (18,3% y 15,1%, respectivamente). También ha tenido una incidencia muy alta o alta los sectores relativos a Manufacturas de consumo (14,6%), y Semimanufacturas (11,3%). Si se desciende en el análisis al nivel de capítulo importador, los correspondientes a "Vehículos automóviles, tractores, ciclos y demás vehículos terrestres, partes y accesorios" (87) y "Combustibles minerales y aceites minerales; sus destilados; materias bituminosas, ceras minerales" (27) siguen siendo los dos primeros capítulos importadores, acogiendo en conjunto el 42% del valor de las importaciones gallegas.

En relación al año anterior, se aprecia una subida superior al 20% en el sector del Automóvil y en el de Bienes de equipo (24% y 21,9%, respectivamente), siendo también muy alta en el sector de Alimentos (13,8%) y más moderada en el de Manufacturas de consumo (3,3%). Contrariamente, se ha producido un descenso muy acusado en las importaciones de Productos energéticos (con una tasa decreciente de casi el 20%), situándose en torno al -7,5% en el caso de las Semimanufacturas y Materias primas. En cuanto a los capítulos arancelarios mencionados anteriormente, el del Automóvil presenta un incremento ligeramente superior al 25% mientras que las compras exteriores del capítulo de Combustibles y aceites minerales descienden casi un 20%.

6.3.5. Análisis geográfico

Una de las principales características del comercio exterior gallego es la fuerte concentración en el mercado comunitario. En el año 2015 la Unión Europea concentraba el 74,8% de las exportaciones frente al 59,3% de las importaciones, siendo la incidencia en el año precedente del 72,3% en el caso de las exportaciones frente al 59,9% en el de las compras exteriores. Esta evolución se debe a que las exportaciones a la UE-28 presentan una evolución mejor que el del conjunto de los mercados a diferencia de lo que sucede en el caso de las importaciones comunitarias.

De esta elevada concentración se deduce que el peso de los cinco continentes en las exportaciones gallegas es bastante desigual. En el último año Europa concentra más del 80% de las exportaciones, siendo Francia y Portugal los principales mercados gallegos, seguido a larga distancia por el continente americano con el 9% (3,6 puntos América del sur y 3,5 puntos América del norte); África y Asia con un peso ligeramente superior al 5%; siendo casi nula la incidencia de Oceanía (0,1%).

	Exportaciones			Importaciones		
	2015	I. Com (1)	TVA (2)	2015	I. Com (1)	TVA (2)
	mill. euros	%	%	mill. euros	%	%
Total mundo	18.830.869,0	100,0	5,7	15.120.494,6	100,0	4,9
Europa	15.114.012,3	80,3	8,7	9.788.695,2	64,7	3,5
Unión Europea	14.094.041,2	74,8	9,4	8.959.957,0	59,3	3,8
EFTA	254.386,2	1,4	21,4	214.774,5	1,4	18,9
Europa Oriental	142.759,9	0,8	33,5	185.197,5	1,2	28,4
Resto de Europa	622.825,0	3,3	27,1	428.766,2	2,8	9,6
África	976.602,8	5,2	12,8	1.559.241,1	10,3	8,3
África del Norte	773.345,1	4,1	19,6	797.694,3	5,3	6,0
África Central	19.679,3	0,1	25,5	76.887,4	0,5	21,0
África Oriental	13.364,6	0,1	128,2	4.794,3	0,0	14,1
África Austral	92.403,6	0,5	29,4	385.800,7	2,6	34,2
América	1.695.788,5	9,0	1,0	1.992.810,3	13,2	3,6
América del Norte	655.752,0	3,5	8,7	282.769,2	1,9	13,4
Islas del Caribe	54.349,0	0,3	51,7	21.567,0	0,1	12,3
América Central	316.500,0	1,7	14,9	636.265,2	4,2	27,1
América del Sur	669.187,5	3,6	12,6	1.052.208,9	7,0	24,9
Asia	957.980,2	5,1	0,7	1.727.307,8	11,4	23,0
Próximo Oriente	143.011,1	0,8	31,0	82.583,8	0,5	281,1
Península Arábiga	188.235,0	1,0	26,5	39.081,8	0,3	31,6
Asia Central	3.962,2	0,0	44,6	19.474,5	0,1	25.860,6
Asia del Sur	24.537,0	0,1	12,0	238.626,2	1,6	30,4
Lejano Oriente	467.725,9	2,5	8,7	874.110,0	5,8	22,8
Sudeste Asiático	130.509,1	0,7	8,3	473.431,5	3,1	10,1
Oceanía	17.115,2	0,1	80,7	52.433,5	0,3	22,3

(1) I. Com: Incidencia autonómica en la exportación/importación de España
(2) TVA: Tasa de variación interanual (respecto a 2014)

Tabla 13. Fuente: Ministerio de Economía y Competitividad, Datacomex

Francia y Portugal son los principales mercados exteriores de las empresas gallegas al concentrar el 26,1% y 12,6% del valor de las ventas, respectivamente, seguido de Italia, con un 8,1% y Reino Unido y Alemania, con un porcentaje superior al 5%. Estos cinco países acaparan el 58% de las exportaciones gallegas. Fuera de la Unión europea, el primer país de destino de las exportaciones es Estados Unidos, que ocuparía el séptimo lugar en términos de valor total

(3,3%), y Turquía y Marruecos, en el noveno y décimo lugar con un 2,6%. El primer país asiático es China, que aparece en el puesto decimoquinto, que representa el 1,2% de las exportaciones gallegas.

		Exportaciones		
		2015 mill.euros	I. Com (1) %	TVA (2) %
Francia	1	4.920,7	26,1	0,6
Portugal	2	2.378,5	12,6	3,6
Italia	3	1.527,0	8,1	18,6
Reino Unido	4	1.097,1	5,8	29,8
Alemania	5	990,4	5,3	21,1
Países Bajos	6	711,3	3,8	32,5
Estados Unidos	7	613,7	3,3	8,1
Polonia	8	494,3	2,6	41,7
Turquía	9	488,9	2,6	19,7
Marruecos	10	483,3	2,6	5,5
Bélgica	11	339,8	1,8	0,3
Argentina	12	336,0	1,8	19,0
Grecia	13	299,2	1,6	17,6
México	14	247,3	1,3	11,2
China	15	220,3	1,2	23,6
Argelia	16	181,2	1,0	45,2
Rumanía	17	169,0	0,9	14,9
Suecia	18	156,4	0,8	8,4
Noruega	19	153,7	0,8	32,1
Austria	20	117,9	0,6	32,1
Dinamarca	21	117,8	0,6	119,0
Irlanda	22	117,3	0,6	39,4
Chile	23	107,7	0,6	4,8
Rusia	24	105,5	0,6	37,2
Suiza	25	96,1	0,5	14,6
SubTotal		16.470,3	87,5	6,1
Total		18.830,9	100,0	5,7

(1) I. Com: Incidencia autonómica en la exportación/importación de España
(2) TVA. Tasa de variación interanual (respecto a 2014)

Tabla 14. Fuente: Ministerio de Economía y Competitividad, Datacomex

Desde un punto de vista dinámico, si consideramos tan sólo los cinco continentes, las exportaciones descienden en el caso de África, con una caída del 12,8%, y Oceanía (-80,7%), siendo el continente europeo el de mayor crecimiento con un 8,7%. Entre los principales países cabe señalar el incremento de Países Bajos y Reino Unido, con un 32,5% y 29,8% superior al importe de las ventas el año anterior, así como el de Italia, que aumenta casi un 19%. Por el contrario, de los primeros diez destinos de los productos gallegos tan sólo Portugal y Marruecos presentan un descenso interanual, con caída del -3,6% y -5,5%, respectivamente.

Del análisis geográfico de las importaciones desde Galicia en 2015, Europa concentra casi el 65% de las importaciones, siendo Francia y Portugal los principales clientes gallegos, seguido a larga distancia por el continente americano con el 13,2% (7 puntos América del sur); Asia con un peso ligeramente superior al 11% (5,8 puntos el Lejano oriente); África con el 10,3% (el norte aporta 5,3 puntos) y siendo casi nula la incidencia de Oceanía (0,3%).

Al igual que en el caso de las exportaciones, Francia y Portugal son los principales mercados exteriores de las empresas gallegas al concentrar el 24,8% y 12,3% del valor de las compras, respectivamente, seguido de Italia y Alemania, con un 4,6 y 4,5%, respectivamente. Estos cuatro países acaparan el 46,2% de las importaciones gallegas. Fuera de la Unión europea, el primer país de origen de las importaciones es China, en el quinto lugar, con un 4,5%, y México en el sexto (3,4%). En el continente africano sobresalen Argelia y Marruecos, en el noveno y décimo lugar, que representan el 2% de las importaciones gallegas cada uno.

Atendiendo a la evolución respecto al año anterior, si consideramos tan sólo los cinco continentes, las exportaciones descienden tan sólo en el caso de América, con una caída del -3,6%, siendo el continente asiático y Oceanía los que presentan el mayor crecimiento con un incremento próximo al 23%. Europa registra en 2015 un crecimiento inferior al del conjunto de las importaciones gallegas, con una tasa de variación interanual del 3,5%. Entre los principales países cabe señalar el incremento de Francia, con un 15,3%, y China, con un 18,1%. Al igual que en el caso de las

exportaciones, las compras a Portugal presentan un descenso respecto al año anterior (-1,3%). Además de Portugal, entre los primeros diez países origen de las importaciones gallegas México y Reino Unido presentan una reducción superior al 30%.

Principales países de origen de las importaciones gallegas, 2015

		Importaciones		
		2015	I. Com (1)	TVA (2)
		mill. euros	%	%
Francia	1	3.744,0	24,8	15,3
Portugal	2	1.861,8	12,3	- 1,3
Italia	3	694,2	4,6	0,4
Alemania	4	685,4	4,5	7,7
China	5	675,0	4,5	18,1
México	6	506,6	3,4	- 31,7
Reino Unido	7	473,4	3,1	- 30,2
Turquía	8	411,2	2,7	8,0
Argelia	9	303,4	2,0	20,9
Marruecos	10	295,4	2,0	3,0
Indonesia	11	293,9	1,9	10,6
Países Bajos	12	292,3	1,9	12,6
Estados Unidos	13	273,0	1,8	- 10,7
Argentina	14	266,4	1,8	28,8
Eslovaquia	15	192,1	1,3	16,0
Ecuador	16	190,1	1,3	61,4
Noruega	17	180,1	1,2	23,0
Bélgica	18	171,8	1,1	1,8
Dinamarca	19	165,2	1,1	37,9
Libia	20	155,5	1,0	- 11,5
Guinea Conakry	21	149,9	1,0	15,7
Namibia	22	147,3	1,0	4,8
Colombia	23	134,6	0,9	72,1
Venezuela	24	127,1	0,8	35,8
Sudáfrica	25	122,3	0,8	117,7
SubTotal		12.511,9	82,7	6,0
Total		15.120,5	100,0	4,9

(1) I. Com: Incidencia autonómica en la exportación/importación de España
 (2) TVA: Tasa de variación interanual (respecto a 2014)

Tabla 15. Fuente: Ministerio de Economía y Competitividad, Datacomex

6.3.6. Base exportadora

Un último aspecto a tener en cuenta hace referencia a la base exportadora, considerando como tal el número de empresas exportadoras. En el año 2015 había en Galicia un total de 6.335 empresas exportadoras, un 1,6% más que en el año anterior, explicándose este incremento en gran medida por la evolución experimentada en los sectores de Manufacturas de consumo y Bienes de equipo, que contrasta con la caída en el sector de Materias primas. Teniendo en cuenta el ligero descenso registrado en el conjunto de España, la cuota exportadora en el total estatal aumenta ligeramente, alcanzando el 4,3%, medio punto menos que al comienzo de la crisis.

En el último año las ramas de actividad que presentan un mayor crecimiento son la industria textil y confección, seguidas por las empresas de "maquinaria específica de ciertas industrias" y el subsector de componentes de la automoción. Por el contrario, según los datos de ICEX-Estacom el peor comportamiento entre los años 2014 y 2015 se registra en las actividades de hierro y acero, material de transporte y pesca.

Por lo que se refiere a su distribución según grandes grupos de actividad, cabe destacar la importancia relativa del sector de Alimentación, que mantiene en el año 2015 su peso en el conjunto de España con una cuota del 7,6%, seis décimas por encima de lo estimado en 2013. La actividad pesquera, a pesar de la reducción del número de empresas exportadoras, es el sector con mayor peso relativo, con un 29,5% del total estatal, destacando nuevamente el crecimiento del sector de bebidas que representan el 9,1% de las empresas exportadoras del sector en España.

	2015 (1)		2014-2015		Cuota
	Nº empresas	%	Diferencial Nº empresas	Tasa variación %	Galicia/España
					%
Sectores económicos	6.335	100	99	1,6	4,3
Alimentos	1.318	20,8	15	1,2	7,6
Pesca	430	6,8	-17	-3,8	29,5
Bebidas	444	7,0	28	6,7	9,1
Carne	277	4,4	5	1,8	8,5
Preparados alimenticios	156	2,5	1	0,6	4,1
Frutas y legumbres	119	1,9	-10	-7,8	2,4
Lácteos y huevos	83	1,3	-1	-1,2	7,9
Productos energéticos	74	1,2	7	10,4	6,4
Materias primas	553	8,7	-26	-4,5	4,3
Semimanufacturas	1.438	22,7	40	2,9	4,6
Productos químicos	827	13,1	25	3,1	4,0
Hierro y acero	208	3,3	-17	-7,6	6,1
Metales no ferrosos	170	2,7	5	3,0	6,3
Bienes de equipo	2.229	35,2	64	3,0	4,9
Otros bienes de equipo	1.181	18,6	36	3,1	4,7
Maq. específica ciertas industrias	1.153	18,2	59	5,4	5,2
Material transporte	407	6,4	-17	-4,0	5,9
Equipo oficina y telecomunicaciones	304	4,8	2	0,7	3,3
Sector del automóvil	660	10,4	32	5,1	4,1
Componentes del automóvil	455	7,2	34	8,1	7,2
Automóviles y motos	233	3,7	-8	-3,3	2,2
Bienes de consumo duradero	487	7,7	49	11,2	3,5
Manufacturas de consumo	1.276	20,1	102	8,7	3,4
Textil y confección	653	10,3	69	11,8	4,1
juguetes	118	1,9	3	2,6	2,8
Calzado	106	1,7	-3	-2,8	2,8
Joyería y relojes	112	1,8	30	36,6	4,1
Otras manufacturas	683	10,8	32	4,9	3,3
Otras mercancías	1.398	22,1	-46	-3,2	2,5

(1) Datos 2015 son provisionales (7-3-2016)

Tabla 16. Fuente: Ministerio de Economía y Competitividad, Datacomex

6.4. La empresa gallega en el contexto global internacional

Tras la revisión del contexto internacional del comercio exterior de Galicia en el pasado año a través de sus principales agregados macroeconómicos, el interés ahora se desplaza hacia el comportamiento individualizado de las empresas que configuran el entramado empresarial gallego. Con esta finalidad se desarrolló una encuesta específica realizada a una muestra significativa de las empresas con actividad internacional (exportadoras) que forman parte de la base de datos ARDÁN.

Mediante esta encuesta es posible realizar un doble objetivo. En primer lugar se consigue una aproximación a sus principales rasgos que facilitan los diferentes condicionantes de su grado de internacionalización. Como segundo objetivo, centrándose en un conjunto suficientemente amplio de características es posible elaborar un indicador sintético que cuantifique el proceso de apertura al exterior de cada una de las empresas mediante el denominado "Indicador ARDÁN de Empresa Global".

6.4.1. Fuente de información: Encuesta ARDÁN

Para la obtención de la información específica por parte de las empresas se utilizó como herramienta de trabajo un cuestionario *ad-hoc* que fue remitido a las empresas que forman parte de la Base de Datos ARDÁN. El cuestionario realizado supone la continuación del trabajo previo realizado por el departamento de Servicios Avanzados de la Zona Franca de Vigo y la Universidad de Vigo iniciado en el año 2012 con la primera encuesta en materia de internacionalización. Como principal novedad de este año, y como consecuencia de un trabajo de colaboración a tres bandas en el que se incorporó el Instituto Galego de Promoción Económica (IGAPE), la encuesta original vio reducida su extensión para que se facilitase su cumplimentación. Además se prestó especial atención a aquellas variables de las cuales ya se tenía conocimiento que resultaban relevantes para la determinación del grado de internacionalización de la empresa. En todo caso se mantuvo la estructura y disposición de pasados cuestionarios, lo que puede considerarse como una facilidad para las empresas al ser ya conocido. Esta circunstancia facilitaba su cumplimentación por parte del responsable con la consiguiente disminución de problemas y dudas a la hora de su cumplimentación. En esta misma línea puede considerarse que el cuestionario estaba testado de tal modo que no eran precisos procesos de validación previos al estudio.

Por motivos operativos, al ser la persona que mejor podía facilitar la información, la encuesta iba dirigida al responsable del área de internacionalización o mercados exteriores de la empresa. Para garantizar el contacto adecuado esta persona, así como sus datos profesionales e identificativos eran requeridos en la encuesta. El cuestionario estaba formado por un total de 32 preguntas distribuidas en dos bloques. Las preguntas tenían un diferente nivel de desglose según la necesidad de información y combinaba las preguntas abiertas con preguntas cerradas, semi/abiertas o dicotómicas. Los dos bloques estaban claramente diferenciados en su estructura, diseño y configuración. El primero de éstos contenía los datos de carácter confidencial de las empresas, mientras que el segundo incluía datos para la proyección y la promoción de la empresa. Así, de este modo la información confidencial se utiliza exclusivamente para el diseño del indicador ARDÁN empresa internacionalizada²⁰ al tiempo que la restante sirve para que la empresa promocioe sus productos y/o servicios a través del directorio específico de ARDÁN a través de internet²¹.

Los datos específicos para la elaboración del Indicador ARDÁN de Empresa Global fueron divididos en cuatro subgrupos. Cada uno de estos subgrupos contenía la siguiente información sobre la empresa a la que se dirigía la encuesta:

1. Datos generales
2. Presencia de la empresa en el extranjero
3. Comercio exterior
4. Otras actividades relevantes de la empresa

El primer apartado recoge información sobre el tipo de empresa, número de establecimientos, facturación y empleo a lo que le precede la ficha de la empresa donde se daban los datos identificativos básicos. La presencia de la empresa en el extranjero constituye el segundo apartado de este bloque. En este caso se centra en el ámbito internacional de la empresa. El tercer subgrupo está dedicado al comercio exterior. Por su naturaleza y composición, se trata de un epígrafe amplio que incluye tanto datos sobre las exportaciones como sobre los mecanismos de acceso a los mercados internacionales y las dificultades encontradas en este proceso. El último apartado de cuestiones, denominado "otras actividades relevantes de la empresa" se centra en la realización (o no) de dos actividades concretas. Por un lado, la investigación y desarrollo (I+D) por parte de la empresa y, por otra parte, la formación al personal trabajador de la empresa.

A modo de síntesis la siguiente Tabla 17 resume los principales contenidos de cada una de las partes del cuestionario.

²⁰ Tratándose, por tanto, de datos confidenciales y no publicables para así garantizar el secreto estadístico.

²¹ Disponible a través del enlace: <http://www.ardan.es/exportacion/>.

Contenido del cuestionario, 2015	
ASPECTOS RECOGIDOS	
Datos generales	Datos identificativos
	Persona que cubre la encuesta
	CNAE y Código Datacomex
	Tipo de empresa
	Número de establecimientos en Galicia
	Volumen de facturación
	Volumen de empleo
	Cuantificación de empleo
Presencia de la empresa en el extranjero	Empleo vinculado a la internacionalización
	Establecimientos ubicados fuera de España
	Año de apertura primer establecimiento
	Participación en Capital social de empresas extranjeras
	Localización geográfica de empresas participadas
Comercio exterior	Otra información de la empresa participada
	Exportaciones de la empresa (volumen, número países, número clientes, distribución geográfica)
	Mecanismos acceso a mercados internacionales
	Año consecución primer cliente extranjero
	Obtención de recursos financieros para la promoción fuera de España
Otras actividades relevantes	Principales obstáculos de internacionalización
	Web propia (influencia y utilización)
	Realización actividades I+D
	Obtención de recursos financieros para actividades de I+D
	Realización actividades de formación de los trabajadores

Tabla 17. Fuente: Elaboración propia

El universo muestral está formado por 1.586 empresas que, según la Base de Datos ARDÁN, son exportadoras²². El año de referencia (salvo indicación contraria) era 2015, lo cual le confiere a los datos un grado de actualización digno de mención. Como se ha venido realizando en los informes precedentes, es importante señalar que, con respecto a la muestra, los resultados y conclusiones obtenidas se refieren a las empresas incluidas en la muestra. De manera particular es importante incidir en el hecho que en la clasificación obtenida solo se refiere a las empresas que formaron parte de la muestra. En todo caso, esta consideración no resta validez y aplicabilidad al indicador propuesto puesto que su metodología y desarrollo sería válido para cualquier tipo de universo muestral siempre y cuando se dispusiera de la información requerida para el mismo.

Ficha técnica	
Encuesta ARDÁN de empresa global, 2016	
Diseño y realización	Servicios Avanzados de la Zona Franca de Vigo
Universo	Base de Datos ARDÁN: 1.586 empresas exportadoras
Tamaño de la muestra	360 empresas
Fechas de realización	abril-mayo 2016
Muestreo	Aleatorio
Nivel de confianza	Nivel de confianza del 95% y error \pm 4,5%
Tipo de encuesta	Electrónica (vía correo electrónico)
Supervisión y procesamiento	Servicios Avanzados de la Zona Franca de Vigo
Resultados e informe	GEN (Governance and Economics research Network) - Universidad de Vigo

Tabla 18. Fuente: Elaboración propia

²² Disponible en http://www.ardan.es/ardan/index.php?option=com_xestec&Itemid=1529

El trabajo de procesamiento estadístico de los datos, junto con su posterior análisis, fue realizado los meses de mayo y junio del año 2016 utilizando para ello Microsoft Office Excel 2000 e IBM SPSS Statistics (versión 22). La encuesta se realizó en el periodo comprendido entre el mes de abril y mayo de 2016 a través de correo electrónico por parte del departamento de Servicios Avanzados de la Zona Franca de Vigo. La tabulación de los datos obtenidos fue realizada por el propio personal del Consorcio de la Zona Franca, mientras que su análisis correspondió al equipo de trabajo de la Universidad de Vigo.

6.4.2. Internacionalización y globalización de la empresa gallega

Con respecto a la primera parte del cuestionario, datos generales, la mayoría de las empresas encuestadas pertenecen al sector Industrial y Servicios, concentrando entre ambos sectores más de ocho de cada diez empresas de la muestra (49,2 y 33,9%, respectivamente) como se observa en la Figura 3. La representación del sector de la Construcción supera el 10% de las empresas de la muestra (12,2%), mientras que la presencia de los otros dos sectores productivos, el primario (Agricultura, ganadería y pesca) y la Construcción es muy reducida (1,6 y 3,1, respectivamente).

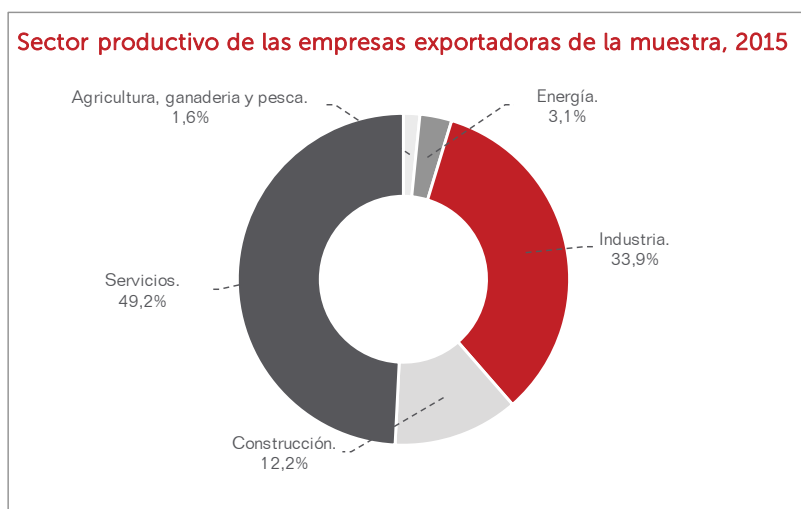


Figura 3. Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la antigüedad de las empresas, casi dos de cada tres habían sido constituidas antes del año 2000, lo que supone más de 15 años de vida. Un 34,6% fueron creadas en la década de los noventa y un 28,2% en la de los ochenta. Por su parte, las empresas creadas en la década pasada superaban la cuarta parte de las encuestas (un 27,9%) al tiempo que el porcentaje de la década del 2010 y anteriores a 1980 era mucho más reducido (1,7 y 7,6% respectivamente).

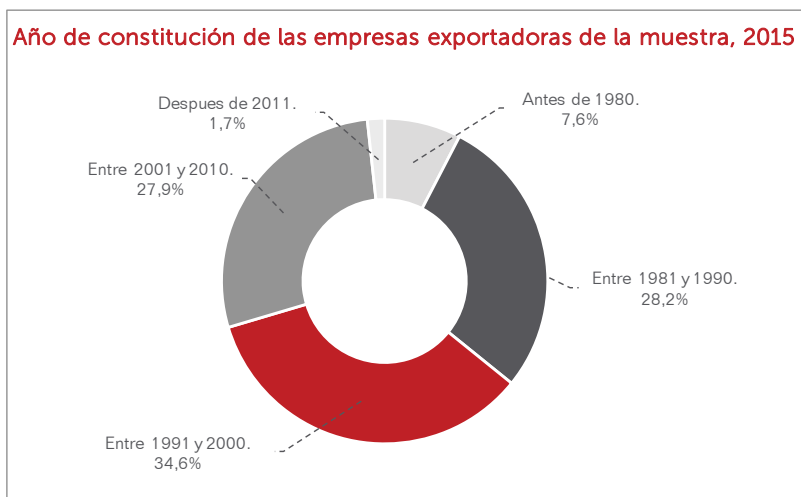


Figura 4. Fuente: Elaboración propia

Atendiendo a su estructura empresarial se observa como más de tres cuartas partes de las empresas de la muestra no están participadas por otra sociedad o grupo de sociedades (78,6%) lo que supone que menos de la cuarta parte cuentan con algún tipo de participación empresarial ajena dentro de su capital social. Este porcentaje se eleva notablemente cuando se pregunta si la participación es de una empresa extranjera puesto que menos de la quinta parte de las empresas de la muestra lo están (sólo el 2,8%). Este dato da una idea de que la participación extranjera dentro del tejido empresarial es muy reducida.

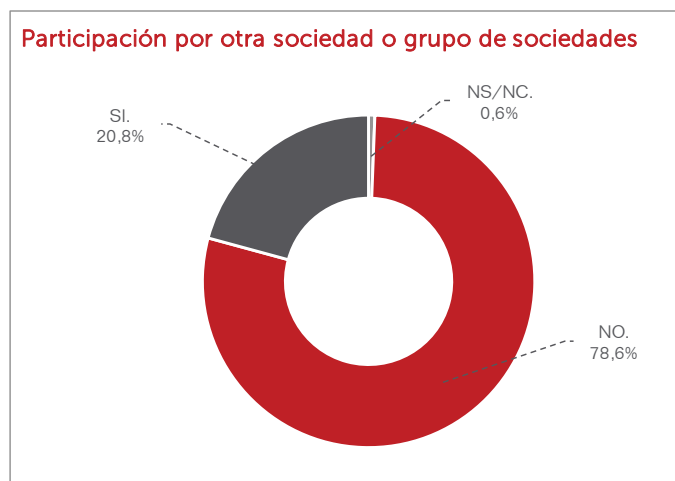


Figura 5. Fuente: Elaboración propia

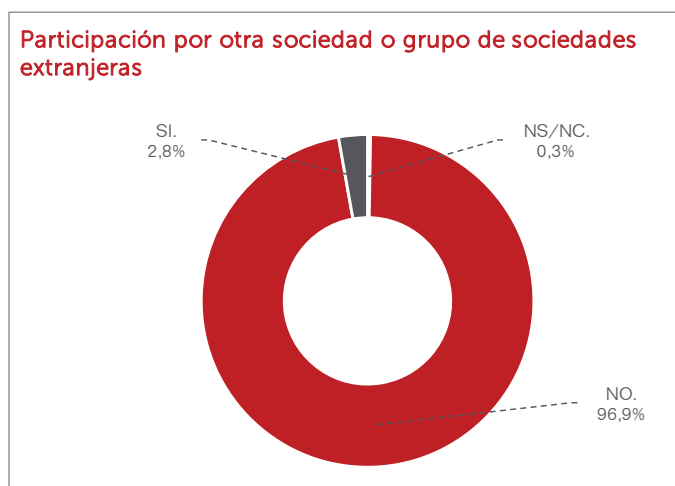


Figura 6. Fuente: Elaboración propia

En cuanto al volumen de ventas de las empresas, la facturación media en los dos últimos años superó los diez millones de euros. En concreto, en el año 2014 alcanzó los 10,8 millones de euros y en 2015 los 11,6 millones, como se recoge en la Tabla 19. Cabe señalar, a la vista de estas cifras que, en el último año se ha producido un notable ascenso de la cifra de negocios de las empresas al verse incrementada en más de siete puntos porcentuales su volumen (un 7,2%, concretamente).

Promedio de facturación de las empresas		
Facturación media (en euros)		
Año	2014	10.804.651,34
	2015	11.582.380,48

Tabla 19. Fuente: Elaboración propia

Por lo que se refiere a otra relevante variable empresarial referida a su tamaño como es el volumen de empleo, la encuesta proporciona información de interés. Así, se observa como la muestra con la que se trabaja está formada mayoritariamente por empresas de entre 10 y 50 empleados (más de la mitad), siguiéndole, a considerable distancia, las que emplean a menos de 10 personas. De este modo, se constata que se tratan en su gran mayoría de empresas de reducido tamaño puesto que apenas el 15% de las mismas superan los 50 trabajadores en plantilla.

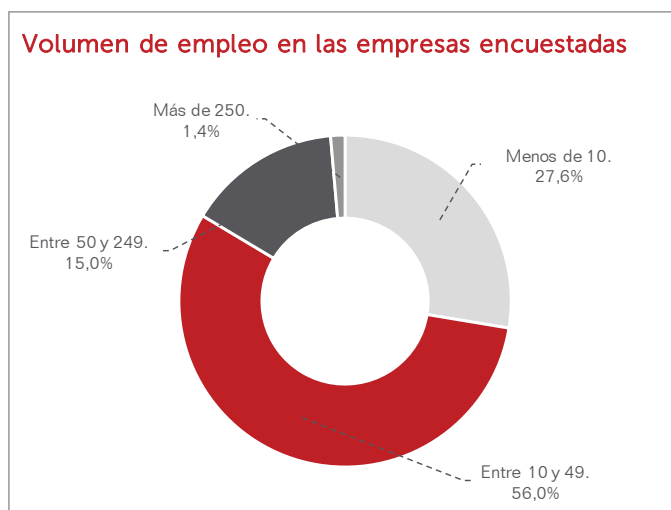


Figura 7. Fuente: Elaboración propia

Sobre estos niveles de empleo hay que señalar que el vinculado directamente a las labores de internacionalización se reduce considerablemente. Así como se observa en la Figura 8 casi dos terceras partes de las empresas encuestadas (un 62,9%) tienen menos de diez personas dedicada a estas tareas²³. Si se considera el personal directivo, este porcentaje disminuye incluso más, puesto que en casi la mitad de las empresas (41%) solo se cuenta con un directivo.

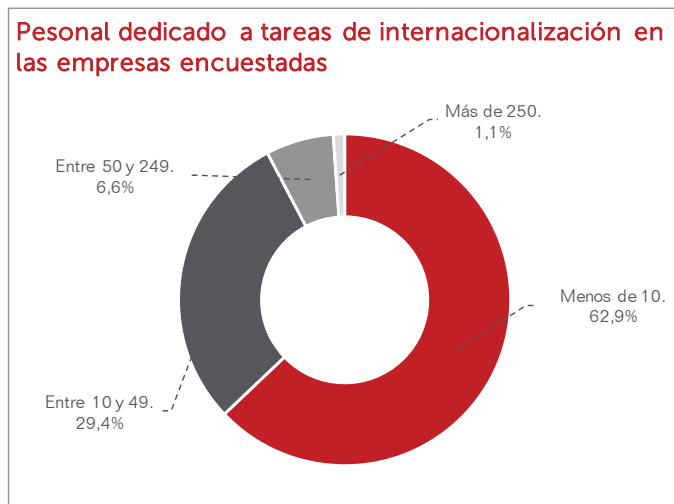


Figura 8. Fuente: Elaboración propia

La presencia en el extranjero por parte de la empresa puede ser observada también a través de otra variable relevante como es el número de establecimientos que se encuentran ubicados fuera de España²⁴ y de la participación en el capital de empresas extranjeras. Con respecto al primer indicador, menos de la décima parte de las empresas encuestadas cuenta con algún establecimiento en el exterior. En concreto, como se recoge en la Figura 9, el 4,6% de las empresas cuenta con un solo establecimiento, mientras que sólo el 1,4% posee dos o más establecimientos más allá de nuestras fronteras.

²³ Nótese que a efectos de cómputo los empleados dedicados a otras labores y no solo a la internacionalización computaban de manera parcial.

²⁴ Hay que señalar que solo se computan los establecimientos con más de 10 trabajadores.

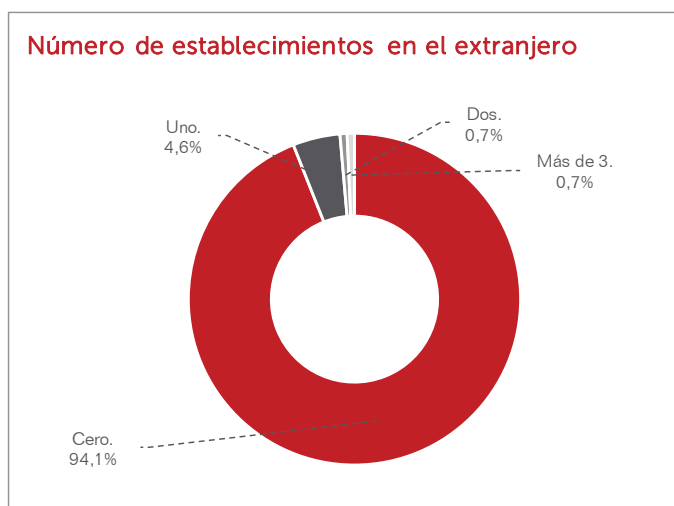


Figura 9. Fuente: Elaboración propia

Esta reducida presencia en el exterior también se observa en la participación en empresas de capital extranjero. En concreto, como se puede comprobar en la Figura 10, menos de la décima parte las empresas encuestadas que se encuentran en esta situación (un 6,9%). Con respecto a la actividad principal desarrollada por la empresa participada, destaca la comercialización y distribución y la elaboración de productos similares a los que su empresa fabrica en España, sin realizar actividades de adaptación y/o montaje de componentes suministrados desde la empresa española.

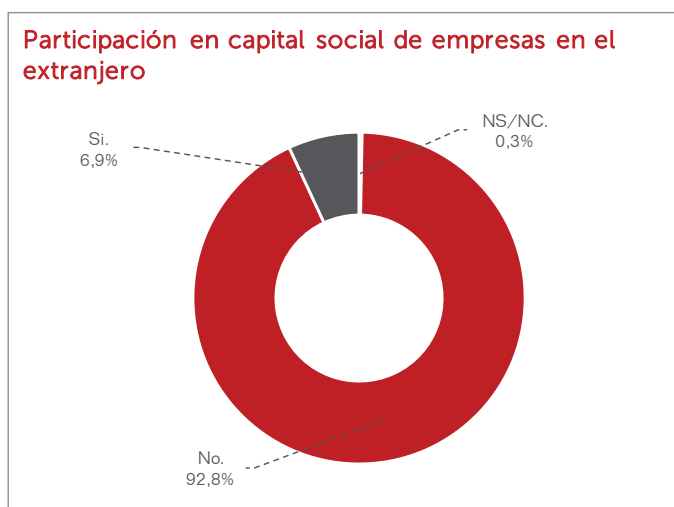


Figura 10. Fuente: Elaboración propia

Los datos relativos al comercio exterior reflejan un volumen promedio de exportaciones de las empresas en el ejercicio económico de 2015 superior a los cinco millones de euros (5.289.858 euros), lo que supone un incremento de más de ocho puntos porcentuales con respecto al año anterior). Realizando la comparativa con el incremento de la cifra de negocios recogida en la Tabla 19 se observa que el aumento porcentual de las exportaciones es ligeramente superior al de la cifra de negocios, lo que indica una mayor vocación internacional por parte de las empresas que forman parte de la muestra.

Promedio de volumen de exportación de las empresas		
Exportaciones media (en euros)		
Año	2014	4.884.762
	2015	5.289.858

Tabla 20. Fuente: Elaboración propia

De esta cifra de exportaciones, hay que señalar que más del 75% de las empresas exportadoras tienen un volumen de exportaciones inferior al millón de euros. En sentido contrario, las que tienen un volumen superior a los 5 millones de euros superan ligeramente el 10% (11,8%).

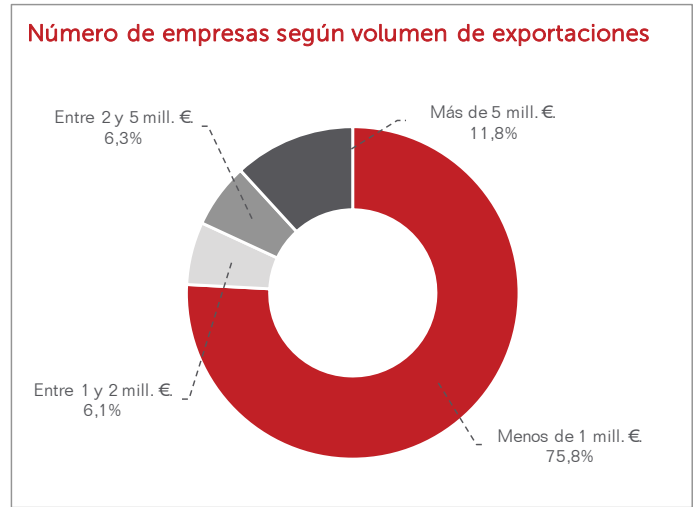


Figura 11. Fuente: Elaboración propia

El destino de esas exportaciones se concentra mayoritariamente en la UE. Casi tres cuartas partes se dirigen a alguno de los veintisiete países miembros, seguido a considerable distancia como zona de destino de las exportaciones el grupo de países clasificado como otros, es decir, aquéllos que no se encuentran ni en la UE, ni tampoco en la OCDE o Iberoamérica.

Otra información de interés con respecto al comercio exterior de las empresas viene dada por el número de países a los que exporta y el número de clientes extranjeros con los que cuenta. Así, el conjunto de las exportaciones por parte de las empresas encuestadas se repartía a una media de 8 países, si bien aproximadamente la mitad exportaban a menos de 5 países. En cuanto al número de empresas con presencia amplia de diferentes países, cuantificados como más de 25, tan solo el 8% de las empresas se encuentra en esta situación. Quiere esto decir que la apertura internacional de las empresas se encuentra bastante reducida en cuanto a cobertura territorial.

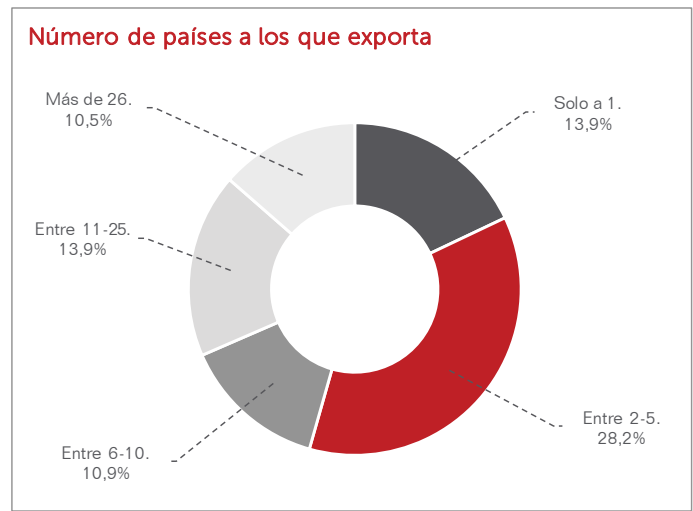


Figura 12. Fuente: Elaboración propia

Por lo que se refiere al número de clientes extranjeros, las empresas de la muestra contaban con una media de 45 clientes extranjeros. No obstante, como se aprecia en la Figura 13, nuevamente se comprueba la reducida dimensión internacional de las empresas de la muestra puesto que casi la mitad (un 42,9%) poseen menos de 5 clientes extranjeros. En sentido contrario, el número de empresas con una dimensión considerable de clientes extranjeros (cifrados en más de 25) no llega a la tercera parte (un 30,9%). La antigüedad de estos clientes supera la década en la mayoría de los casos como se refleja en el hecho de que un 56,7% de las empresas obtuvieran su primer cliente hace

más de 10 años. Por el contrario, el porcentaje de empresas cuyo primer cliente extranjero fue obtenido hace menos de 5 años no llega a la quinta parte (un 18,7%) como se puede comprobar en la Figura 14.

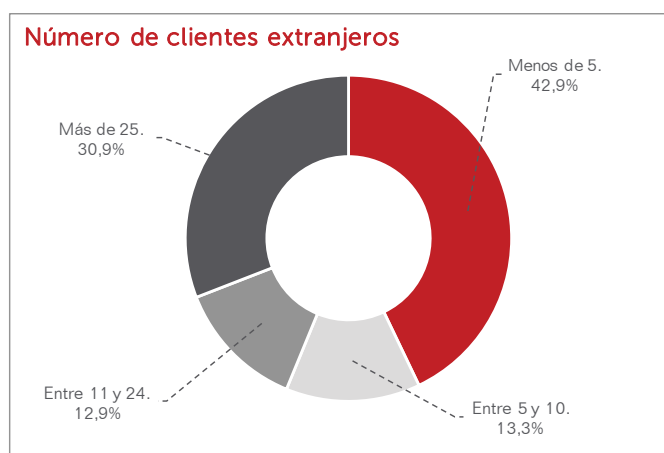


Figura 13. Fuente: Elaboración propia

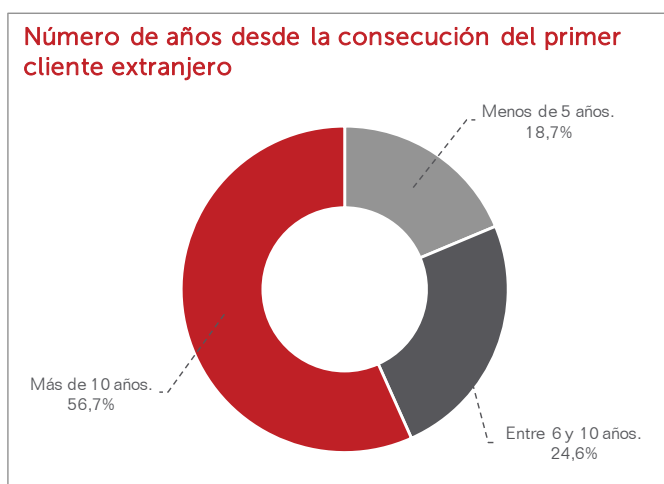


Figura 14. Fuente: Elaboración propia

En lo que se refiere a la principal vía de acceso a los mercados internacionales, destacan claramente los medios propios frente a otras alternativas de acceso como los intermediarios especializados o la utilización de la empresa matriz. De hecho, la primera es usada por casi el 90% de las empresas encuestadas (un 86,8%) mientras que las otras dos apenas superan el 10%. En cuanto a la obtención de recursos financieros para la promoción exterior por parte de las empresas, menos de la décima parte de las encuestadas (un 7,8%) contestaron en términos positivos como se comprueba en la Figura 15. Esto quiere decir que nueve de cada diez empresas no obtuvieron financiación para este cometido lo cual evidencia una falta de apoyo público para este propósito.

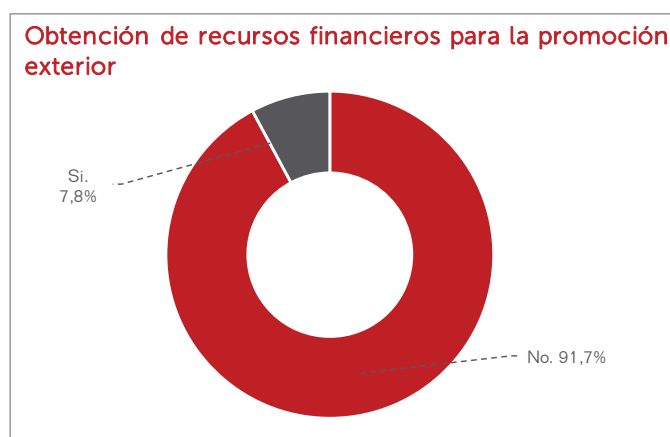


Figura 15. Fuente: Elaboración propia

Entre las empresas que sí obtuvieron algún tipo de financiación, como se muestra en la Tabla 21, destaca como organismo que otorga la subvención la Comunidad Autónoma así como algún otro tipo de organismo público (Diputación, municipio, etc.). A considerable distancia en cuanto al porcentaje le siguen las subvenciones que son obtenidas por parte de la Administración Central.

Organismo que financia la promoción exterior de las empresas		
		Empresas financiadas (%)
Organismo	Comunidad Autónoma	6,0
	Otro Organismo público	4,1
	Administración Central	1,9

Tabla 21. Fuente: Elaboración propia²⁵

La escasa presencia física de la empresa gallega en el exterior a través de establecimientos en el extranjero que fue puesto de manifiesto en la Figura 9, tiene como una de sus principales causas la existencia de obstáculos en el acceso a dichos mercados exteriores. Esto motivó la inclusión de una pregunta en el cuestionario sobre cuáles eran considerados por las empresas los obstáculos a la hora de acceder a los mercados exteriores.

Las respuestas recogidas en la Tabla 22 ponen de manifiesto que, lo que ocurre en buena parte de los casos (un 43,3%), es que las empresas están centradas en el mercado local o regional de tal modo que los exteriores no constituyen una prioridad en su estrategia. En el caso de las empresas que los mercados exteriores sí constituyen una de sus prioridades, dos son las principales limitaciones que se encuentran: la dificultad para poder competir con competidores y la falta de apoyo financiero. En el primero de los casos, casi la tercera parte de las empresas (un 31,1%) mencionan que no tienen capacidad competitiva, al tiempo que la falta de apoyo en términos financieros es señalada por casi la cuarta parte (un 24,4%). A considerable distancia como obstáculo identificado por las empresas se sitúa la ausencia de asesoría y consejo por parte de las instituciones públicas que es señalado por el 15,5% de las empresas.

Principales obstáculos en los mercados exteriores		
		Empresas que lo padecen (%)
Obstáculos	Dificultad para competir con competidores	31,1
	Estar centrados en el mercado local-regional	43,3
	Falta de apoyo financiero	24,4
	Ausencia de asesoría pública	15,5

Tabla 22. Fuente: Elaboración propia

Otro importante aspecto que refleja el grado de apertura al exterior de la empresa consiste en la realización de compras, tanto de bienes como de servicios, en el extranjero. Los datos de la encuesta muestran que más de la mitad de las empresas (un 51,4%) no salen de España para realizar adquisiciones de este tipo (Figura 16). Esta circunstancia determina que, por diferentes motivaciones, una de cada dos empresas circunscribe sus operaciones exclusivamente al mercado interior.

²⁵ La pregunta fue planteada en la Encuesta de tal modo que las respuestas no eran excluyentes, siendo posible, por tanto, la financiación pública a través de más de dos vías.

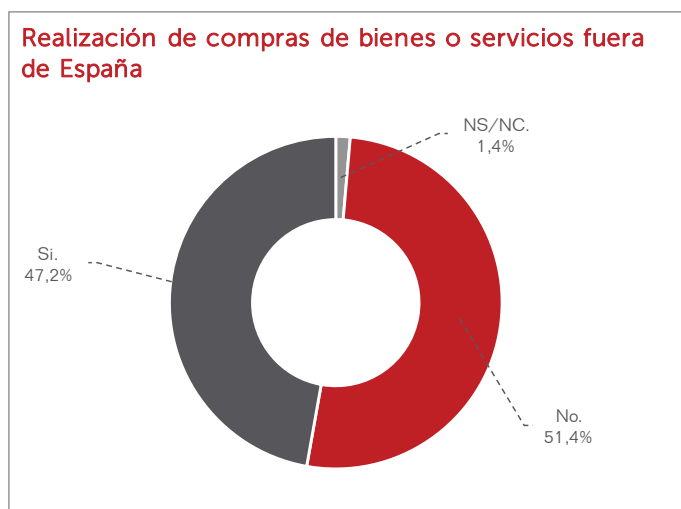


Figura 16. Fuente: Elaboración propia

Compras en el exterior	Empresas (%)
Menos del 25%	71,3
Entre el 25 y 50%	14,4
Entre el 50 y el 75%	6,3
Más del 75%	8,1

Tabla 23. Fuente: Elaboración propia

Las actividades de formación al personal de la empresa cada vez tienen más importancia por lo que resulta relevante tener información sobre las mismas y, de manera específica, sobre aquellas actividades formativas en materia de internacionalización. Los resultados de la encuesta reflejan que nueve de cada diez empresas (un 89,8%) llevaron a cabo menos de 10 actividades formativas a lo largo del año pasado. En sentido contrario, un 5% de empresas mostraron una gran iniciativa en materia de formación al desenvolver más de 20 en todo el año.

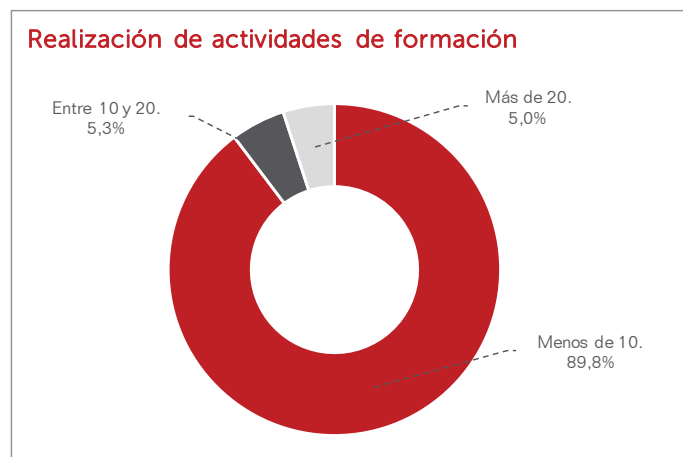


Figura 17. Fuente: Elaboración propia

De las empresas que realizaron actividades de formación, algo más del 60% (un 61,1%) emprendieron alguna iniciativa relacionada con la internacionalización. En todo caso, con respecto al total de actividades formativas, la presencia de la internacionalización no fue muy destacada al suponer solo una de cada diez actividades (un 9,5%). En cuanto a la valoración de este tipo de actividades por parte de la empresa, casi la cuarta parte (un 22,8%) las considera muy relevantes que se contrapone con una proporción similar que le dan poca o muy poca importancia, como se refleja en la Figura 18 (un 17,2% la considera muy poco relevante y un 5,6% poco relevante). A nivel global se comprueba un claro contraste en la opinión de las empresas puesto que algo más de la mitad de las empresas (un 55,3%) le otorgan algún tipo de relevancia frente al resto que o bien las consideran indiferentes o bien irrelevantes.

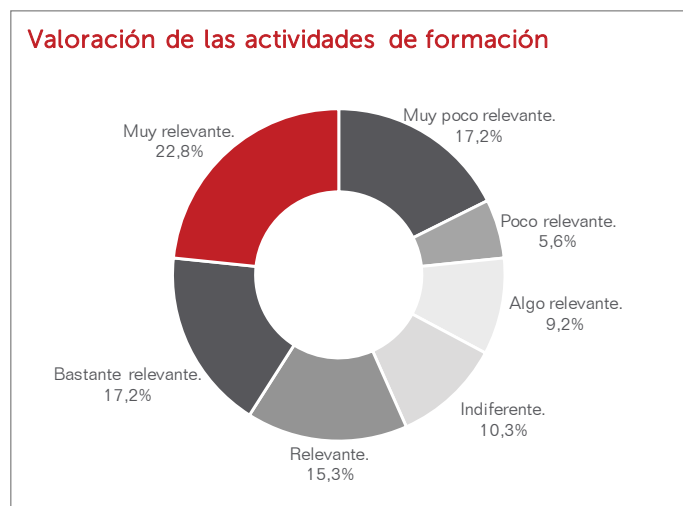


Figura 18. Fuente: Elaboración propia

El último grupo de preguntas relativo a la valoración de las empresas con respecto a determinados aspectos que se consideraban, a priori, que podían tener repercusión en el proceso de internacionalización de la empresa incluía la web propia, el comercio electrónico y las actividades de investigación (I+D).

El primero de estos aspectos, esto es, disponer de una web propia fue claramente el valorado como más relevante por parte de las empresas. En concreto, un tercio de las encuestadas (un 34,4%) lo calificó como muy relevante, mientras que solo un 16,1% lo calificó como nada relevante (Figura 19). Casi dos de cada tres empresas (un 61,1%) consideran la disposición de una web propia como un elemento con importancia de cara a su apertura al exterior.

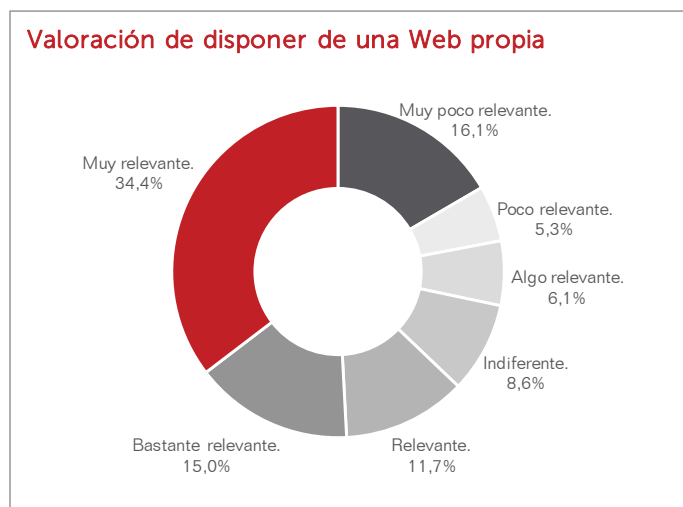


Figura 19. Fuente: Elaboración propia

Por lo que se refiere al comercio electrónico (*e-commerce*), la valoración por parte de las empresas no fue tan proclive como en el caso de la web como se observa en la Figura 20. En concreto hay que señalar que apenas un 10% lo consideraba como muy relevante frente a casi el 40% que le otorgaba la calificación de nada relevante (un 12,2% frente a un 38,1%. respectivamente).

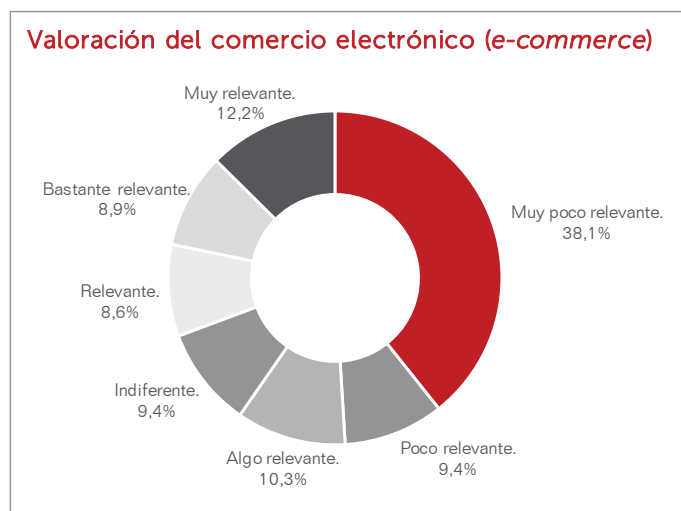


Figura 20. Fuente: Elaboración propia

Finalmente, en cuanto a las actividades de investigación y desarrollo (I+D), la valoración otorgada por las empresas se sitúa en una situación intermedia, esto es, no se le da tanta importancia como el disponer de una web pero tampoco tan poca como al comercio electrónico. Así, se puede hablar a la vista de los resultados reflejados en la Figura 21 de una división de opiniones empresariales. En concreto, los porcentajes extremos fueron muy semejantes situándose en torno al 20% (un 18,6% las consideraba muy relevantes y un 25,3% nada relevantes).

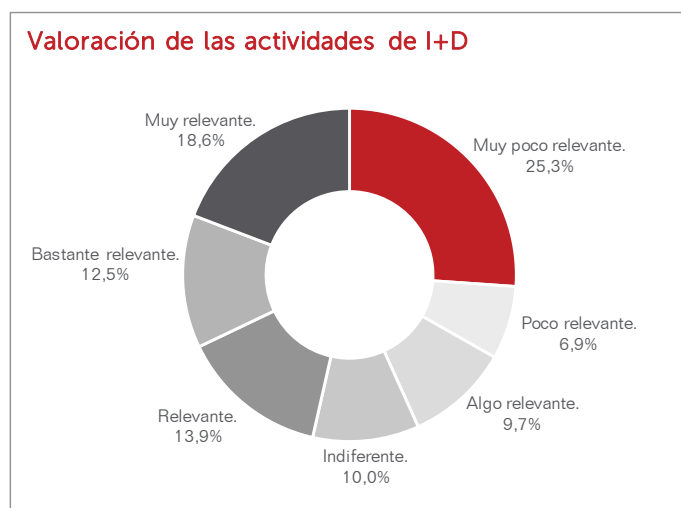


Figura 21. Fuente: Elaboración propia

6.4.3. Caracterización de la propensión exportadora

El apartado precedente fue dedicado a la presentación de los resultados de la encuesta de manera general. Una vez esbozadas las principales características de la empresa gallega en lo que se refiere a su apertura a los mercados exteriores conviene detenerse y proceder con un análisis del grado de internacionalización de la empresa gallega. Esto es, prestar atención a como se está desarrollando este proceso y, en la medida de lo posible, realizar cuantificaciones que permitan identificar características comunes a las empresas en función de su tamaño, su sector empresarial u otros aspectos de interés.

Para ello, este apartado profundiza en alguna de las variables descritas en el apartado precedente considerando su relevancia como determinante de la internacionalización empresarial. En concreto, la magnitud de referencia empleada es la propensión exportadora de las empresas, esto es, la proporción que las exportaciones suponen con respecto al total de la cifra de negocios (importe de las ventas).

Con respecto a esta variable, en el primer epígrafe fue señalado que se configura como la medida de internacionalización más habitual siendo empleada en los estudios sectoriales sobre la materia. A modo de complemento se tomaron otras dos variables también indicadoras del grado de internacionalización como son el número de países a los que exporta la empresa y el número de clientes extranjeros.

Centrándonos en la propensión exportadora de las empresas gallegas para el año 2015 según se desprende de la muestra objeto de estudio²⁶, este indicador del grado de internacionalización rondaba el 15%. Esto quiere decir, que en término medio, de cada 100 euros de ventas, 15 tenían como destino las exportaciones a algún mercado internacional.

Propensión exportadora de la empresa gallega		
Estadísticos		
Nº	Válidos	360,00
	Perdidos	0,00
Media		0,147329
Mediana		0,00
Desviación		0,2474809
Rango		1,00
Mínimo		0,00
Máximo		1,00

Tabla 24. Fuente: Elaboración propia

Otro dato que tiene interés es conocer cuántas empresas tienen una propensión exportadora muy significativa para lo cual se consideró aquellas empresas cuya propensión exportadora es superior al 80%. En la muestra seleccionada menos del 5% (concretamente un 4,4%) se encontraban en esta situación que refleja una total vocación internacional de la empresa al suponer que 8 de cada 10 euros que facturan lo realizan al exterior.

Tomando esta magnitud como referencia sobre el grado de internacionalización de las empresas gallegas se procede a realizar su contextualización con respecto a otros determinantes de su propensión exportadora. Para ello se realiza un análisis pormenorizado de determinados resultados desglosando su influencia según una serie de variables de interés. De manera particular se considerarán las siguientes:

- Tamaño
- Actividad de la empresa

La primera de las variables de interés para la propensión exportadora es el tamaño de la empresa, para lo que se toma como referencia los resultados presentados en la Figura 7. Los resultados obtenidos de este análisis permiten afirmar que, atendiendo al número de empleados, la propensión exportadora media de las empresas es considerablemente menor en las empresas de reducido tamaño con respecto a las de mayor, como se observa en la Tabla 25 y Figura 22. En todo caso, es importante notar que no son las empresas más grandes las de mayor propensión exportadora puesto que las que tienen un volumen de empleo entre 50 y 250 trabajadores superan en intensidad a las más grandes (las de más de 250 trabajadores).

²⁶ Sobre esta muestra es importante recalcar que está referida exclusivamente a empresas exportadoras, esto es, empresas que en mayor o medida cuentan con apertura al exterior.

Propensión exportadora según el tamaño de la empresa				
	Nº de empresas validas en muestra	Propensión exportadora		
Nº de empleados	Menos de 10	Media	6,1%	
		Error típico	0,0180683	
		Mínimo	0,0	
		Máximo	0,98	
	Entre 10-50	200	Media	14,4%
			Error típico	0,171133
			Mínimo	0,0
			Máximo	0,99
	Entre 51-250	54	Media	29,8%
			Error típico	0,0397453
			Mínimo	0,0
			Máximo	0,9513
	Más de 250	55	Media	24,0%
			Error típico	0,773122
			Mínimo	0,0
			Máximo	0,44

Tabla 25. Fuente: Elaboración propia

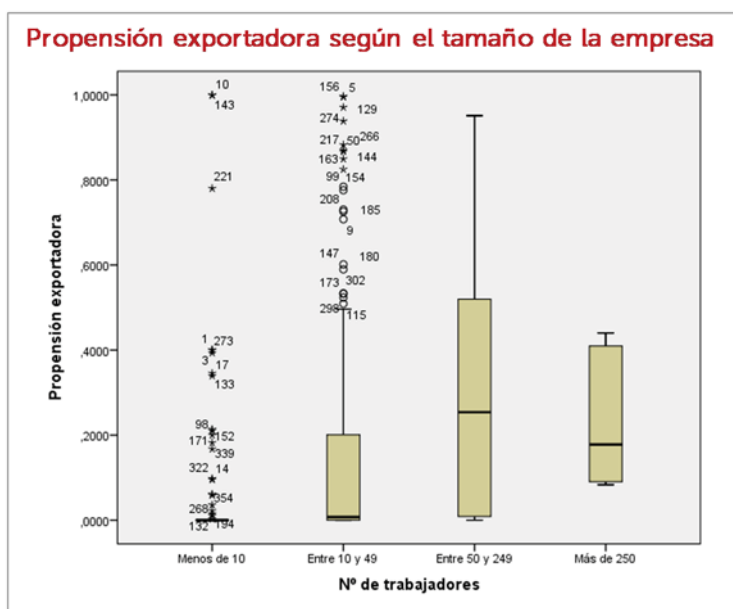


Figura 22. Fuente: Elaboración propia

Por lo que se refiere al análisis en función de la actividad de las empresas, estableciendo como criterio de clasificación el CNAE, se observa en la Tabla 26 como de manera destacada la actividad con una mayor propensión exportadora es la Industrial, con un valor medio próximo al 30%, seguido del sector energético con un 12%. En sentido contrario, los menores valores medios son los ofrecidos por el Sector primario y el de la Construcción al contar con un promedio del 5% de sus exportaciones respecto al total de sus ventas.

De manera complementaria, la información de esta tabla se visualiza con el análisis gráfico de la Figura 23, el cual permite comprobar una gran heterogeneidad de los sectores productivos gallegos en lo referido a su propensión exportadora. Dejando al margen el sector primario cuya muestra no es representativa al efecto de poder extraer conclusiones, es el sector de la construcción el que presenta menor dispersión de este valor mientras que los servicios son los que cuentan con valores más dispersos de su propensión exportadora entre sus empresas.

Propensión exportadora según la actividad de la empresa ²⁷		Nº de empresas validas en muestra	Propensión exportadora	
Actividad	Energía	11	Media	0,128017
			Error típico	0,0907434
			Mínimo	0,0
			Máximo	0,99
	Industria	121	Media	0,260599
			Error típico	0,0261417
			Mínimo	0,0
			Máximo	0,99
	Construcción	44	Media	0,062406
			Error típico	0,029225
			Mínimo	0,0
			Máximo	0,88
	Servicios	177	Media	0,097201
			Error típico	0,0150254
			Mínimo	0,0
			Máximo	1,0

Tabla 26. Fuente: Elaboración propia

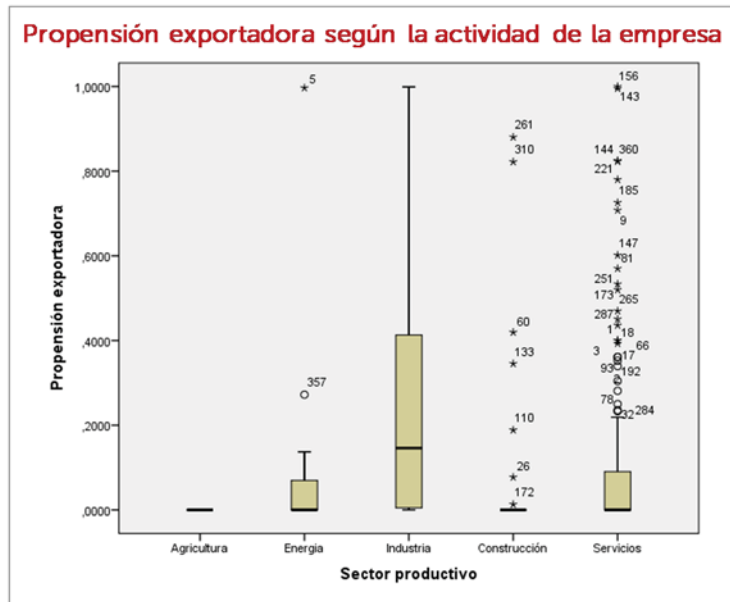


Figura 23. Fuente: Elaboración propia

Esta diversidad hace aconsejable proceder con un mayor desglose dentro los distintos sectores productivos para lo cual se utilizan los códigos CNAE. De este modo, en la Tabla 27 se puede comprobar que los dos sectores con mayor propensión exportadora de las empresas de la muestra son el de transportes (CNAE 61) y el de fabricación de otro material de transporte (CNAE 30), con propensiones exportadoras medias superiores al 70% (77,9 y 70,1%, respectivamente). En sentido contrario, el sector de la edición (CNAE 58) es el que presenta un menor valor medio de su propensión exportadora al no llegar al 5% (4,7%).

²⁷ Nótese que no se incluye información sobre el sector primario a efectos de mantener el secreto estadístico puesto que la submuestra de este sector es muy reducida.

Propensión exportadora de los sectores productivos		
	Actividad	Propensión exportadora
CNAE	11 Fabricación de bebidas	29,2%
	14 Confección de prendas de vestir	27,2%
	15 Industria del cuero y del calzado	34,3%
	16 Industria de la madera y del corcho, excepto muebles; cestería y espartería	34,5%
	17 Industria del papel	40,1%
	18 Artes gráficas y reproducción de soportes grabados	31,0%
	20 Industria química	40,2%
	22 Fabricación de productos de caucho y plásticos	28,3%
	23 Fabricación de otros productos minerales no metálicos	27,3%
	24 Metalurgia; fabricación de productos de hierro, acero y ferroaleaciones	33,1%
	25 Fabricación de productos metálicos, excepto maquinaria y equipo	37,9%
	26 Fabricación de productos informáticos, electrónicos y ópticos	31,4%
	27 Fabricación de material y equipo eléctrico	46,6%
	28 Fabricación de maquinaria y equipo n.c.o.p.	53,5%
	29 Fabricación de vehículos de motor, remolques y semirremolques	41,6%
	30 Fabricación de otro material de transporte	70,1%
	32 Otras industrias manufactureras	45,8%
	33 Reparación e instalación de maquinaria y equipo	50,2%
	43 Actividades de construcción especializada	6,1%
	45 Venta y reparación de vehículos de motor y motocicletas	8,1%
	46 Comercio al por mayor e interm. del comercio, exc. vehículos de motor y motocicletas	33,2%
	47 Comercio al por menor, excepto de vehículos de motor y motocicletas	20,3%
	49 Transporte terrestre y por tubería	17,0%
	52 Almacenamiento y actividades anexas al transporte	24,9%
	58 Edición	4,7%
	61 Telecomunicaciones	78,0%
	62 Programación, consultoría y otras actividades relacionadas con la informática	27,6%
	71 Servicios técnicos de arquitectura e ingeniería; ensayos y análisis técnicos	27,7%

Tabla 27. Fuente: Elaboración propia

Como complemento del análisis de la propensión exportadora resulta de interés prestar atención a otras variables con clara incidencia en el comportamiento exportador de las empresas. Es este el caso de la variable número de países que son destino de exportaciones de la empresa.

El análisis de la muestra permite comprobar (Tabla 28) como esta magnitud aumenta notablemente a medida que el tamaño de la empresa crece (medido éste en número de empleados) hasta el umbral de los 50 empleados.

Por tanto, al igual que ocurría con la propensión exportadora, los 50 empleados vislumbra un claro umbral sobre este particular pudiendo afirmar que se produce una duplicación en el promedio de países a los que se exporta una vez se alcance este límite. Asimismo, este incremento de la media de países a medida que se incrementa el tamaño de la empresa viene también incrementado de un sustantivo incremento de su desviación típica como se recoge en la Figura 24.

Países a los que exporta según el tamaño de la empresa		
	Tamaño de la empresa	Países (media)
Nº de empleados	Menos de 10	4,9
	Entre 10-50	7,8
	Entre 51-250	15,1
	Más de 250	13,2

Tabla 28. Fuente: Elaboración propia

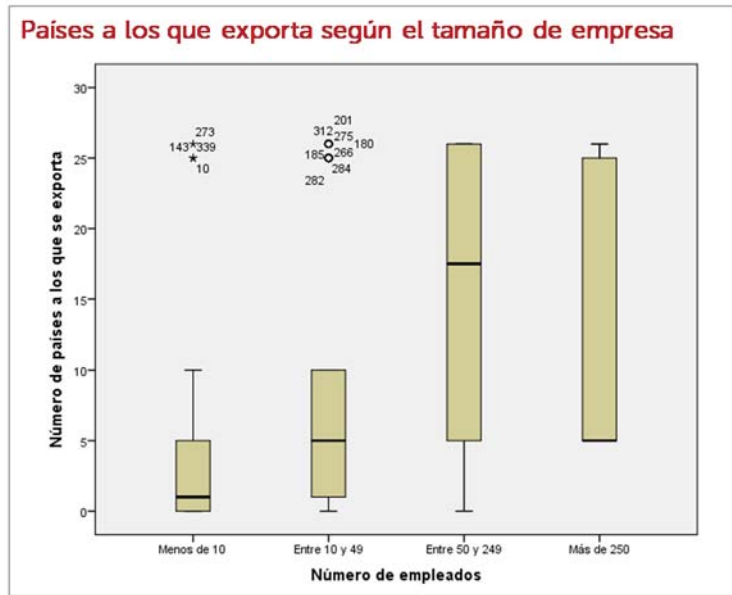


Figura 24. Fuente: Elaboración propia

Realizando un análisis semejante, pero considerando el sector empresarial en vez del número de empleados, se observa que claramente los sectores Industrial y de Servicios están presentes en un mayor número de países en comparación con los otros tres.

En concreto, como se comprueba en la Tabla 29, el sector Industrial sobresale del resto al tener un valor medio muy superior superando los diez países de media (12,6). En segundo lugar se posiciona el sector terciario que cuenta con casi ocho países de media (7,6), mientras que el resto de los sectores tienen una media considerablemente más baja (3,5 países la construcción y 1,3 el sector energético). Al igual que ocurría con el tamaño empresarial, la dispersión de esta variable es notablemente superior en aquellas actividades con mayores medias, esto es, sector industrial y terciario.

Países a los que exporta según la actividad de la empresa²⁸

Sector económico	Países (media)
Energía	1,3
Industria	12,6
Construcción	3,4
Servicios	7,6

Tabla 29. Fuente: Elaboración propia

²⁸ Igual que en el caso precedente se ha omitido la información del sector primario para conservar el secreto estadístico de las empresas que forman parte de la muestra.

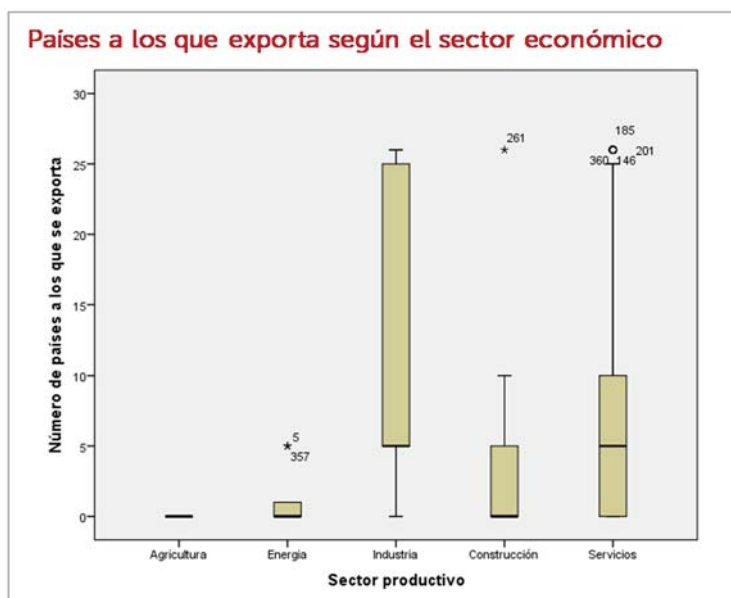


Figura 25. Fuente: Elaboración propia

Para finalizar la descripción del grado de internacionalización de la empresa gallega se realiza un análisis semejante al anterior, si bien en este caso la magnitud de referencia es el número de clientes extranjeros de cada empresa. Nuevamente, dicha variable es analizada en relación con los dos criterios de tamaño y actividad de la empresa.

Con respecto al número de trabajadores de la empresa se comprueba que las empresas más grandes son las que tienen un mayor número de clientes (Tabla 30). En concreto, las empresas de tamaño medio (entre 50 y 250 trabajadores) más que duplican en número de clientes a las empresas entre 10 y 50 empleados.

Nº de empleados	Cientes (media)
Menos de 10	57
Entre 10-50	31
Entre 51-250	80
Más de 250	79

Tabla 30. Fuente: Elaboración propia

Por lo que se refiere al número de clientes en función del sector de actividad económica se comprueba con los datos de la muestra que el sector de actividad tiene una incidencia bastante notable sobre el número de países a los que se exporta. Concretamente, los casos más destacados lo constituyen los sectores de Servicios e Industria, los cuales cuentan con una media de clientes extranjeros muy inferior a la del resto de sectores como se desprende de la información recogida en la Tabla 31.

Actividad económica	Cientes (media)
Energía	5
Industria	47
Construcción	5
Servicios	56

Tabla 31. Fuente: Elaboración propia

6.4.4. Indicador ARDÁN de empresa global

El segundo objetivo que se pretendía con la elaboración de la encuesta entre las empresas exportadoras consistía en aglutinar la mayor cantidad de información posible en un único indicador sintético. Para ello se contaba con la experiencia previa del trabajo realizado con el denominado Indicador ARDÁN de Empresa Internacionalizada²⁹. Lo que se trataba era de disponer de un indicador alternativo a los usados en la literatura especializada que incorporase los aspectos más relevantes del proceso de internacionalización empresarial. Así pues, el propósito final no era otro que proporcionar una información complementaria a los indicadores simples de internacionalización³⁰ a través de una perspectiva multidimensional.

Esta aproximación multidimensional implica una serie de ventajas al atender a más de un componente entre las que cabe señalar que, a lo largo de su desarrollo metodológico, es posible conocer la importancia de cada variable empleada en el análisis. Este aspecto resulta de crucial importancia puesto que a través de la ponderación de cada componente individual es posible identificar de manera más adecuada la propia naturaleza del proceso de internacionalización.

Otra importante característica de la multidimensionalidad del indicador consiste en que gracias al empleo colectivo de un conjunto amplio de variables es posible eliminar o reducir en buena medida determinados errores que pueden ocurrir cuando los análisis se limitan a una única variable (unidimensionalidad). Bajo esta premisa se procuró un indicador completo y exhaustivo en el sentido de que todas las variables pudiesen ser expresadas de modo proporcional de tal modo que oscilaran en el intervalo 0-100. Así, para todas y cada una de las variables, el menor valor (0) indicaría ausencia total de dicha magnitud mientras que el mayor valor (100) señalaría una presencia completa.

El ámbito de actuación territorial se circunscribe al propio del Consorcio de la Zona Franca de Vigo, esto es, las empresas con sede social en la Comunidad Autónoma de Galicia. El año de referencia del indicador es el ejercicio económico de 2015. Los pasos seguidos para la elaboración del indicador fueron tres. El primero de ellos consistió en un trabajo previo de identificación y selección de las variables de interés a efectos de que pudieran ser incluidas en el indicador a elaborar. El segundo paso procedió con el cálculo del valor del indicador para cada una de las empresas incluidas en la muestra. La ordenación y clasificación de las empresas en función del resultado obtenido terminaba la secuencia de elaboración del indicador tal y como se refleja en la Figura 26.

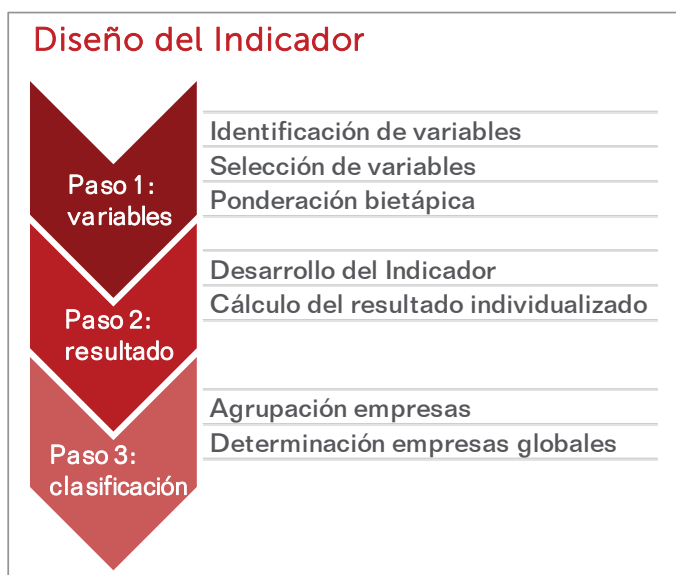


Figura 26. Fuente: Elaboración propia

29 Para una explicación detallada y justificación de la metodología y pasos puede consultarse el Informe Económico y de Competitividad ARDÁN de los dos últimos años (Consorcio Zona Franca, 2014 y 2015).

30 En concreto cabe señalar la propensión exportadora y el ratio exportaciones vs. ventas internas que son los más fácilmente accesibles a la hora de realizar cualquier tipo de estudio en materia de internacionalización.

Para el primer paso supuso todo el trabajo de tratamiento de las variables. En este punto se adoptó un criterio amplio y flexible tratando de incluir el mayor número de variables posibles relacionadas con la internacionalización. En concreto, se mantuvieron todas las empleadas en ediciones anteriores si bien tampoco se quiso ampliar mucho el cuestionario remitido a las empresas para que su cumplimentación fuese sencilla.

Se prestó atención, igualmente, a dos cuestiones relevantes. Por una parte se cuidó que fuese posible la relativización de las variables para así poderla expresar en forma de porcentaje (lo cual favorecía la homogeneización de las mismas) y, por otra parte, en aquellas variables que en otros años no habían sido finalmente incluidas pero que se considera que podían resultar relevantes se procuró una reformulación en el ítem correspondiente.

Finalmente, fueron un total de 18 las variables identificadas como de interés y que fueron introducidas en el cuestionario. Estas variables se recogen en la Tabla 32.

Variables de interés incluidas en el cuestionario		Descripción / unidad
VARIABLES	Intensidad exportadora	% Exportaciones / ventas
	Exportaciones fuera de la UE	% Exportaciones fuera UE / total exportaciones
	Establecimientos en el exterior	Número
	Países a los que se exporta	Número
	Continentes a los que exporta	Número
	Empleados dedicados a tareas de internacionalización	Número
	Empleados de dirección dedicados a tareas de internacionalización	Número
	Clientes extranjeros	Número
	Partidas arancelarias en las que se exporta	Número
	Antigüedad exportadora	Tiempo (años) que se lleva realizando actividades de exportación
	IDE	%Capital extranjero / Capital social
	Participación en empresas exteriores	%Participación en capital social de empresas extranjeras
	Actividades formativas	Número
	Mecanismos acceso a mercados internacionales	Número
	Financiación actividades internacionalización	% Financiación ajena / Financiación propia
	Influencia de internet en la actividad exportadora	Valoración realizada por la empresa de la influencia de internet en su proceso de internacionalización
	Influencia de I+D en la actividad exportadora	Valoración realizada por la empresa de la influencia de las actividades de I+D en su proceso de internacionalización
	Influencia de formación en la actividad exportadora	Valoración realizada por la empresa de la influencia de las actividades formativas en su proceso de internacionalización

Tabla 32. Fuente: Elaboración propia

Se debe reiterar sobre este particular la concepción amplia de la que se partía, tratando de incorporar el mayor número de variables con la limitación de que el cuestionario no se viese muy alargado y que la información fuese relativamente sencilla de obtener por parte de la empresa. Una segunda cuestión a tratar dentro del tratamiento de las variables consistía en seleccionar las variables finalmente incluidas en el indicador³¹.

El criterio seguido fue la aplicación del análisis multidimensional empleado ya en ediciones anteriores: el análisis discriminante. Esta técnica multivariante es empleada en aquellas situaciones en las que se dispone de un conjunto de variables amplias (como es el caso aquí descrito), proporcionando procedimientos de clasificación sistemática de nuevas observaciones de origen desconocido en grupos predeterminados con antelación.

El análisis discriminante precisa para su aplicación que los casos sean independientes entre sí y, con respecto a las variables predictoras (independientes), éstas deben tener una distribución normal multivariada, al tiempo que las matrices de varianza-covarianza intra-grupos deben ser iguales en todos los grupos (Cuadras, 2012). Todas estas condiciones se cumplían en este caso.

³¹ Es importante señalar la diferencia existente entre variables que figuraban en el cuestionario y las que finalmente se emplearon. No todas las incluidas fueron finalmente incluidas por diversos motivos entre los que destacan las propias limitaciones metodológicas en la construcción del indicador, así como el hecho de que para algunas variables concretas se contaba con muy pocas respuestas (falta de información).

Una primera decisión en cuanto a las variables consiste en determinar la denominada “variable de agrupación”³². La decisión sobre este particular estaba clara, puesto que tal y como aconsejaba la experiencia de años anteriores, decantándose por la propensión exportadora de las empresas³³. De esta manera hay que dejar constancia de la selección ya, de partida, de esta variable como una de las que incluir en el análisis.

Con posterioridad se procedió al análisis realizando una ordenación de las empresas que formaban la muestra atendiendo a su grado de internacionalización, esto es, en función de su propensión exportadora³⁴. Una vez identificadas un reducido número sobre el que no hubiese lugar a dudas, este conjunto de empresas servirían de grupo de referencia (variable de agrupación) del análisis posterior.

Para concluir se aplicó el análisis discriminante sobre el total de empresas que formaban parte de la muestra. De este modo, maximizando la varianza entre grupos y minimizando la variabilidad dentro del grupo, el objetivo final venía dado por la consecución de una función discriminante que permitiese obtener la puntuación discriminante³⁵.

Una vez finalizado el proceso, las variables incluidas fueron las seis siguientes que se venían a añadir a la propensión exportadora incluida inicialmente haciendo un total de siete variables:

1. Número de clientes extranjeros
2. Número de países a los que se exporta
3. Volumen de exportaciones fuera de la UE
4. Número de establecimientos en exterior
5. Empleados dedicados a tareas de internacionalización
6. Antigüedad exportadora

Seleccionadas las variables, el siguiente punto consistía en asignarles su ponderación dentro del indicador sintético. Para ello una primera opción descansaba en otorgar a cada una de ellas exactamente el valor del “coeficiente de estructura” obtenido tras la aplicación del análisis discriminante. Sin embargo esta opción fue descartada puesto que dichos valores están condicionados por la información contenida en la muestra de tal modo que si se incorporasen más elementos a la muestra los valores se verían modificados.

Por ello, y basándose en que lo que no se vería modificado es la ordenación de las ponderaciones de las variables (y su intensidad) se optó por establecer rangos en las ponderaciones en línea con el trabajo realizado por Pereira, Molina & Vázquez (2014). En concreto se establecen cuatro rangos de las variables, los cuales son recogidos en la Tabla 33.

Rangos de variables	
Variables	
Rangos	1º Número de clientes extranjeros
	2º Número de países a los que se exporta. Volumen de exportaciones fuera de la UE
	3º Número de establecimientos en exterior
	4º Empleados dedicados a tareas de internacionalización. Antigüedad exportadora

Tabla 33 Fuente: Elaboración propia

Para la asignación de la ponderación fue preciso tomar una decisión más referida a cómo ponderar la variable inicialmente introducida de propensión exportadora. Cabían para este propósito dos alternativas. La primera de ellas consistía en introducirla conjuntamente con las variables señaladas en la Tabla 33. Sin embargo, esta opción presentaba la dificultad de que era complejo poder determinar la ponderación a asignar.

Por ello, se consideró una segunda alternativa (finalmente elegida) que consistió en que estas seis variables y cuatro rangos diferenciados se incluirían en una primera ponderación de las variables en el indicador (proporcional al peso

32 Se entiende por “variable de agrupación” aquella variable categórica dependiente cuyas categorías definen los posibles grupos de pertenencia de los individuos.

33 Esta magnitud aglutina un conjunto de ventajas que justifican su elección. Dichas ventajas van desde la sencillez de su cálculo y, por tanto, su fácil acceso para la totalidad de las empresas hasta su recurrente empleo en estudios académicos y profesionales en este ámbito.

34 Lo que se trata en esta etapa es exclusivamente de conseguir la identificación del grupo de empresas más destacadas (tanto positiva como negativamente) en cuanto a su grado de internacionalización.

35 La puntuación discriminante para cada empresa representa la posición de ésta a lo largo del eje discriminante definido mediante la función discriminante.

en el coeficiente de estructura) y, a continuación, la propensión exportadora se emplearía como valor de reponderación.

De este modo se estaba siguiendo un procedimiento más semejante al proceso del análisis discriminante donde dicha variable constituía la variable de agrupación. No obstante, para que esta reponderación no produjese efectos muy distorsionadores (motivado por su amplitud) se realizó una transformación logarítmica de la misma para que produjese efectos más suaves³⁶.

Así pues, el proceso de asignación de ponderación a las variables fue realizado en dos fases (inicial y de reponderación) finalizadas las cuales se estaba ya en condiciones de proceder con el cálculo del indicador para cada una de las empresas incluidas en la muestra. Dicho indicador toma valores entre 0 y 1000, valorándose en sentido creciente. Esto es, cuanto mayor sea el valor del indicador para una empresa, mejor será su comportamiento y valoración.

Sobre este particular es preciso establecer una consideración respecto a la limitación muestral de la información que se recoge en el presente estudio. Así pues, los resultados obtenidos se circunscriben exclusivamente a las 360 empresas que formaban parte de la muestra.

Igualmente, y como fue señalado con anterioridad, conviene recordar que la medida del grado de internacionalización de la empresa se está realizando con respecto a las empresas que ya exportan. Esto es, por el propio diseño muestral, no forman parte del estudio las que, en el año objeto de estudio no han realizado ninguna venta ni prestación de servicios al exterior.

En todo caso, como principal fortaleza de este diseño metodológico es que permite la incorporación en cualquier momento de una empresa proporcionándole una idea de su situación en lo que se refiere al grado de apertura al exterior de la misma.

Un último aspecto que permite concluir el análisis consiste en proporcionar un criterio de identificación que permita calificar a las empresas que mejor desarrollo muestran en este ámbito. Es lo que se califica como "empresa global", que no viene a reflejar otra circunstancia sino que su capacidad de adaptación al proceso de globalización e internacionalización sobresale del conjunto de la media.

Así pues, se da cuenta de las 79 empresas que, según el valor del indicador ARDÁN, se califican como empresas globales. En concreto, estas empresas se recogen en la siguiente Tabla 34.

³⁶ Conviene recordar que la propensión exportadora toma valores entre 0 y 1 (0-100%) de tal modo que si tiene valores muy bajos la reponderación por la misma provoca una oscilación a la baja bastante considerable y que altera la primera ponderación.



Empresas con Indicador ARDÁN de empresa Global

	Empresa	Localidad
1	ENTREPOT NAVAL, S.L.	Vigo
2	SARGOPESCA, S.L.	Vigo
3	IBERCISA DECK MACHINERY, S.A.	Vigo
4	SOLUCIONES ELECTRICAS DE GALICIA, S.L.	Coiros
5	ACTEGA ARTISTICA, S.A.U.	O Porriño
6	KAUMAN, S.A.U.	Ponteareas
7	KALEIDO LOGISTICS, S.L.	Vigo
8	MECANIZADOS ATLANTIDA, S.L.	Vigo
9	CAROLINE COSMETICA, S.L.	Ponteareas
10	TALLERES MECANICOS CODESAL, S.L.	Ferrol
11	EURO CKP, S.A.	Tui
12	IGALIA, S.L.	A Coruña
13	PETER TABOADA, S.L.	Redondela
14	LANZAL PRODUCTOS DEL MAR, S.L.	Vigo
15	DESARROLLO TECNICAS IND. DE GALICIA, S.A	Valdoviño
16	MARINE INSTRUMENTS, S.A.	Nigran
17	INDUSTRIAS FERRI, S.A.	Gondomar
18	BODEGAS TERRAS GAUDA, S.A.	O Rosal
19	CUEROS NOROESTE, S.A.	Teo
20	EGATEL, S.L.	San Cibrao Das Viñas
21	CAMPO SLATE, S.L.	Ortigueira
22	FRIGORIFICA BOTANA, S.L.	A Coruña
23	SVENSKA BEARING, S.L.	Cambados
24	INDUSTRIA DE DISEÑO TEXTIL, S.A.	Arteixo
25	ISOWAT MADE, S.L.U.	A Coruña
26	EQUIPOS LAGOS, S.A.	Bergondo
27	PRECISGAL UTILLAJE, S.L.	Vigo
28	LONZA BIOLOGICS PORRIÑO, S.L.U.	O Porriño
29	NEOKER, S.L.	Ames
30	MADERAS GOIRIZ, S.L.	Vilalba
31	TECNICAS EN INSTALACIONES RENOVABLES, SL	Vilalba
32	KOALA INTERNACIONAL HOSTELERIA, S.L.	O Porriño
33	TECGLASS, S.L.	Lalin
34	AUTOMOCIONS SAN MARCOS, S.L.	Silleda
35	FESBA, S.L.	Dodro
36	CREACIONES PAZ RODRIGUEZ, S.L.	Vigo
37	DECORGA PINTURA, S.L.U.	A Coruña
38	CARPINTERIA METALICA ALUMAN, S.L.	Arteixo
39	PRECISGAL COMPONENTES AUTOMOCION, S.L.	Vigo
40	AUTOMATISMOS Y ELECTROMECHANICA, S.L.	Vigo
41	ACEITES ABRIL, S.L.	San Cibrao Das Viñas
42	MARFRIO, S.A.	Marín
43	KALEIDO FREIGHT SERVICES, S.L.	Vigo
44	ESTAÑOS Y SOLDADURAS SENRA, S.L.U.	San Cibrao Das Viñas
45	TECNICAS Y OBRAS NOROESTE, S.L.	Chantada
46	SERVICIOS INDUSTRI. AMBIENTALES VIMIANZO	Vimianzo
47	FRIGORIFICOS DE CAMARIÑAS, S.L.	Camariñas
48	PIZARRAS LOMBA, S.L.	O Barco De Valdeorras
49	ALIBOS GALICIA, S.L.	Monterroso
50	GESTRUCK, S.L.	O Porriño



Empresas con Indicador ARDÁN de empresa Global

Empresa	Localidad
51 DENTAL LOPEZ LABORATORIO, S.L.	Ourense
52 CONSERVAS DEL NOROESTE, S.A.	Vilaboa
53 INDUSTRIAS GUERRA, S.A.	Vila De Cruces
54 NEFAB PONTEVEDRA, S.L.	Ponte-Caldelas
55 MARISCOS BENAVIDES, S.L.	O Grove
56 PRODUCTOS PESQUEROS GALLEGOS, S.L.	Vigo
57 GRAFICAS LASA, S.L.	Padron
58 MADERAS CAJARAVILLE, S.L.	Teo
59 TUBERIA Y CALDERERIA, S.L.	Bergondo
60 ROTOGAL, S.L.	Boiro
61 HIDROFERSA FABRICA DE CHAVIN, S.L.	Viveiro
62 ADRIA ABRASIVOS, S.L.	Budiño - O Porriño
63 ALTRANS FAST CARGO, S.A.	Mos
64 SELMARK, S.L.U.	Vigo
65 GRANITOS CABALEIRO, S.A.	O Porriño
66 RODAMIENTOS VIGO, S.A.	Mos
67 VICUS DESARROLLOS TECNOLOGICOS, S.L.	Vigo
68 RAIBAL, S.L.	Vilagarcia De Arousa
69 HARINAS Y SEMOLAS DEL NOROESTE, S.A.	O Porriño
70 EUROPAFICO ALIMENTOS DEL MAR, S.L.	Vigo
71 KALEIDO SCM, S.L.	Vigo
72 SUMINISTROS NAVALES SANTA TECLA, S.L.	A Guarda
73 OPTARE SOLUTIONS, S.L.	Vigo
74 CONSTRUCCIONES PORLAN, S.L.	O Porriño
75 CALDERERIA Y MECANIZADOS AROSA, S.L.	Vilagarcia De Arousa
76 J.J. CHICOLINO, S.L.U.	Boiro
77 MANUFACTURAS IBERICAS, S.A.	Ourense
78 EXTRUSIONADOS GALICIA, S.A.U.	Valga
79 EBANISTERIA ALLARIZ, S.L.	Roiriz

Patricio Sánchez Fernández
 Santiago Lago Peñas
 José Francisco Armesto Pina
 Grupo de Investigación GEN (Universidade de Vigo)



Diagnóstico de la I+D+i empresarial en Galicia

- 7.1** Introducción
- 7.2** El desempeño innovador de la empresa gallega. Tendencias generales
- 7.3** Análisis sectorial detallado a través de sus dimensiones
- 7.4** Intensidad tecnológica sectorial
- 7.5** Benchmarking del desempeño innovador
- 7.6** Análisis detallado 2015: la innovación en las microempresas gallegas
- 7.7** Marco de medición del desempeño innovador
- 7.8** Conclusiones



07 ■ DIAGNÓSTICO DE LA I+D+i EMPRESARIAL EN GALICIA

7.1. Introducción

La innovación es a menudo percibida como un concepto difuso. Con frecuencia se asocia a novedades meramente tecnológicas o de vanguardia, y se identifica con grandes corporaciones con amplios recursos específicos para llevar a cabo dichas actividades. La realidad es, sin embargo, más compleja.

Son cada vez más las empresas que incorporan la innovación en su ADN porque han percibido que representa el motor de su sostenibilidad en el largo plazo, independientemente de su tamaño o actividad. En un mundo de crecientes mercados globales e intenso cambio tecnológico, la innovación no solo ha dejado de ser una opción sino que por fin existe un claro convencimiento de que las fuerzas subyacentes de cambio en el entorno requieren de modificaciones en las rutinas que van mucho más allá de la parte *hard*, esa parte tangible de las organizaciones relacionada con la maquinaria o las instalaciones. Así es como entra en juego una creciente preocupación por modificar las formas de organizarnos y relacionarnos, tanto en el interior de las organizaciones como con proveedores, clientes, ciudadanos o con la administración pública. El hecho es que las empresas que dan prioridad a la innovación son aquellas que experimentan un mayor aumento en su volumen de negocios. Merece la pena destacar por ello que, según datos del Innobarómetro 2014 de la Comisión Europea, el 79% de las empresas que presentó al menos una innovación desde 2011 experimentó un aumento de su facturación en más de un 25% en el año 2014.

En este sentido, España y Galicia deben intensificar sus esfuerzos para tratar de aproximarse al desempeño innovador de las regiones punteras europeas en innovación (Alemania, Suecia, Dinamarca y Finlandia – Innovation Union Scoreboard 2015). Este informe, realizado por la Comisión Europea, elabora un índice sintético mediante la agregación de 25 indicadores (Summary Innovation Index), que permite establecer comparaciones entre el desempeño innovador de los países de la UE. Según esta clasificación, España se encuentra englobada en el conjunto de países clasificados como innovadores moderados, segmento en el que se engloban aquellos países con un rendimiento innovador situado entre el 50% y el 90% del promedio de los países de la UE. Además, el estudio muestra que nuestro país experimentó uno de los mayores decrementos en desempeño innovador de toda la Unión Europea en el período 2012-2014 (IUS 2015), sufriendo una disminución de su "innovation index" del 0,76 al 0,71 (valor inferior al de 2007). Entre los puntos débiles que han provocado esta situación, destacan la falta de financiación, así como un sistema educativo desequilibrado, con una alta tasa de abandono escolar temprano (22%). Como factores positivos que pueden contribuir a revertir esta situación, podemos reseñar la existencia de un alto porcentaje de personas que han realizado estudios superiores (42,3%) y la existencia de sistemas de investigación que pueden resultar atractivos para investigadores extranjeros.

El reto surge a la hora de identificar en qué y de qué manera debemos intensificar dichos esfuerzos, cuáles son los aspectos críticos en el proceso innovador, y cuál es su contribución al desempeño innovador de una empresa. Es precisamente en este contexto en el que se enmarcan las iniciativas conjuntas en emprendimiento e innovación que

están llevando a cabo la Axencia Galega de Innovación y el Consorcio de la Zona Franca de Vigo, de entre las que este diagnóstico es tan solo un ejemplo.

En 2015 incorporamos por primera vez un sistema de medición del desempeño innovador de las empresas gallegas sobre el que se basó un exhaustivo diagnóstico sobre la innovación en el tejido empresarial. Se mostraba un panorama de la I+D+i empresarial en Galicia con ciertos contrastes. Globalmente, el tejido empresarial gallego seguía predominantemente centrado en combatir la amenaza que acecha desde países de bajo coste con estrategias defensivas de optimización de flujos y procesos, reducción de salarios, ventajas de acceso a recursos, etc. Esto mostraba coherencia con que en gastos de I+D+i las empresas gallegas estuviesen todavía lejos de las CCAA de referencia en España como Navarra, País Vasco, Cataluña o Madrid, y más aún de los países europeos de referencia (Dinamarca, Finlandia, Alemania y Suecia). No obstante, centrando la lectura en las empresas gallegas que eran innovadoras, sus cifras estaban mucho más próximas a las CCAA de referencia en España.

Sobre la base de este diagnóstico previo, el estudio de este año, 2016, se ha dividido en 5 grandes bloques:

- En la primera parte de este capítulo explicaremos el desempeño innovador a través del Índice Sintético de Innovación ya desarrollado en 2015 (conviene reseñar el ajuste realizado en la categorización del desempeño innovador para adaptarlo al contexto del tejido empresarial gallego). También se entrará en el análisis de cómo las empresas gallegas financian sus actividades de I+D+i.
- En el siguiente bloque se relacionará este desempeño con los principales facilitadores y resultados en cada sistema productivo sectorial, así como con la estrategia de I+D+i. Adicionalmente, analizaremos la importancia del nivel de cooperación en I+D+i para una innovación sostenible.
- Este año se incorpora también un estudio de las Tecnologías Facilitadoras Esenciales (TFE) en la empresa gallega, tecnologías multidisciplinares y transversales fundamentales para el desarrollo industrial de cualquier región. También en este apartado contraponemos los conceptos de Sectores Low, Medium y High-Tech y Empresas Low, Medium y High-Tech, analizando su coherencia con respecto a las definiciones tradicionales.
- Posteriormente, realizamos una comparativa entre Galicia y diferentes regiones/países, en base a varias dimensiones clave vinculadas al desempeño innovador. Con el ánimo de facilitar este análisis comparativo de los datos, este informe sigue el estándar del Instituto Nacional de Estadística (INE) para el diseño de muestras de encuestas de innovación, basado en el manual de Frascati (2015), y por tanto se circunscribe a las empresas de 10 o más empleados.
- Por último, realizamos un análisis sobre el papel de las microempresas gallegas (menos de diez trabajadores). Estas empresas representan más de la mitad del tejido empresarial de las economías desarrolladas y, en contraste con la sabiduría convencional que identifica el tamaño como el baluarte de la innovación, son muchas las que se muestran activas en el área de innovación. Según datos de la Comisión Europea, el 63% de las empresas de entre 1 y 9 empleados declaró haber presentado al menos una innovación desde 2011, comparado con el 85% de las empresas con 500 empleados o más.

7.2. El desempeño innovador en la empresa gallega. Tendencias generales

De la muestra analizada en el presente estudio no se han extraído diferencias relevantes respecto al año anterior en cuanto a los factores limitantes a la hora de innovar, motivos para no innovar y objetivos para innovar. El análisis pormenorizado de estos datos se realizará con periodicidad bianual para evitar redundancias y ampliar los análisis.

7.2.1. Cuantificando el desempeño innovador de la empresa gallega

A. Categorizando el desempeño innovador en la empresa gallega

Tal y como se explica detalladamente en el apartado 7.7.1, se han establecido una serie de categorías de clasificación en función de la puntuación obtenida según el Índice Sintético:

- Categoría cinco estrellas: [550-1000]
- Categoría cuatro estrellas: [350-549]
- Categoría tres estrellas: [250-349]
- Categoría dos estrellas: [100-249]
- Categoría una estrella: [0-99]

El Indicador ARDÁN de empresa innovadora se obtiene cuando se alcanzan los 350 puntos según el Índice de Innovación, es decir, para las categorías cinco estrellas y cuatro estrellas.

En las figuras que figuran a continuación podemos observar la distribución de puntuación del desempeño y el número de empresas por cada categoría en la muestra seleccionada (505 empresas).

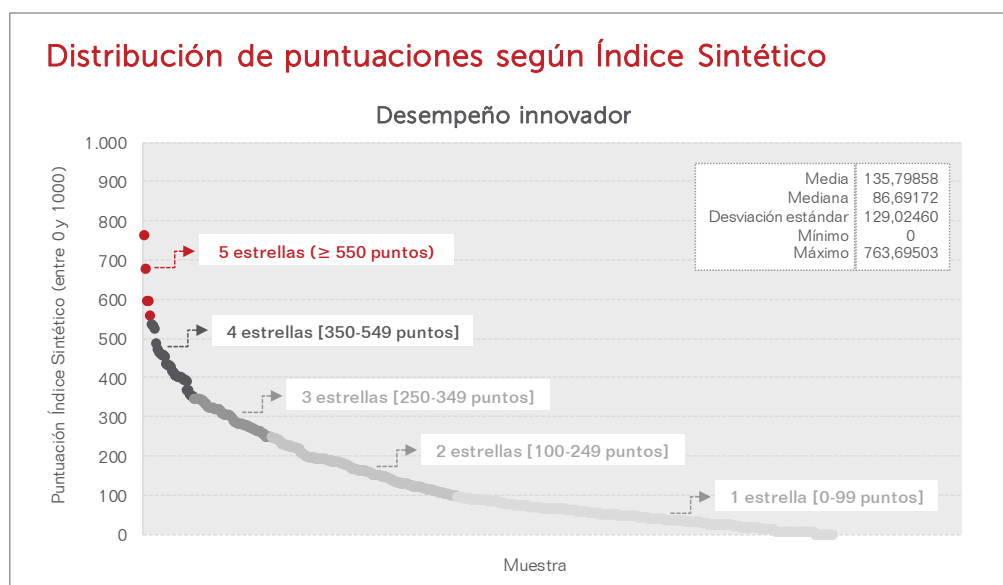



Figura 1. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre capacidades de I+D+i Galicia 2016. Axencia Galega de Innovación y Consorcio Zona Franca de Vigo

Como en un cuadro impresionista, los descriptivos de la tabla anterior nos muestran "sensaciones" de rápida interpretación en torno a los valores del índice. Se observa que la media es más bien baja, de 135,79 puntos, y que la mediana (el valor que deja a un lado y otro de la distribución de puntuaciones el 50% de las observaciones), refleja todavía más claramente el espacio amplio de mejora para las empresas gallegas. La desviación típica también transmite la enorme disparidad en la madurez que la sistematización de la I+D+i muestra en nuestras empresas.

B. Ranking de empresas innovadoras por categoría sobre la muestra analizada

De la muestra de empresas analizadas en este estudio (505), 36 empresas han alcanzado el Indicador ARDÁN de empresa innovadora, representando así un 7,1% del total. Esta clasificación se ha realizado conforme al Índice de Innovación desarrollado, evaluando el desempeño de cada empresa en cada una de las dimensiones clave en el desempeño innovador, tal y como se detallaba en el capítulo del año anterior.



Empresas con Indicador Ardán de empresa Innovadora

Empresa	Sistema productivo	Sector	Localidad
1 EGATEL, S,L,	Maquinaria y equipo	Fabricación de equipos de telecomunicaciones	SAN CIBRAO DAS VIÑAS
2 OPTARE SOLUTIONS, S,L,	Información y conocimiento	Otros servicios relacionados con las tecnologías de la información y la informática	VIGO
3 QUOBIS NETWORKS, S,L,	Información y conocimiento	Otros servicios relacionados con las tecnologías de la información y la informática	O PORRIÑO
4 CTAG-IDIADA SAFETY TECHNOLOGY, S,L,	Servicios profesionales	Servicios técnicos de ingeniería y otras actividades relacionadas con el asesoramiento técnico	O PORRIÑO
5 FRANCISCO MUÑOZ E HIJOS, S,A,	Pesca	Procesado de pescados, crustáceos y moluscos	MEAÑO
6 SIMAUPRO GALICIA, S,L,	Servicios profesionales	Servicios técnicos de ingeniería y otras actividades relacionadas con el asesoramiento técnico	MOS
7 MACRAUT INGENIEROS, S,L,	Servicios profesionales	Servicios técnicos de ingeniería y otras actividades relacionadas con el asesoramiento técnico	VIGO
8 CREACIONES PAZ RODRIGUEZ, S,L,	Textil, confección y moda	Confección de otras prendas de vestir de punto	VIGO
9 PROMOCION DE INDUSTRIAS ORENSANAS, S,A,	Rocas ornamentales	Extracción de piedra ornamental y para la construcción, piedra caliza, yeso, creta y pizarra	CARBALLEDA
10 TELTEK VIDEO RESEARCH, S,L,	Servicios profesionales	Servicios técnicos de ingeniería y otras actividades relacionadas con el asesoramiento técnico	VIGO
11 HEALTH IN CODE, S,L,	Salud y asistencia social	Otras actividades sanitarias	A CORUÑA
12 MISUTONIDA, S,L,	Automoción y equipo	Comercio al por mayor de repuestos y accesorios de vehículos de motor	VIGO
13 ECOFOREST GEOTERMIA, S,L,	Industria auxiliar	Fabricación de radiadores y calderas para calefacción central	VIGO
14 BODEGAS LA VAL, S,L,	Agroalimentario	Elaboración de vinos	SALVATERRA DE MIÑO
15 SICYME 2012, S,L,L,	Construcción	Instalaciones eléctricas	MONFORTE DE LEMOS
16 BAITRA, S,L,	Maquinaria y equipo	Comercio al por mayor de otra maquinaria y equipo	BAIONA
17 GALCHIMIA, S,A,	Prod. químicos y derivados	Fabricación de otros productos básicos de química orgánica	O PINO
18 TECNICAS QUIMICAS INDUSTRIALES, S,A,	Prod. químicos y derivados	Fabricación de otros productos químicos n,c,o,p.	MOS
19 REDEGAL, S,L,U,	Información y conocimiento	Otros servicios relacionados con las tecnologías de la información y la informática	OURENSE
20 BAHIA SOFTWARE, S,L,	Información y conocimiento	Actividades de consultoría informática	SANTIAGO
21 C, Y E, CONTROL Y ESTUDIOS, S,L,	Servicios profesionales	Ensayos y análisis técnicos	NARON
22 VIGO ESTIBA, S,A,G,E,P,	Logística y transporte	Manipulación de mercancías	VIGO
23 ROTOGAL, S,L,	Prod. químicos y derivados	Fabricación de envases y embalajes de plástico	BOIRO
24 ELECTRICIDAD DEVESA, S,L,	Construcción	Instalaciones eléctricas	VALGA
25 HIFAS DA TERRA, S,L,	Agroalimentario	Cultivo de hortalizas, raíces y tubérculos	PONTEVEDRA
26 NANOGAP SUB-NM-POWDER, S,L,	Servicios profesionales	Otra investigación y desarrollo experimental en ciencias naturales y técnicas	AMES
27 CONSTRUCCIONES NAVALES P, FREIRE, S,A,	Naval	Construcción de barcos y estructuras flotantes	VIGO
28 MECANIZADOS CASTRO GALICIA, S,L,	Industria auxiliar	Ingeniería mecánica por cuenta de terceros	VIGO
29 ACTEGA ARTISTICA, S,A,U,	Prod. químicos y derivados	Fabricación de pinturas, barnices y revestimientos similares; tintas de imprenta y masillas	O PORRIÑO
30 PARIS DA-KART AREA RECREATIVA, S,A,	Turismo, viajes y ocio	Gestión de instalaciones deportivas	SANXENXO
31 LAMINADOS VILLAPOL, S,A,	Madera y muebles	Fabricación de otras estructuras de madera y piezas de carpintería y ebanistería para la construcción	TRABADA
32 ALTRASAN, S,L,	Maquinaria y equipo	Comercio al por mayor de otra maquinaria y equipo	TUI
33 ENCAPSULANTES DE VALOR AÑADIDO, S,A,	Prod. químicos y derivados	Fabricación de otros productos de plástico	AS PONTES DE GARCIA RODRIGUEZ
34 GRANITOS DEL LOURO, S,A,	Rocas ornamentales	Corte, tallado y acabado de la piedra	SALCEDA DE CASELAS
35 CONSTRUCTORA SAN JOSE, S,A,	Construcción	Construcción de edificios residenciales	PONTEVEDRA
36 VIVEIROS RIO TOLLO, S,L,	Agroalimentario	Producción intensiva de planta ornamental B2B	TOMIÑO

5 ESTRELLAS

4 ESTRELLAS

Figura 2. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre capacidades I+D+i de la Comunidad Autónoma Gallega 2016. Agencia Galega de Innovación y Consorcio Zona Franca de Vigo

El listado nos adelanta varias de las sensaciones que analizaremos en detalle en el siguiente subapartado, como por ejemplo, que la mayoría de las empresas que encabezan el listado pertenecen a los Sistemas Productivos de Maquinaria y equipo, Información y conocimiento y Servicios profesionales.

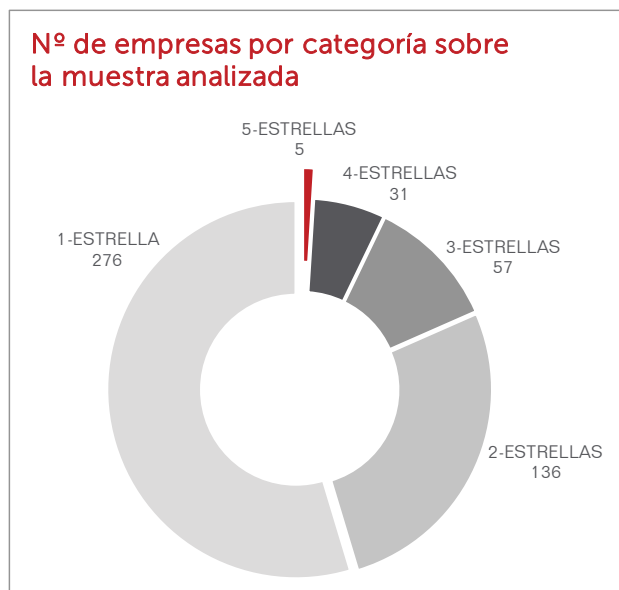


Figura 3. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre capacidades I+D+i de la Comunidad Autónoma Gallega 2016. Axencia Galega de Innovación y Consorcio Zona Franca de Vigo

De las 36 empresas que obtienen el Indicador ARDÁN de empresa innovadora sobre la muestra analizada, tan sólo 5 de ellas se encuadran en la categoría 5 estrellas, apenas un 1% de la muestra analizada. En el otro extremo, casi el 55% de la muestra no supera los 100 puntos sobre 1.000. Ambos datos reflejan el gran recorrido que la sistematización de la innovación tiene en Galicia.

C. El desempeño en innovación conforme al Sistema Productivo Sectorial (SPS)

Antes de proseguir con el análisis, cabe señalar que el número de empresas por Sistema Productivo Sectorial es suficientemente representativo conforme al panel de empresas ARDÁN del ejercicio 2014.

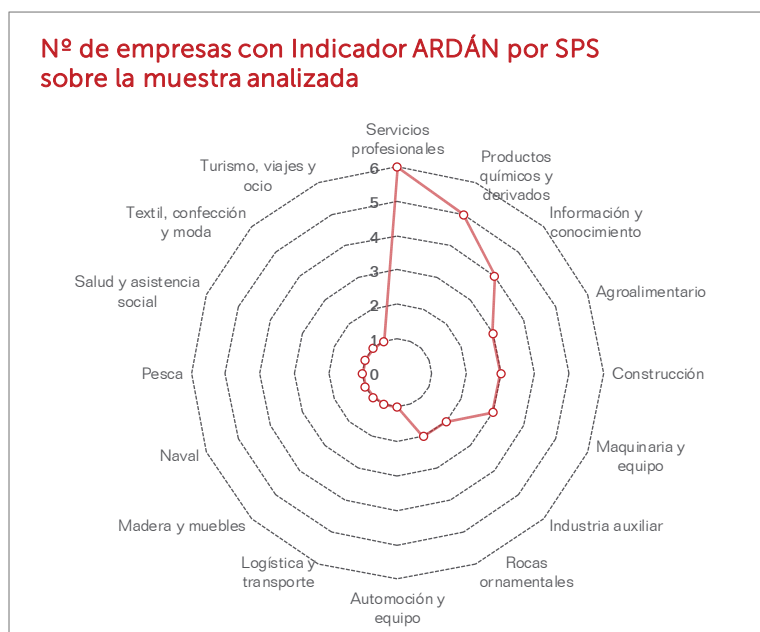


Figura 4. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre capacidades I+D+i de la Comunidad Autónoma Gallega 2016. Axencia Galega de Innovación y Consorcio Zona Franca de Vigo

El gráfico que sigue ofrece una visión agregada de los promedios de puntuación, así como del rango de puntuaciones de la muestra por Sistema Productivo Sectorial.

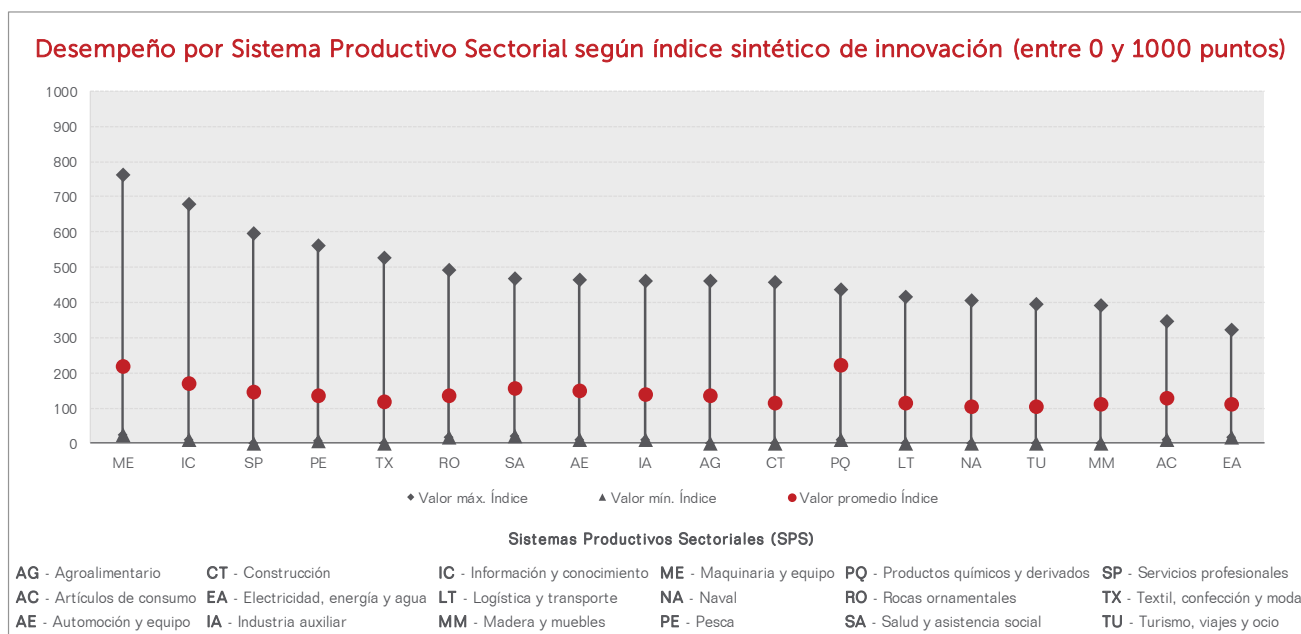


Figura 5. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre capacidades I+D+i de la Comunidad Autónoma Gallega 2016. Agencia Galega de Innovación y Consorcio Zona Franca de Vigo

Como podemos observar en la figura 5, tal y como sucedía en la muestra analizada el año anterior, si ordenamos por valor máximo del Índice Sintético de Innovación (empresa referente en innovación de ese Sistema Productivo Sectorial) encontramos al sector de Servicios profesionales entre los 3 primeros SPS, tras Maquinaria y equipo (que repite en el primer puesto) e Información y conocimiento. Sin embargo, si ordenamos por puntuación promedio, este año la puntuación más alta la obtiene Productos químicos y derivados con 221 puntos (en el tercer puesto el año anterior con 191 puntos). Prácticamente con la misma puntuación (220 puntos) le sigue Maquinaria y equipo, mientras que en tercer lugar se sitúa Información y conocimiento con 169 puntos. Es precisamente este último SPS el que muestra un mayor retroceso respecto el año anterior, en el que alcanzaba la puntuación promedio más alta con 253 puntos.

En general se observa un crecimiento generalizado de la puntuación promedio en todos los Sistemas Productivos Sectoriales, por eso llama especialmente la atención el descenso experimentado por el sector de Información y conocimiento, aunque a falta de una serie temporal más larga podría deberse tan solo a efectos muestrales.

En cualquier caso, el crecimiento generalizado del índice queda acreditado con la puntuación promedio de todos los Sistemas Productivos Sectoriales (SPS) obtenida este año, 136 sobre un total de 1.000 puntos, mientras que el año pasado se situaba en 121 puntos.

D. Análisis de la distribución de INPUTS y OUTPUTS por Sistema Productivo Sectorial

Diversos autores destacan la directa incidencia sobre el desempeño innovador de una empresa que supone un elevado esfuerzo en Inputs. Así, por ejemplo, DePropis (2000), expone que la probabilidad de obtener un elevado desempeño innovador es mayor cuanto mayor es el porcentaje de gastos de I+D sobre las ventas. O, por ejemplo, Dakhli y De Clercq (2004), encuentran una fuerte relación positiva entre el capital humano y la capacidad de innovación.

Con excepción de Maquinaria y equipo, que obtiene una eficiencia de los Inputs muy por encima de la media, podemos comprobar como los SPS con mejor desempeño son, también, los que muestran el mejor equilibrio entre Inputs y Outputs.

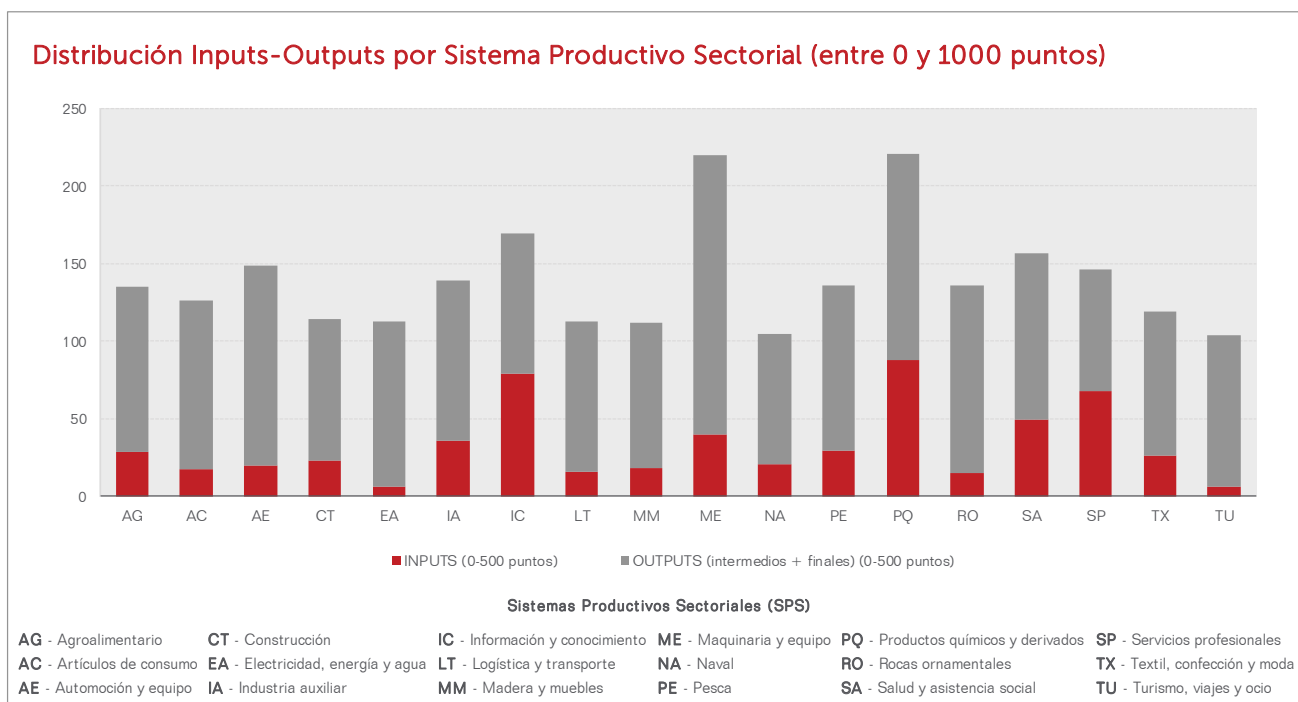


Figura 6. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre capacidades I+D+i de la Comunidad Autónoma Gallega 2016. Agencia Galega de Innovación y Consorcio Zona Franca de Vigo

7.2.2. ¿Cómo financian las empresas gallegas sus actividades de I+D+i?

A. Movilización de capital privado a partir de la financiación pública

Un proxy interesante a la hora de medir la eficiencia de las políticas públicas para la promoción de actividades de I+D+i en las empresas es su capacidad para la movilización de capital privado, es decir, cómo de adecuadas y atractivas son dichas políticas para incentivar al sector privado a invertir en I+D+i. Precisamente, en la estrategia de especialización inteligente de Galicia (Ris3 Galicia), entre otras iniciativas destinadas a este fin, existe, dentro del programa INNOVA EN GALICIA, un instrumento denominado MOVILIZACIÓN DE CAPITAL, cuyo objetivo no podía ser otro que la movilización de capital privado mediante la creación de un Fondo de Fondos orientado a estimular la disponibilidad de una oferta financiera de acuerdo con las necesidades de las PYMES y emprendedores de base tecnológica radicadas en Galicia.

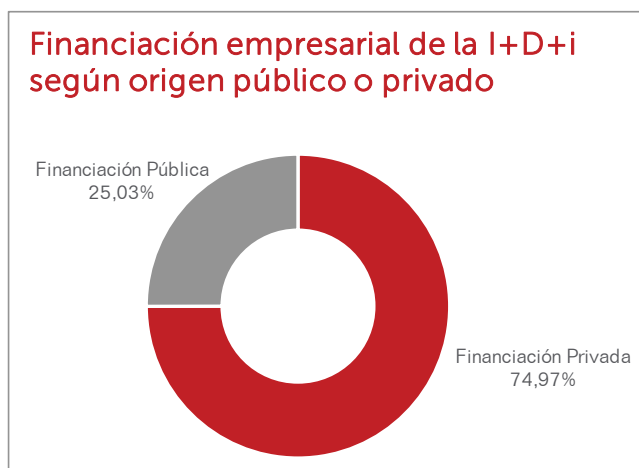


Figura 7. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre capacidades I+D+i de la Comunidad Autónoma Gallega 2016. Agencia Galega de Innovación y Consorcio Zona Franca de Vigo

Los datos extraídos de la muestra analizada indican que por cada euro de financiación pública que obtienen las empresas para la realización de actividades de I+D+i, las empresas y otras entidades privadas invierten casi 3 (2,995€).

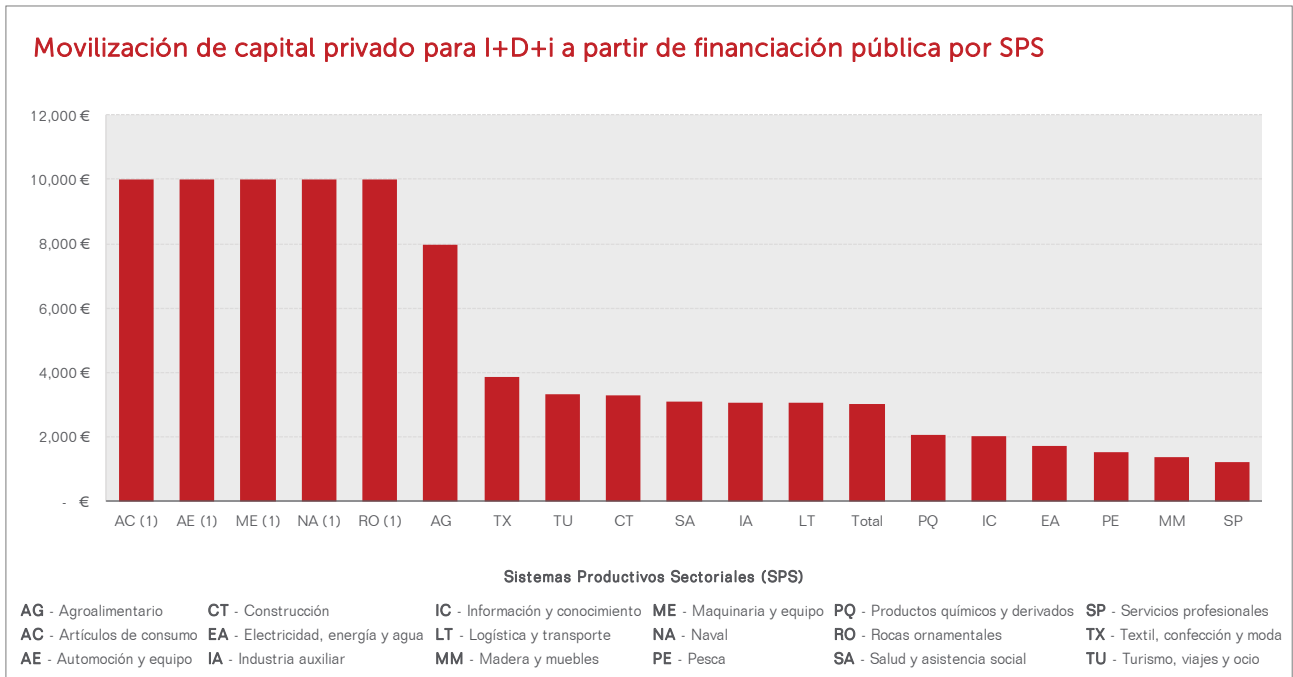


Figura 8. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre capacidades I+D+i de la Comunidad Autónoma Gallega 2016. Axencia Galega de Innovación y Consorcio Zona Franca de Vigo

(1) El ratio resultante en estos Sistemas Productivos Sectoriales dificulta la comparativa con el resto de SPS dado que la financiación es eminentemente privada y, por lo tanto, el ratio muy elevado. Con lo cual, y con el objetivo de facilitar la interpretación del gráfico, se ha fijado un valor arbitrario que mantiene la naturaleza del ratio original

A continuación, de los SPS en los que la financiación es fundamentalmente privada, según la muestra analizada, podemos encontrar de forma destacada al sector Agroalimentario con casi ocho euros de origen privado por cada euro de origen público. En el otro extremo tenemos a Servicios profesionales con 1,22 euros de origen privado por cada euro de origen público. Es probable que el *know how* que las empresas de este sistema productivo (consultoras, asesorías, etc.) tengan sobre los procedimientos de solicitud de ayudas públicas les facilite el acceso a las mismas.

B. Origen de la financiación pública

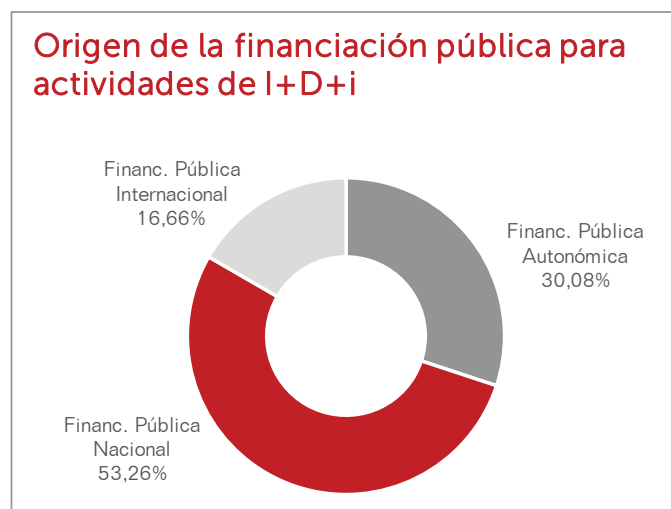


Figura 9. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre capacidades I+D+i de la Comunidad Autónoma Gallega 2016. Axencia Galega de Innovación y Consorcio Zona Franca de Vigo

Los datos indican que más de la mitad de la financiación pública procede de la administración central (MINECO, MINETUR, etc.), si bien la Axencia Galega de Innovación (GAIN) es en Galicia el nodo central coordinador de las políticas públicas de innovación. A continuación, con un 30,08%, se sitúa, precisamente, la financiación procedente de la administración autonómica, cuya orientación ha venido determinada desde 2014 por la Estrategia de Especialización Inteligente (Ris3 Galicia). En palabras de la propia GAIN (2016), esta estrategia “es el resultado de un proceso participativo de carácter sistémico (...), para definir, de forma coordinada y conjunta, la Estrategia para la investigación e innovación en Galicia para el periodo 2014-2020 basada en el concepto de Especialización Inteligente”. El hecho es que la Ris3 Galicia ha movilizó cerca de 500 millones de euros, y más de 1.000 actuaciones, en los 3 primeros años. De estas, la mitad se centraron en el programa específico de apoyo a las pymes (Pyme Innova) que activó cerca de 200 millones de euros (GAIN, 2016). Por último, aunque muy destacable, se sitúa la financiación internacional, con un 16,66%. Esta financiación procede fundamentalmente de la Unión Europea a través del programa Horizonte 2020.

7.3. Análisis sectorial detallado a través de sus dimensiones

El marco de análisis de los datos vendrá caracterizado por los siguientes ejes:

- Sistemas Productivos Sectoriales (SPS)
- Desglose de las dimensiones del desempeño innovador (Sub-indicadores)

7.3.1. Análisis de los principales facilitadores y resultados por cada Sistema Productivo Sectorial (SPS)

En el siguiente análisis se realiza una comparación del desempeño de los diferentes Sistemas Productivos Sectoriales en las dimensiones con más peso en el cálculo del Índice Sintético de Innovación.

Tal y como se detalla en el apartado 7.3.4, la cooperación para la innovación es clave para la sostenibilidad de la innovación en el tiempo. Asimismo los datos sugieren una notable influencia en el resto de dimensiones. Es por ello que, para los siguientes análisis, con el objetivo de obtener resultados más significativos, se han considerado sólo aquellas empresas que han cooperado en I+D+i en el periodo 2013-2015.

$$\text{Esfuerzo en I+D interna} \left[= \frac{\text{Gasto en I+D interna (€)}}{\text{Facturación (€)}} \right]$$

Dentro de los Inputs, esta es una de las dimensiones con mayor ponderación (250 puntos sobre un total de 1.000) del Índice Sintético de Innovación desarrollado. Cabe recordar aquí que esta ponderación resultó del análisis del panel de datos que se realizó sobre el conjunto de las empresas españolas en la última década a través del PITEC, una base de datos resultado del esfuerzo conjunto del Instituto Nacional de Estadística (INE) y la Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología (<http://icono.fecyt.es/PITEC/>).

Dado el peso de este indicador en el índice sintético de innovación, parece lógico que los SPS con mejor desempeño promedio global, sean también los que obtienen el mejor promedio en esta dimensión. La diferencia radica en el orden, curiosamente inverso en los tres primeros sistemas productivos. En este caso encabeza el ranking Servicios profesionales con 74 puntos, seguido de Información y conocimiento con 68 y, en tercer lugar, con 62 puntos, Maquinaria y equipo.

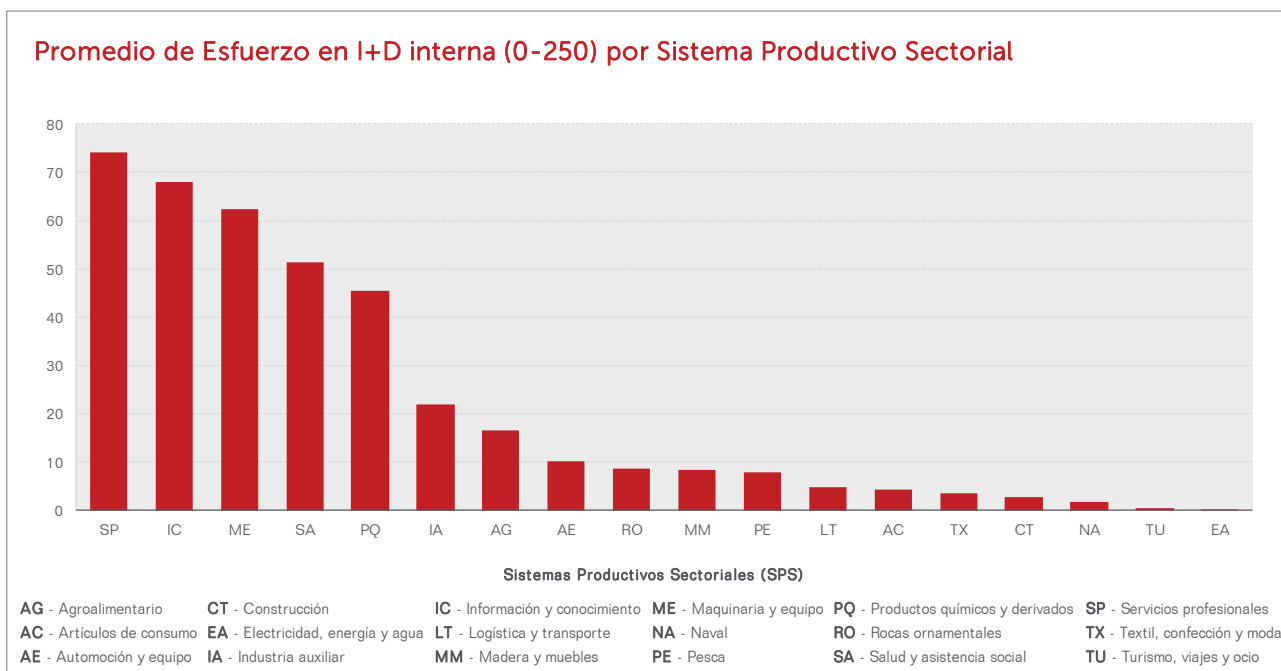


Figura 10. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre capacidades I+D+i de la Comunidad Autónoma Gallega 2016. Agencia Galega de Innovación y Consorcio Zona Franca de Vigo. Para la realización del gráfico se han tenido en cuenta sólo aquellas empresas que cooperan

$$\text{Ventas debidas a nuevos productos (\%)} \left[= \frac{\text{Ventas nuevos productos (€)}}{\text{Facturación (€)}} \right]$$

Es la dimensión con mayor peso en el apartado de los Outputs. Durante el diseño del sistema de medición se constató su gran relevancia a la hora de explicar, desde el punto de vista de los resultados, el desempeño innovador de una empresa. Al igual que en el caso del Esfuerzo en I+D interna, su ponderación es de 250 puntos sobre un total de 1.000.

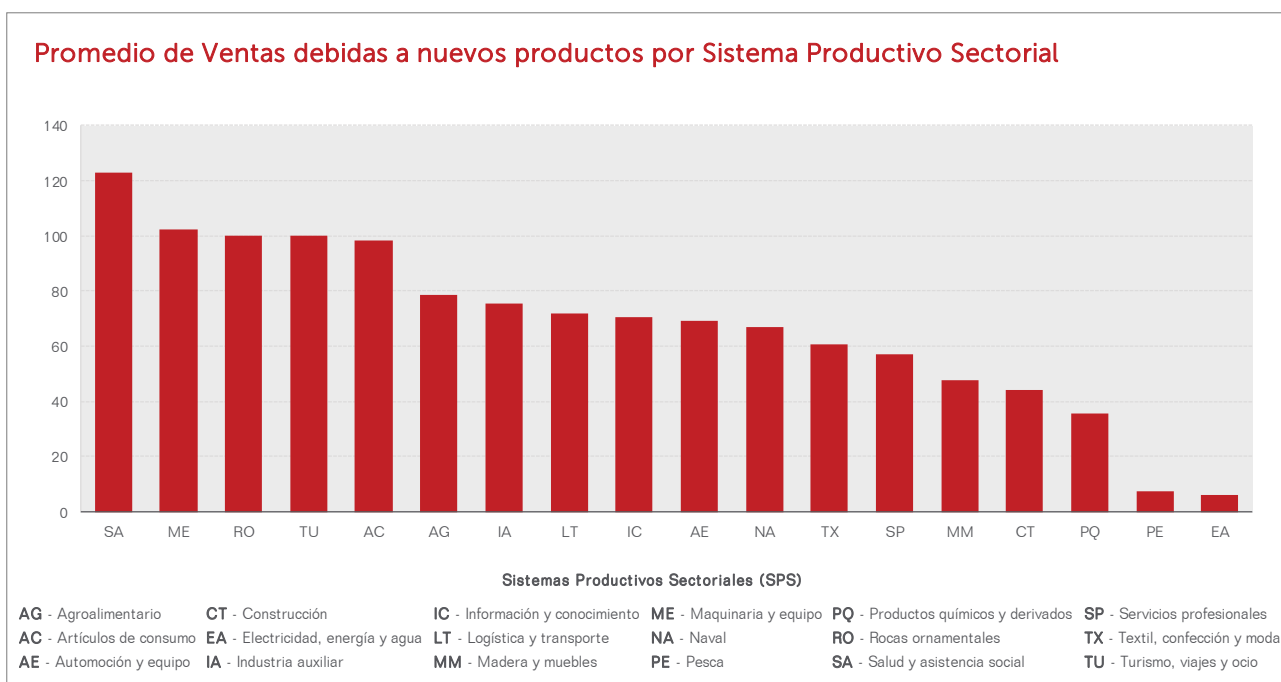


Figura 11. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre capacidades I+D+i de la Comunidad Autónoma Gallega 2016. Agencia Galega de Innovación y Consorcio Zona Franca de Vigo. Para la realización del gráfico se han tenido en cuenta sólo aquellas empresas que cooperan

A diferencia del caso anterior, tan sólo uno de los tres Sistemas Productivos Sectoriales con mejor desempeño global, Maquinaria y equipo, se encuentra entre los primeros de este ranking particular. Ello puede ser debido a diversos factores, como el efecto retardado de la inversión en I+D (los periodos mínimos de desarrollo de este tipo de proyecto son de varios años). Además, una vez obtenidos los resultados de esa investigación es necesario transferir esos resultados al mercado. Por otra parte, existen diversos SPS en los que el desarrollo de nuevos productos no implica un componente de investigación tan importante, y se asienta más sobre innovaciones de producto/marketing. Este es el caso, por ejemplo, de Artículos de consumo o de Turismo, viajes y ocio, donde una nueva paquetización en su oferta de servicios puede ser considerada como un nuevo producto.

7.3.2. Análisis de los Throughputs o resultados intermedios

Innovación de producto/marketing

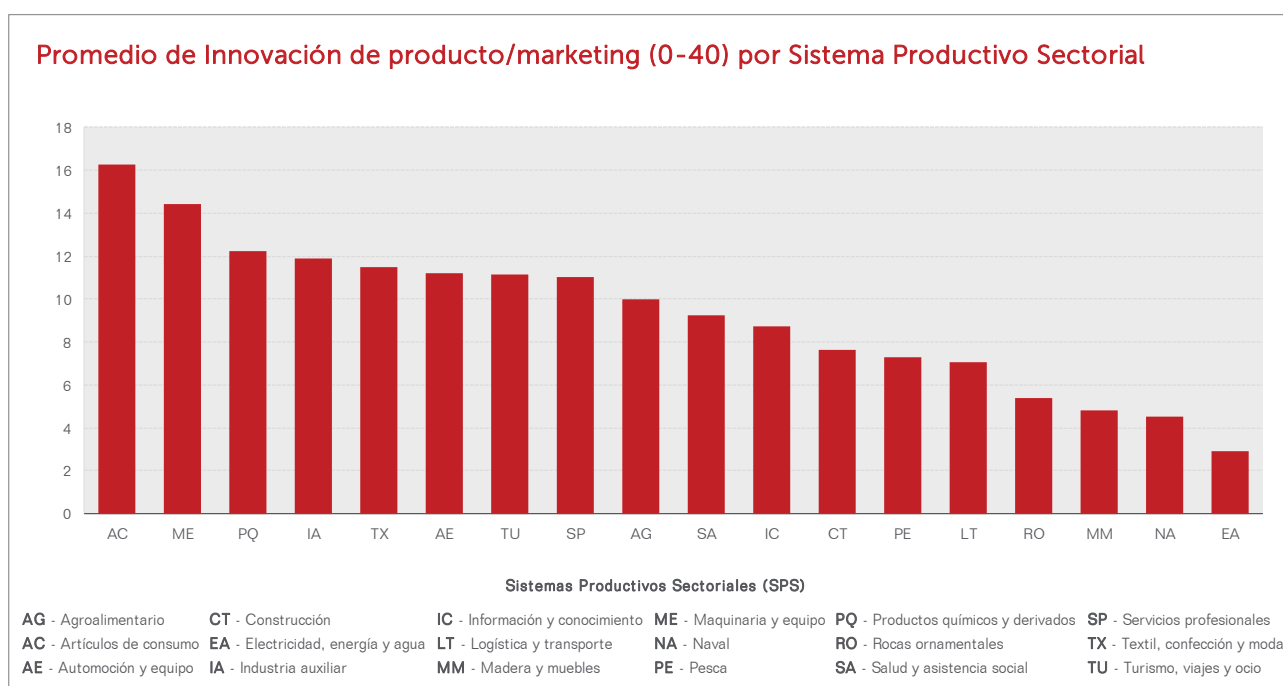


Figura 12. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre capacidades I+D+i de la Comunidad Autónoma Gallega 2016. Agencia Galega de Innovación y Consorcio Zona Franca de Vigo

Artículos de consumo y Maquinaria y equipo son los Sistemas Productivos Sectoriales que presentan un mejor desempeño en este tipo de innovación. Tal y como comentábamos en el subapartado anterior, Artículos de consumo centra sus innovaciones en modificaciones mucho más próximas al mercado, como las ya mencionadas nuevas paquetizaciones de producto. El caso de Maquinaria y equipo es bien diferente. Este SPS, perteneciente al sector de Bienes de capital, precisa de una notable inversión en I+D para el desarrollo o rediseño de sus productos. En el otro extremo tenemos al sector Naval y Electricidad, energía y agua como los que presentan un menor promedio de aplicación de innovaciones de producto/marketing.



Figura 13. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre capacidades I+D+i de la Comunidad Autónoma Gallega 2016. Agencia Galega de Innovación y Consorcio Zona Franca de Vigo

Profundizando en el análisis, las innovaciones de producto/marketing más aplicadas en el periodo 2013-2015 han sido las relacionadas con nuevas técnicas o canales para la promoción del producto. Casi un 30% de las empresas encuestadas afirman haber llevado a cabo innovaciones de este tipo. En último lugar, con algo menos de un 15% de las empresas, se sitúa la aplicación de nuevos métodos para el establecimiento de los precios de los productos. Técnicas de fijación flexible de precios acorde a la demanda (frecuentemente utilizados en plataformas de venta online) y otras técnicas similares, parecen, según los datos analizados, no ser una prioridad de actuación para la mayor parte de las empresas gallegas.

Innovación Tecnológica en procesos

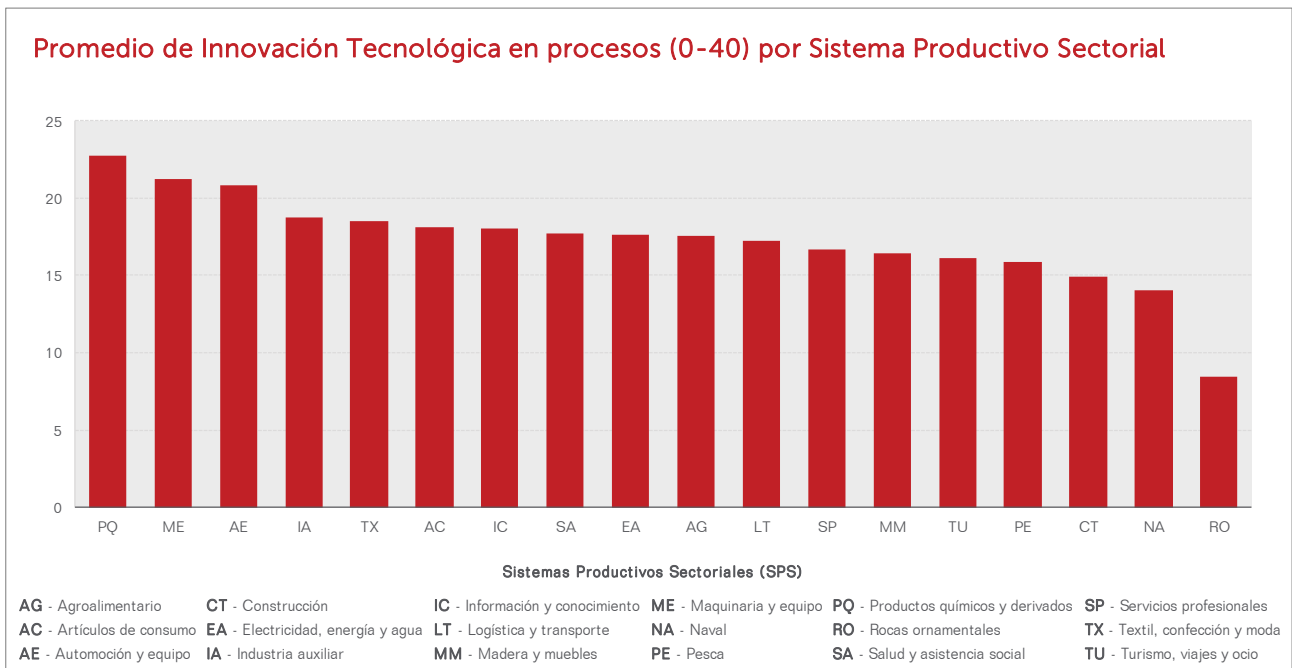


Figura 14. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre capacidades I+D+i de la Comunidad Autónoma Gallega 2016. Agencia Galega de Innovación y Consorcio Zona Franca de Vigo

La mayoría de los Sistemas Productivos Sectoriales muestran un desempeño promedio muy similar, destacando en lo positivo Productos químicos y derivados y, en el otro extremo, Rocas ornamentales con casi la mitad de puntuación del promedio total.



Figura 15. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre capacidades I+D+i de la Comunidad Autónoma Gallega 2016. Agencia Galega de Innovación y Consorcio Zona Franca de Vigo

Observando la figura anterior, podemos comprobar que las innovaciones tecnológicas más frecuentes en los procesos de la empresa son las relacionadas con internet, bien como plataforma de ventas o compras, infraestructuras de comunicación, visibilidad, etc. Estas innovaciones son a día de hoy algo prácticamente indispensable, y sorprende que el porcentaje de empresas que las aplican no sea superior, especialmente porque también son las innovaciones tecnológicas que menor coste económico implican.

Analizando aquellas innovaciones relacionadas con la gestión de información, casi un 40% de las empresas encuestadas indican utilizar softwares para la gestión de la información de las relaciones con sus clientes (CRMs) y cerca de un tercio afirman haber implantado softwares de gestión integral (ERPs).

Las innovaciones menos aplicadas (menos del 5% de las empresas) son aquellas que implican la implantación de sistemas avanzados de gestión de la producción. Existe, por tanto, un amplio potencial de mejora en este aspecto. La implantación de estos sistemas, conjuntamente con metodologías de operación basadas en la eliminación de "desperdicios" que no añaden valor al cliente, y que buscan la perfección a través de la mejora continua, son la esencia de la llamada industria 4.0, o también llamada industria inteligente.

Innovación Organizativa

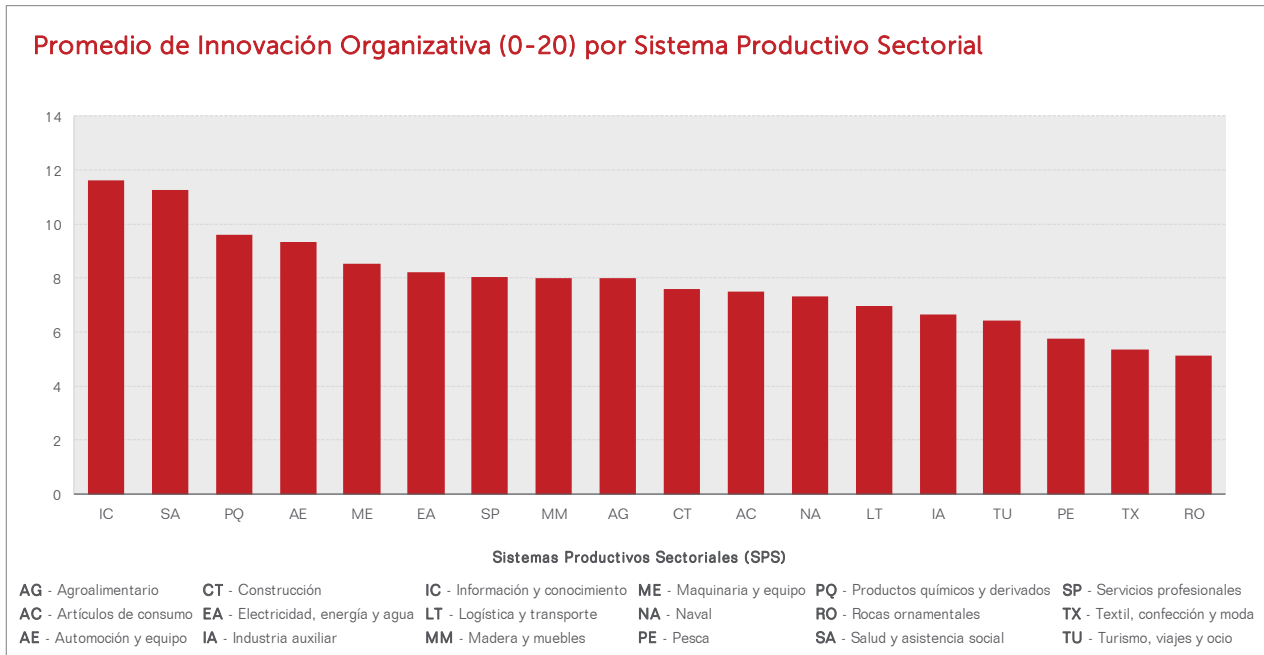


Figura 16. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre capacidades I+D+i de la Comunidad Autónoma Gallega 2016. Agencia Galega de Innovación y Consorcio Zona Franca de Vigo

En este tipo de innovación destacan Información y conocimiento y Salud y asistencia social. En el primero es muy común, por ejemplo, que en las empresas de desarrollo de software se apliquen técnicas de desarrollo ágil siguiendo el modelo Scrum y se sistematice la formación. En cuanto a Salud y asistencia social, tanto la formación como la gestión de la calidad son aspectos imprescindibles.

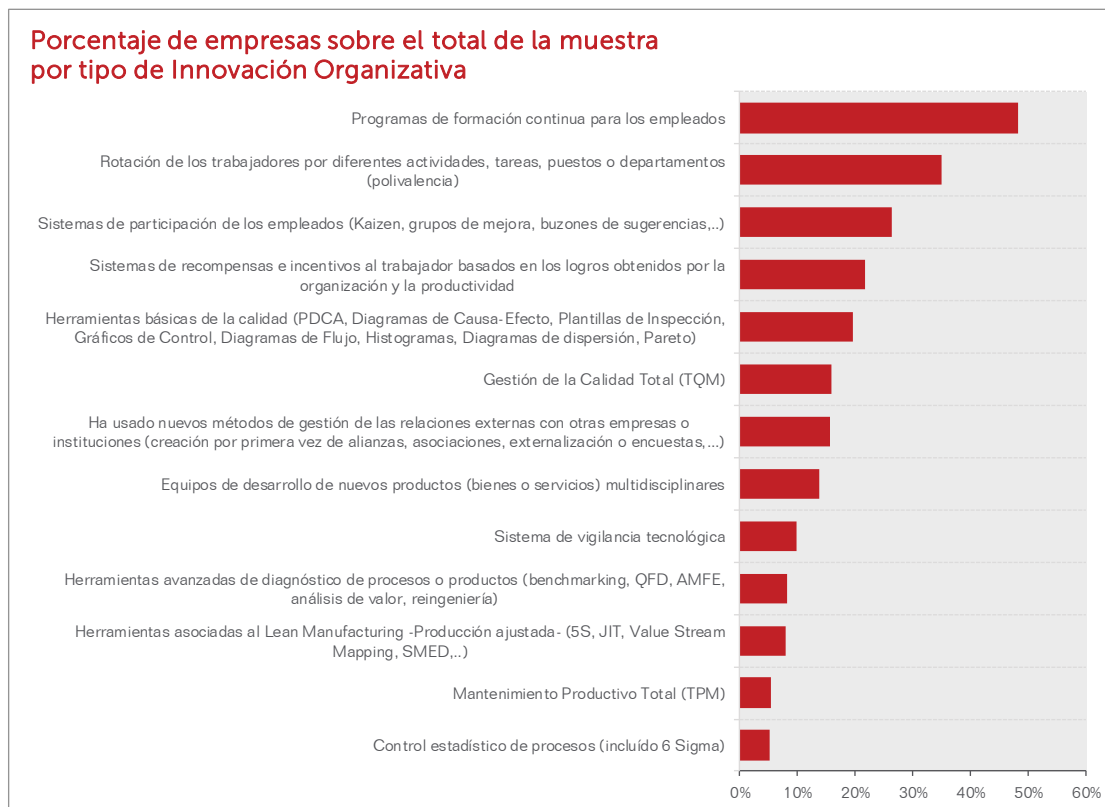


Figura 17. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre capacidades I+D+i de la Comunidad Autónoma Gallega 2016. Agencia Galega de Innovación y Consorcio Zona Franca de Vigo

Las innovaciones organizativas más frecuentes parecen ser aquellas relacionadas con la formación. Cerca de la mitad de las empresas encuestadas afirman haber sistematizado la formación de sus empleados, y en torno a un tercio indican disponer de sistemas de rotación de los empleados para potenciar su polivalencia.

Las innovaciones menos aplicadas parecen ser aquellas vinculadas a la organización de procesos, aspecto esencial en cualquier actividad. Sólo un 7,9% de las empresas afirman haber implantado herramientas asociadas al Lean Manufacturing-Producción ajustada (aspecto clave tal y como comentábamos en el anterior subapartado). También sorprende que apenas un 10% parezcan prestar atención a un aspecto tan importante como la vigilancia tecnológica. No es posible conocer el posicionamiento tecnológico de una empresa en el mercado sin conocer qué es lo que realizan las empresas de referencia, perdiendo además la posibilidad de identificar y aprovechar las mejores prácticas existentes en diversos sectores para aplicarlas, por ejemplo, como innovaciones cruzadas.

7.3.3. La sistematización de la I+D+i: un factor decisivo

En el informe del año anterior se constató la existencia de una elevada correlación entre el desempeño innovador conforme a los Inputs y la estrategia de I+D+i. Todo ello confirma la importancia de la estrategia en el diseño del plan de inversiones, y corrobora que las empresas bien puntuadas suelen llevar un plan de estrategia en I+D+i asociado. En el presente informe pretendemos profundizar en este análisis evaluando el nivel de correlación entre la estrategia de I+D+i y los Outputs, tanto intermedios (Throughputs) como finales.

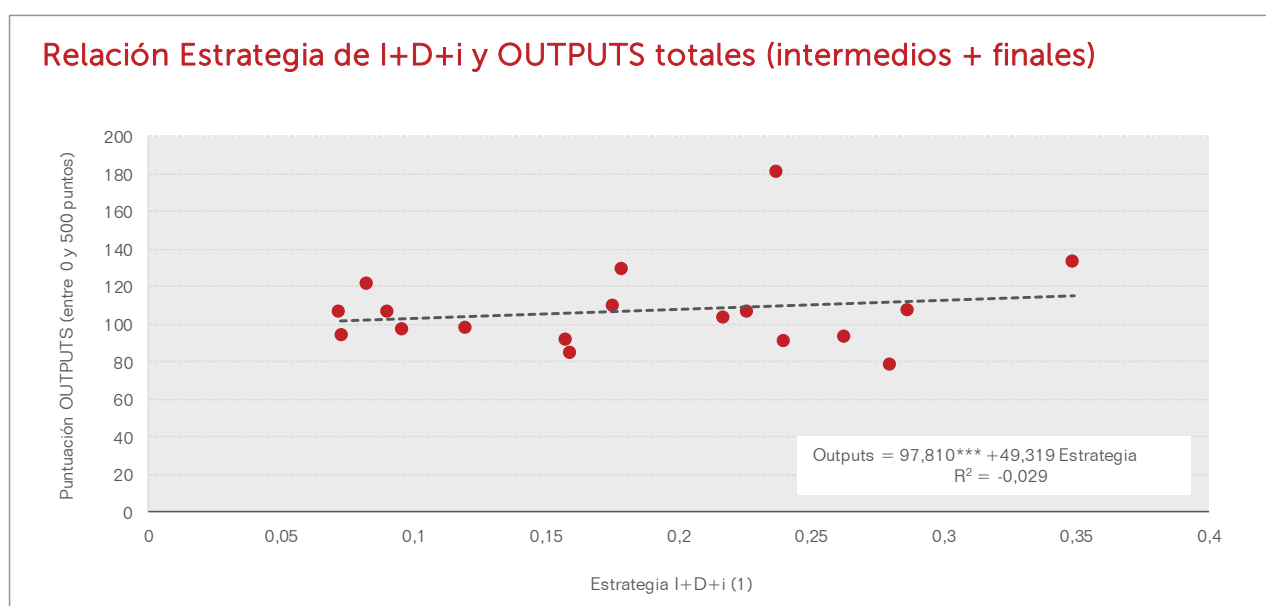


Figura 18. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre capacidades I+D+i de la Comunidad Autónoma Gallega 2016. Agencia Galega de Innovación y Consorcio Zona Franca de Vigo

Nota: * significativo al 10%; ** significativo al 5%; *** significativo al 1%

- (1) El indicador de Estrategia de I+D+i se calcula a partir de la Encuesta sobre capacidades I+D+i de la Comunidad Autónoma Gallega 2016. Se compone de 5 niveles con diferente ponderación que reflejan diferentes prácticas de la estrategia de I+D+i en una empresa. Cada uno de esos niveles tendrá un grado de implantación (de 0 a 4). El valor final del indicador (entre 0-100%) vendrá dado por la suma ponderada de los 5 niveles, relativizada por el grado de implantación de cada uno

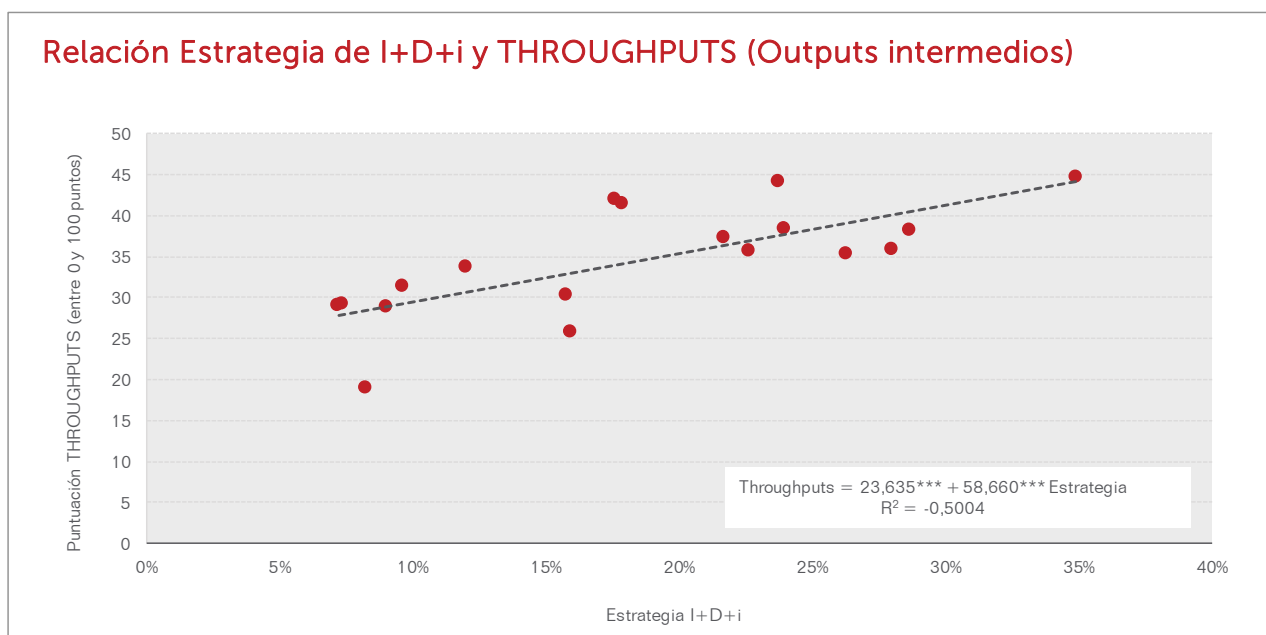


Figura 19. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre capacidades I+D+i de la Comunidad Autónoma Gallega 2016. Agencia Galega de Innovación y Consorcio Zona Franca de Vigo
Nota: * significativo al 10%; ** significativo al 5%; *** significativo al 1%

Asumiendo una relación lineal entre los Outputs (intermedios o finales) y la estrategia de I+D+i, los datos parecen sugerir que mientras la estrategia de I+D+i no es significativa a la hora de explicar su correlación con el nivel de Outputs totales, cuando analizamos la relación entre la estrategia de I+D+i y los Throughputs, u Outputs intermedios, los datos parecen indicar un resultado totalmente diferente. En este caso, la figura 19 apunta a que la estrategia de I+D+i es significativa para explicar el desempeño en Throughputs u Outputs intermedios. No es este el lugar para presentar un análisis econométrico más sofisticado que considere las posibles mediaciones y moderaciones entre todas estas variables, pero sí podemos avanzar que estos resultados pueden sugerir, en Román Paladino, lo siguiente: una cosa es que la intencionalidad estratégica genere innovaciones, y otra distinta que esas innovaciones tengan éxito en el mercado. Además, a diferencia de los Outputs totales, los Throughputs son resultados alcanzables en el corto-medio plazo a partir de las acciones derivadas de la estrategia de I+D+i. Es más que razonable pensar que la ausencia de relación con los Outputs tenga que ver también con esos efectos retardados de los que hemos hablado antes: el esfuerzo en la variable X del año 2015, no tiene porqué traducirse en el Output Y en el año 2015. A menudo sucede en 2016 o 2017, dependiendo de la intensidad tecnológica de la innovación, por ejemplo. Por lo tanto, teniendo en cuenta que los datos analizados corresponden a un mismo ejercicio, podemos concluir al menos que la estrategia de I+D+i tiene un elevado grado de asociación lineal con el nivel de Throughputs obtenidos.

7.3.4. La colaboración y su relación con la innovación sostenible

Comenzaremos con un breve descriptivo sobre el nivel de cooperación en I+D+i en el tejido empresarial gallego según la muestra analizada.

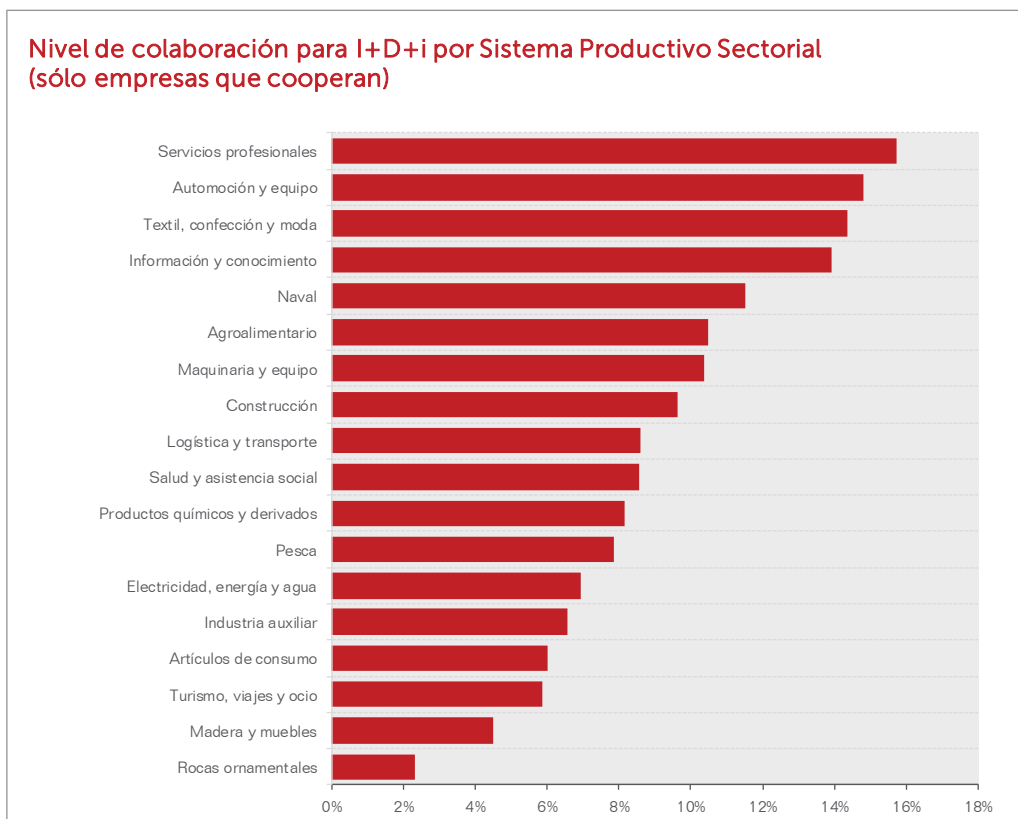


Figura 20. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre capacidades I+D+i de la Comunidad Autónoma Gallega 2016. Axencia Galega de Innovación y Consorcio Zona Franca de Vigo. Para la realización del gráfico se han tenido en cuenta sólo aquellas empresas que cooperan

(1) El indicador de Cooperación de I+D+i se calcula a partir de la Encuesta sobre capacidades I+D+i de la Comunidad Autónoma Gallega 2016. Por una parte se contempla la posibilidad de colaboración con 8 tipos de entidades diferentes. Por otra parte, cada una de esas entidades puede tener diferente ámbito geográfico, diferenciándose hasta un máximo de 5. El valor del indicador (entre 0-54) vendrá dado por la suma de todos los tipos de colaboraciones, ponderada según el ámbito geográfico (Galicia=1; España=1,25; Internacional=1,5). El valor final del indicador (entre 0 y 100%) vendrá de la normalización del valor en base 100

Tal y como se puede apreciar en la figura anterior, los tres sectores que más cooperan para la I+D+i son, por este orden: Servicios profesionales, Automoción y equipo y Textil, confección y moda. En cuanto a Servicios profesionales, la cooperación es inherente a su actividad (pensemos en ingenierías, consultoras, etc.) por lo tanto, es lógico pensar en que esta misma colaboración se extienda a las actividades relacionadas con la innovación. En cuanto a Automoción y equipo, la propia configuración del sector, con su cadena de fabricación estructurada en diferentes niveles de proveedores que operan con flujos tensos entre sí, prácticamente obliga a que esta cooperación tenga lugar.

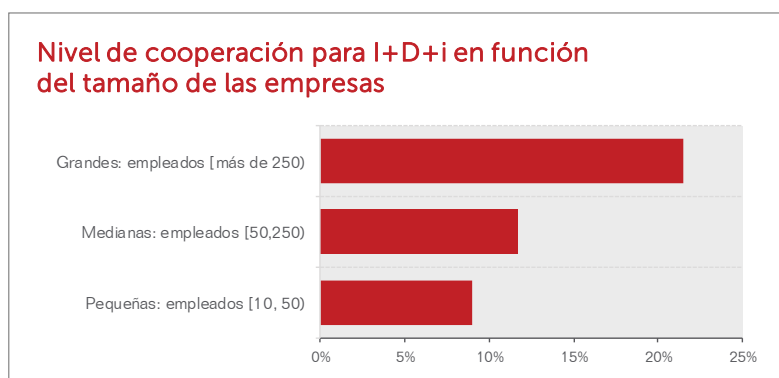


Figura 21. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre capacidades I+D+i de la Comunidad Autónoma Gallega 2016. Axencia Galega de Innovación y Consorcio Zona Franca de Vigo. Para la realización del gráfico se han tenido en cuenta sólo aquellas empresas que cooperan

No por presumible, deja de ser interesante observar como el tamaño de las empresas parece condicionar su capacidad para cooperar en actividades de I+D+i. De hecho, el nivel promedio de cooperación en I+D+i de las grandes empresas duplica al de las empresas medianas y casi triplica al de las pequeñas empresas.

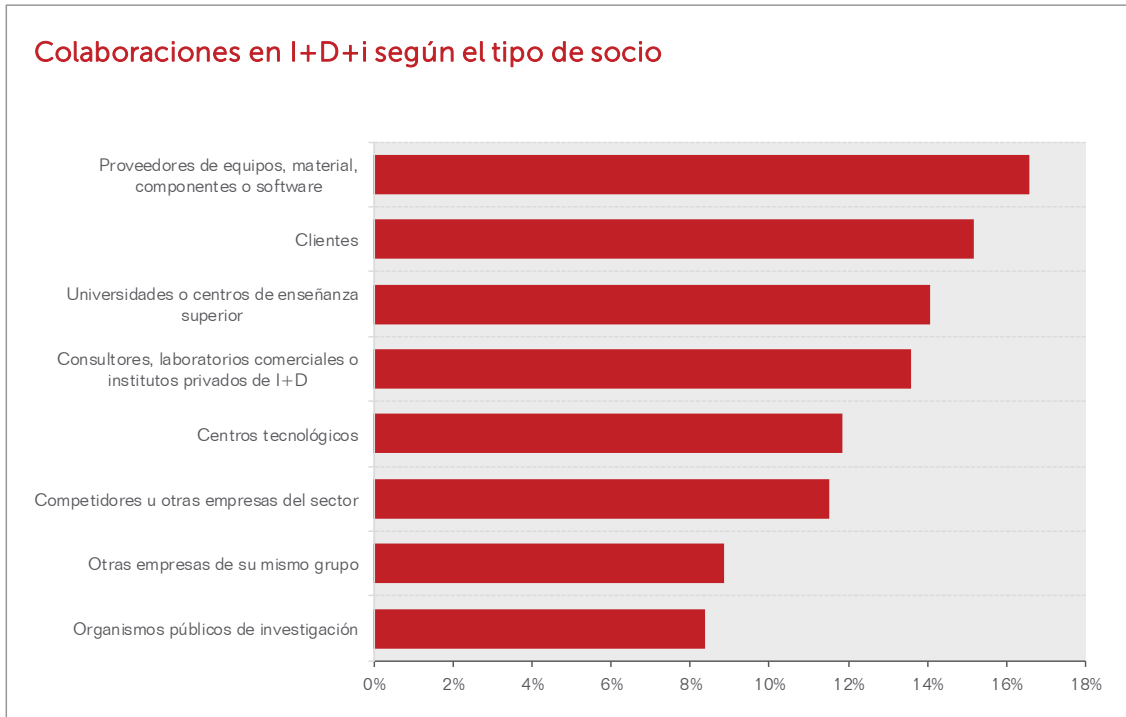


Figura 22. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre capacidades I+D+i de la Comunidad Autónoma Gallega 2016. Agencia Galega de Innovación y Consorcio Zona Franca de Vigo. Para la realización del gráfico se han tenido en cuenta sólo aquellas empresas que cooperan

Los datos que se muestran en la figura anterior indican que las empresas colaboran en actividades de I+D+i con mayor facilidad con aquellos interlocutores que están presentes en el día a día de su actividad, como son sus clientes y proveedores (esto parece ser coherente con lo observado en la figura 20). Sólo con las Universidades y Consultores parecen mantener un nivel similar de cooperación en I+D+i. En el otro extremo se sitúan los Organismos Públicos de Investigación (OPIs), con un porcentaje de colaboraciones notablemente inferior. Es posible que la información que las empresas reciban sobre las posibilidades de colaboración que ofrecen estas entidades sea insuficiente, aumentando así el distanciamiento respecto a éstas. Sería interesante potenciar los planes de transferencia de las OPIs, especialmente orientados a la colaboración con empresas.

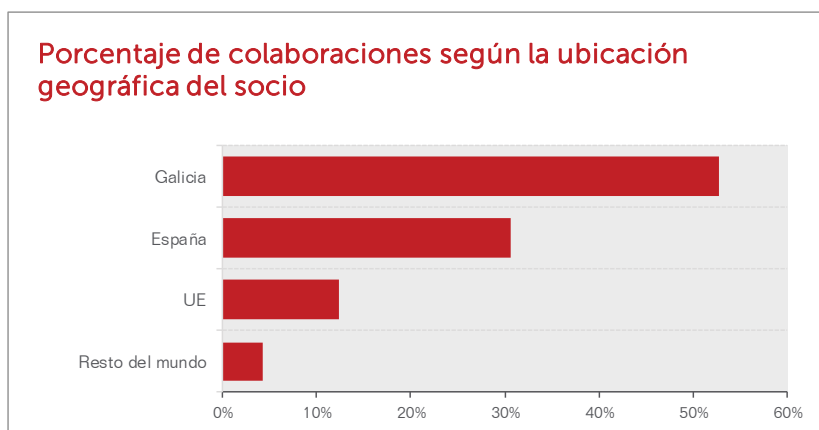


Figura 23. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre capacidades I+D+i de la Comunidad Autónoma Gallega 2016. Agencia Galega de Innovación y Consorcio Zona Franca de Vigo. Para la realización del gráfico se han tenido en cuenta sólo aquellas empresas que cooperan

En cuanto al ámbito geográfico de la colaboración, más de la mitad de las colaboraciones en actividades de I+D+i de las empresas gallegas encuestadas han sido de carácter regional. En segundo lugar se encuentran las colaboraciones a nivel nacional y, a continuación, las realizadas con socios europeos. Por último, existe un pequeño, aunque nada despreciable porcentaje de colaboraciones realizadas fuera de la Unión Europea (4,3%). El panorama descrito en cuanto a cooperación de I+D+i de las empresas gallegas podría resumirse en los siguientes mensajes:

- “Cooperan más aquellas empresas que pertenecen a sectores en los que los actores son más interdependientes”: la colaboración parece ser consecuencia de la propia actividad económica de la empresa, no fruto de una actitud proactiva de búsqueda de nuevas oportunidades.
- “Las grandes empresas cooperan más”: duplican el desempeño de las empresas medianas y triplican el de las pequeñas.
- “Proveedores y clientes son los principales socios”: al igual que en el primer punto, podría intuirse que la colaboración surge a partir de la actividad diaria de la empresa, no como resultado de un esfuerzo específico y orientado para llegar a los mejores socios para innovar.
- “Cooperación eminentemente regional”: más de la mitad de las colaboraciones son llevadas a cabo con socios de la misma región.

Los actores de un ecosistema regional de innovación deben colaborar internamente, pero también con agentes de otros ámbitos geográficos. Lo importante no es tanto con quién se coopera, sino para qué. Ahí es donde entra en juego la capital importancia del diseño e implantación de una estrategia en I+D+i. El objetivo debe ser la identificación de las mejores prácticas, independientemente del ámbito sectorial o geográfico, y establecer relaciones de colaboración robustas y sostenibles en el tiempo. Es imprescindible que exista un entorno colaborativo en el que todos los actores se beneficien de una manera equilibrada. Estas relaciones “ganar-ganar” son la única vía para que las colaboraciones permanezcan en el tiempo, y con ellas la generación de sinergias y valor.

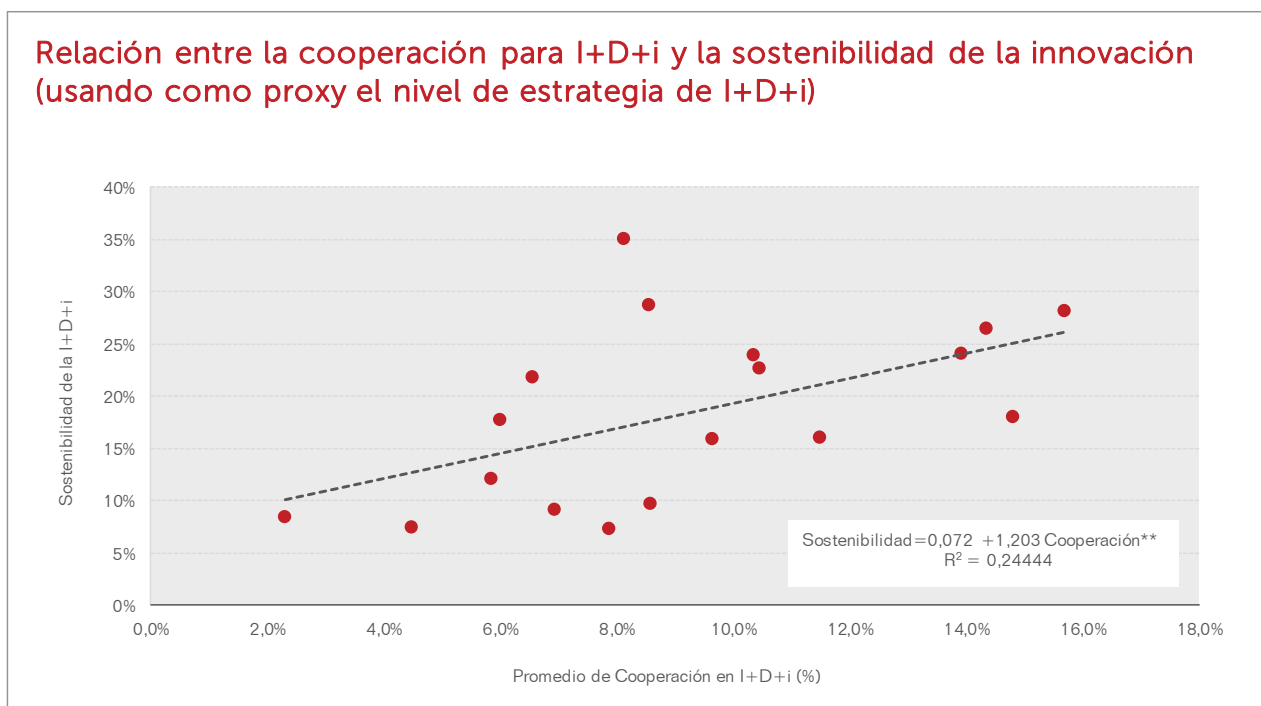


Figura 24. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre capacidades I+D+i de la Comunidad Autónoma Gallega 2016. Agencia Galega de Innovación y Consorcio Zona Franca de Vigo. Para la realización del análisis se han tenido en cuenta sólo aquellas empresas que cooperan

Nota: * significativo al 10%; ** significativo al 5%; *** significativo al 1%

Asumiendo una relación lineal entre la cooperación en I+D+i y la estrategia de I+D+i (usada en el análisis como proxy de la sostenibilidad en el tiempo de la innovación), los datos parecen indicar que existe una correlación directa entre ambas variables. De esta forma, podríamos afirmar que cuanto mayor es el nivel de cooperación de las empresas con otras entidades para promover actividades de I+D+i, mayor es la probabilidad de que la actividad innovadora sea sostenible en el tiempo.

7.4. Intensidad tecnológica sectorial

7.4.1. Análisis de las Tecnologías Facilitadoras Esenciales (TFE) en la empresa gallega

La Comisión Europea define las Tecnologías Facilitadoras Esenciales como "Conocimiento intensivo y asociado con una alta intensidad de I+D, con ciclos rápidos de innovación, que necesita una alta inversión de capital y que genera empleo altamente cualificado". Las TFE son multidisciplinarias y transversales a muchas áreas tecnológicas con una tendencia hacia la convergencia y la integración. Son fundamentales para la modernización de la base industrial de un territorio e impulsan el desarrollo de nuevas industrias. Tienen una importancia sistémica: están en el corazón de productos que cambian las reglas del juego, tales como teléfonos inteligentes, baterías de alto rendimiento, vehículos ligeros, nano medicamentos, textiles inteligentes, etc. Su volumen de negocio está además en continuo crecimiento (se estima que alcanzó 1 billón¹ de dólares en 2015 a nivel mundial), pero el beneficio será solo para aquellos que dominen estas tecnologías y sean capaces de incrustarlas en nuevos productos y procesos. La especialización en estas tecnologías situará a esas regiones en la vanguardia de la economía sostenible, y provocará un fuerte impacto tanto en su crecimiento como en la creación de empleo (Key Enabling Technologies –KETS– Observatory, 2015). La importancia que la Comisión Europea otorga a estas tecnologías en el futuro a medio plazo se ve reflejada en el objetivo de que estas sean la base del 20% del PIB comunitario en el año 2020, tal y como se recoge en el programa Horizonte 2020.

Según la Comisión Europea, las TFE son seis: materiales avanzados, biotecnología, microelectrónica, fotónica, nanotecnología y sistemas de fabricación avanzada, que ejerce como tecnología transversal a las otras cinco. En la siguiente figura podemos observar cómo se interrelacionan estas tecnologías y cómo favorecen la adaptación de las plantas de producción a los estándares que se estiman imprescindibles para las fábricas del futuro.



Figura 25. Fuente: Manu-Ket (2016)

1 Según denominación europea (10¹²).

Es claro, por tanto, que estas tecnologías cobran cada vez más importancia en el tejido empresarial, constituyendo su nivel de implantación un *proxy* muy interesante para, no sólo atisbar el desempeño innovador del tejido empresarial gallego, sino también para identificar sus tendencias en materia de innovación.

En la figura siguiente podemos obtener una fotografía del estado actual de las empresas gallegas en lo que a tecnologías facilitadoras esenciales se refiere.

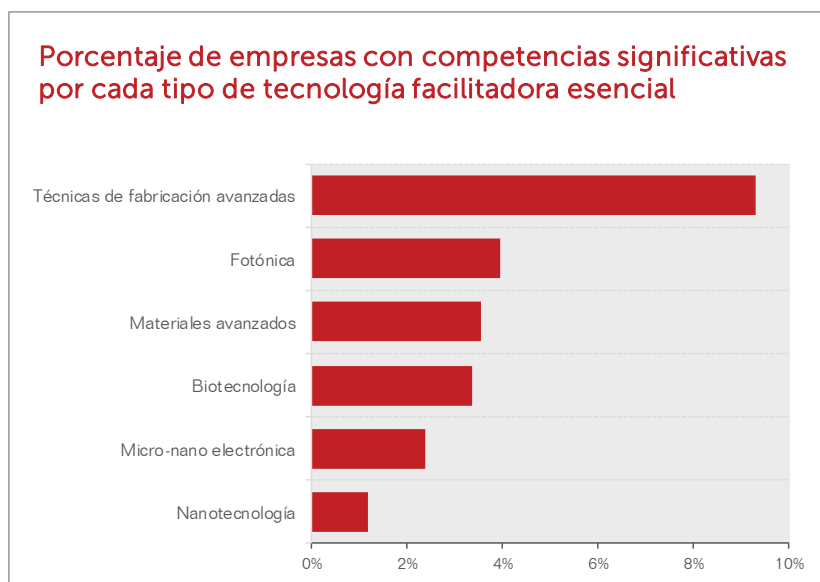


Figura 26. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre capacidades I+D+i de la Comunidad Autónoma Gallega 2016. Axencia Galega de Innovación y Consorcio Zona Franca de Vigo

Según los datos recabados de la Encuesta sobre capacidades de I+D+i de la Comunidad Autónoma Gallega 2016, un 17,4% de las empresas encuestadas indican tener competencias significativas en la utilización de al menos una de las tecnologías facilitadoras esenciales (TFE).

Cabe destacar que un 9,3% de las empresas dicen utilizar técnicas de fabricación avanzadas, siendo claramente la tecnología facilitadora con mayor presencia. Esto parece lógico si tenemos en cuenta lo mencionado anteriormente, que se trata de una tecnología transversal a todas las demás. A continuación, y en orden de importancia, figura la fotónica (4% de las empresas de la muestra). Esto podría estar relacionado con el hecho de que la Comunidad Autónoma de Galicia cuenta con dos centros de investigación relevantes en el concierto nacional: el Centro Tecnológico Aimen en Vigo y el Laboratorio L2A2 perteneciente a la USC en Santiago de Compostela. La existencia de estos dos centros en la región muy probablemente esté generando un efecto tractor relacionado con esta TFE, bien estimulando la creación de nuevas empresas o bien atrayendo a empresas existentes hacia esta tecnología.

Este mismo razonamiento es extensible a las empresas con competencias significativas en biotecnología (3,4% del total), cuya expansión podría estar relacionada con la existencia de varios organismos relacionados con esta TFE: Clúster Tecnológico de las Ciencias de la Vida (Bioga), Clúster de Biotecnología de Galicia, Centro de investigaciones Biomédicas (CINBIO) e Instituto de Investigación Biomédica de Vigo (IBIV). Merece la pena señalar que, de acuerdo con la estadística sobre el uso de Biotecnología, sector empresas, elaborada por el INE (2014), Galicia fue la sexta comunidad autónoma que más invirtió en I+D biotecnológica con 17,59 millones €, lo que supone un 3,3% del total español.

A continuación se sitúa la tecnología relacionada con los nuevos materiales, con la que se relacionan un 3,6% de las empresas encuestadas. Cabe destacar que empresas gallegas han desarrollado novedosos materiales a nivel mundial, entre ellos podemos señalar la fibra de pizarra, un material único en el mundo, desarrollado a partir de residuos, que permite la fabricación de diferentes piezas para obras de ingeniería civil, automoción, medicina o material deportivo; diferentes composites termoplásticos, que permiten fabricar vehículos más ligeros; biopolímeros derivados del almidón o la celulosa, que se utilizan para crear envases de alimentos más ecológicos; y fibras de madera o algas, para realizar, entre otras, prótesis para medicina regenerativa.

7.4.2. Sectores *High-Tech* vs. Empresas *High-Tech*

De acuerdo con el Manual de Frascati (OCDE, 2003), para contribuir al análisis del impacto de la tecnología en la evolución de las industrias resulta útil identificar aquellas actividades y productos de mayor contenido tecnológico, utilizando criterios que permitan desarrollar unas clasificaciones especiales armonizadas a escala internacional. En este sentido, la OCDE ha desarrollado durante los últimos años dos tipos de clasificaciones de las empresas en función de su nivel tecnológico.

En un primer momento, a mediados de la década de los años 80 del siglo pasado, la OCDE estableció una clasificación por actividades que agrupaba las industrias en función de su esfuerzo en I+D como porcentaje de su volumen total de negocio. El supuesto que subyace detrás del indicador es que los productos con mayor nivel de tecnología incorporada provienen de industrias que realizan grandes esfuerzos en materia de I+D. La lógica que sostiene este razonamiento emana del llamado "modelo lineal de innovación", según el cual, una inyección de gasto en actividades de investigación básica, aplicada y de desarrollo experimental tendría como resultado último la aparición de innovaciones tecnológicas (Bianco, 2006). Siguiendo este criterio, la OCDE agrupaba las empresas en tres categorías (Smith, 2002):

- Alta tecnología: formado por las empresas que invierten en I+D más del 4% de su facturación (como las TIC o el sector farmacéutico).
- Media tecnología: compuesto por las compañías que dedican a I+D entre el 1 y el 4% de su cifra de negocios (tales como los sectores de automoción o productos químicos).
- Baja tecnología: que agrupa a las organizaciones que destinan a I+D menos del 1% de su de su volumen de negocio (como los sectores textil o alimentario).

Posteriormente, la OCDE adoptó una nueva clasificación centrada en sectores en lugar de en empresas individuales cuya primera versión estaba basada en la propuesta de Hatzichronoglou, T. (1997), y tomaba sus datos de la ISIC² Rev.2. Esta clasificación propone la división de los diferentes sectores en cuatro categorías:

- Tecnología alta
- Tecnología Media-alta
- Tecnología Media-baja
- Tecnología baja

Cabe señalar que, en España, el INE adoptó la clasificación CNAE 2009, siendo ésta la que se ha utilizado para nuestro estudio. En lo que se refiere a la agrupación según intensidad tecnológica, debemos señalar que, en aras de facilitar al lector la comprensión de los datos, se ha optado por establecer la división en solo tres categorías: alta, media y baja tecnología, para lo cual hemos procedido a unificar en una única categoría de media tecnología las categorías de media-alta y media-baja tecnología de la clasificación de la OCDE.

La propia OCDE reconoce la problemática de utilizar una clasificación por sectores ya que, en numerosas ocasiones, empresas que están englobadas en un determinado sector tecnológico (bajo, medio o alto), pueden estar realizando esfuerzos en I+D que corresponden a otra categoría tecnológica (OCDE, 2011). También en el Manual de Frascati se manifiesta que "no todos los productos de una "industria de alta tecnología" tienen necesariamente un alto contenido tecnológico; asimismo, puede que productos de industrias con bajas intensidades tecnológicas presenten un alto grado de sofisticación tecnológica".

Otros autores han demostrado esta problemática mediante trabajos empíricos. Así, Kirner et al (2009) en su estudio sobre los resultados de innovación de las empresas de baja tecnología en la industria alemana detectan una significativa discrepancia entre la clasificación sectorial y el nivel real de intensidad de I+D de las empresas: sólo aproximadamente la mitad de las empresas se ajustan a sus respectivos clasificaciones sectoriales, mientras que las demás son más o menos intensivas en I+D de lo que correspondería a su sector.

Siguiendo la misma metodología empleada por estos autores, hemos realizado un análisis para el conjunto de las empresas encuestadas obteniendo resultados similares, ya que una clasificación basada en sectores de baja, media o alta tecnología sólo refleja en parte el esfuerzo en I+D de las empresas pertenecientes a estos sectores. Si

² ISIC: International Standard Industrial Classification of All Economic Activities.

utilizamos los umbrales de esfuerzo propuestos por la OCDE a nivel de empresa, observamos una heterogeneidad intrasectorial significativa y sustancial.

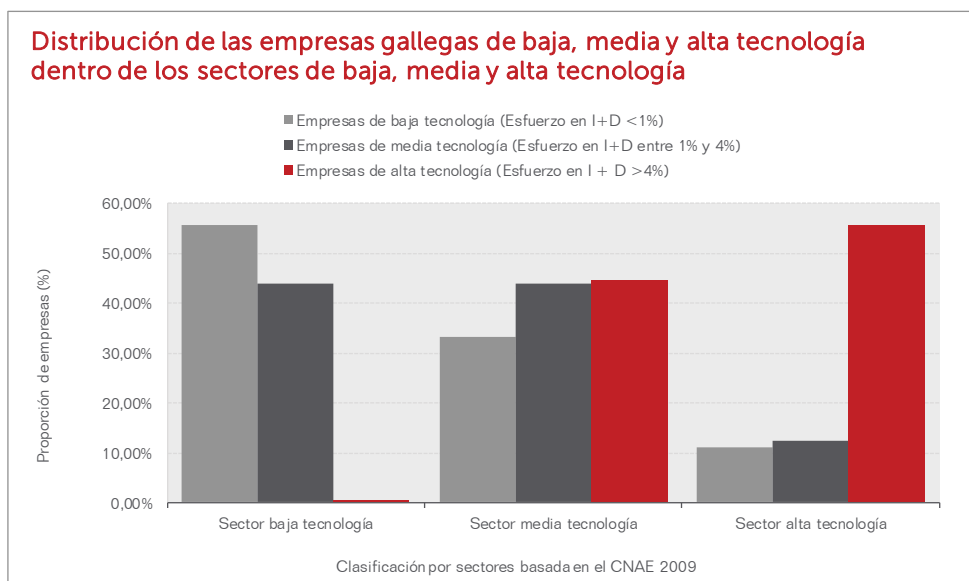


Figura 27. Fuente Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre capacidades I+D+i de la Comunidad Autónoma Gallega 2016. Agencia Galega de Innovación y Consorcio Zona Franca de Vigo

Se constata así una significativa discrepancia entre la clasificación sectorial y la realizada a nivel de empresa. De esta forma podemos observar que solo un 55,56% de las empresas que pertenecen al sector de baja tecnología permanecen en el mismo al aplicar la clasificación por empresas. En lo referente al sector de media tecnología, el porcentaje de las empresas que permanecen en su grupo es del 43,75%, alcanzando el 66,67% en el de las clasificadas como de alta tecnología.

Estos resultados sugieren la necesidad de romper, de una vez y para siempre, el paradigma que identifica el dinamismo tecnológico o la intensidad de conocimiento con algunos sectores en particular. Es más, los resultados sugieren que a la hora de diseñar políticas públicas de apoyo a la innovación, parece conveniente establecer una clasificación basada en la intensidad del I+D realizado por las empresas en lugar de realizar una clasificación, por ejemplo, por códigos CNAE. Es altamente probable que este tipo de clasificación facilite un uso más eficiente de los recursos, al permitir canalizar un mayor porcentaje de la inversión pública hacia las empresas que realmente están esforzándose en adquirir conocimientos y en buscar nuevas formas de negocio mediante la innovación en producto y en proceso.

Además, en el caso del tejido productivo gallego (con alto impacto en su economía de sectores poco intensivos en conocimiento), es posible que las organizaciones encuadradas en sectores clasificados como de media y baja tecnología que están realizando un esfuerzo en I+D superior al correspondiente a su sector, puedan servir como organizaciones tractoras al actuar como palanca de cambio de otras compañías con actividades similares.

7.5. Benchmarking del desempeño innovador

Entendiendo el benchmarking de innovación como una técnica de evaluación y aprendizaje consistente en tomar como referencia los mejores aspectos o prácticas en materia de I+D+i de otras regiones, con el objeto de adaptarlos a nuestro contexto regional, realizaremos a continuación un análisis comparativo de los principales indicadores de I+D+i de Galicia con respecto a su entorno.

7.5.1. Benchmarking de esfuerzos en I+D+i

A. Capital humano en I+D en Galicia y demás regiones españolas

Comenzaremos nuestro estudio analizando la evolución del capital humano dedicado a I+D en Galicia (medido en Equivalencia a Jornada Completa) con respecto a España y al resto de comunidades autónomas de nuestro país.

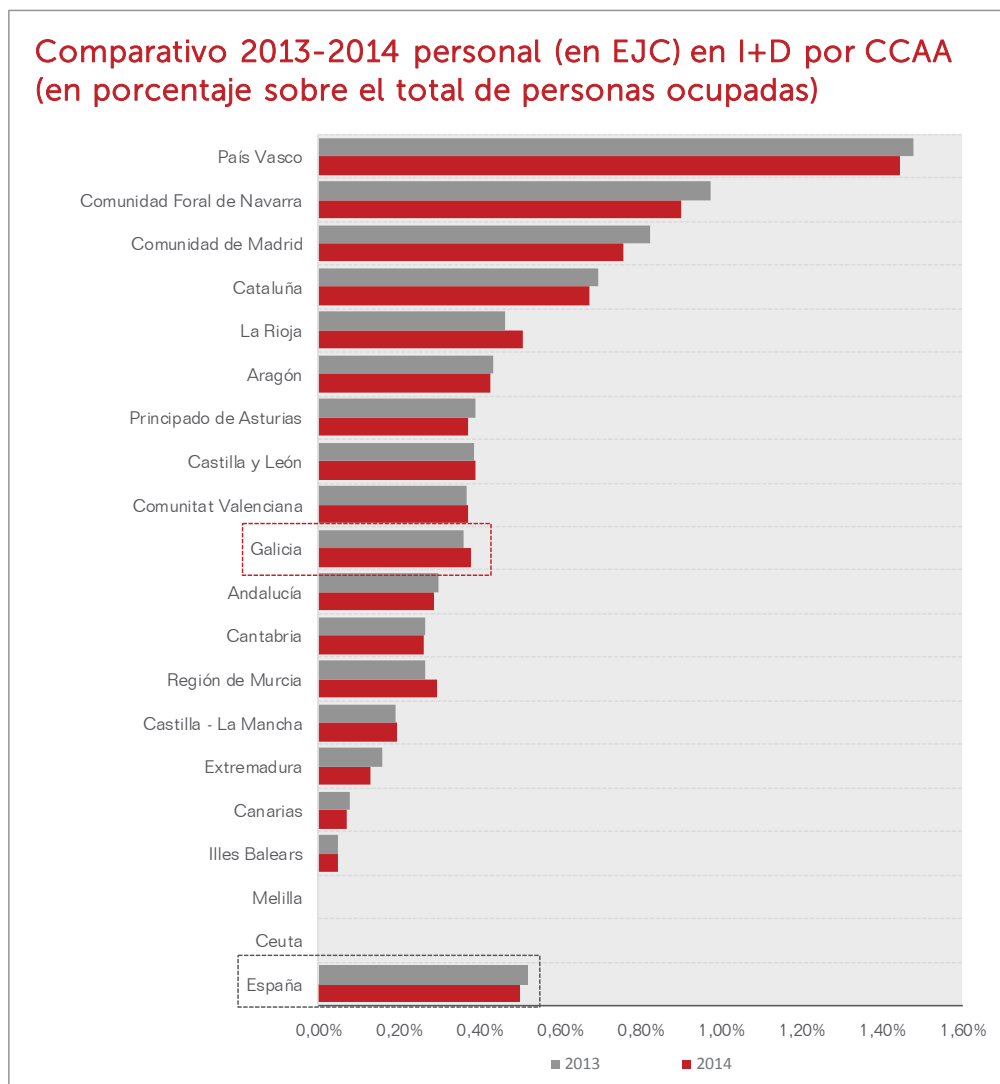


Figura 28. Fuente: Elaboración propia a partir INE (2015 a) e INE (2015 b)

Según podemos observar en la figura anterior, Galicia fue una de las pocas comunidades autónomas que mejoró el ratio entre capital humano dedicado a I+D en relación al total de personas ocupadas, pasando de un 0,36% a un 0,38% y ascendiendo desde el décimo al octavo puesto en el ranking de comunidades. Cabe señalar que el ratio descendió en el conjunto de España, así como en las comunidades habitualmente punteras en innovación (País Vasco, Navarra, Madrid y Cataluña).

A pesar de este dato positivo, no debemos olvidar que Galicia se encuentra muy por debajo del valor alcanzado por el conjunto de España (0,50%), saliendo todavía peor parada si lo comparamos con los ratios alcanzados por esas comunidades señaladas como punteras: País Vasco (1,44%), Navarra (0,90%), Madrid (0,76%) o Cataluña (0,67%).

B. Investigación pública vs. Investigación privada

En lo referente a los recursos dedicados al I+D empresarial por parte de los sectores público y privado, y siguiendo los criterios de los principales organismos internacionales (OCDE, Eurostat, INE, etc.), hemos analizado los datos desde dos perspectivas: el personal dedicado a I+D (medido en equivalencia a jornada completa) y los gastos en I+D de las empresas en función del origen de los fondos que los financian.

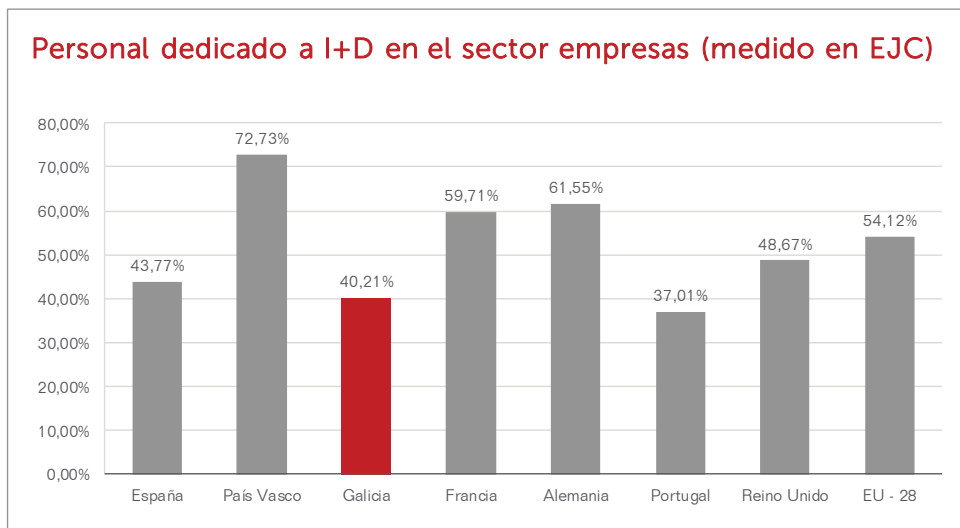


Figura 29. Fuente: Elaboración propia con datos de OCDE (2016), de IGE (2015) y Eustat (2015)

En lo relativo al personal dedicado a I+D en Galicia, podemos observar en la figura anterior que el 40,21% del personal dedicado a I+D se dedica a la I+D empresarial (el resto de personal de I+D está en el sector público, sector que engloba a la I+D de la administración y de la educación superior). Este porcentaje es ligeramente superior al dedicado en Portugal (37,01%), siendo muy inferior al de las principales economías europeas. En lo relativo a España, se encuentra más de 3,50 puntos porcentuales por debajo de la media estatal y a una distancia considerable de las comunidades punteras en innovación, como el País Vasco (72,73%).

En lo referente a los gastos en I+D empresarial según el origen de los fondos, tal y como podemos observar en la siguiente figura, el análisis arroja cifras de movilización de capital privado similares a las del País Vasco, ambas inferiores a la media nacional, si bien es cierto que es posible que el sistema de financiación vasco pueda estar teniendo alguna influencia en la intensidad de la intervención pública.

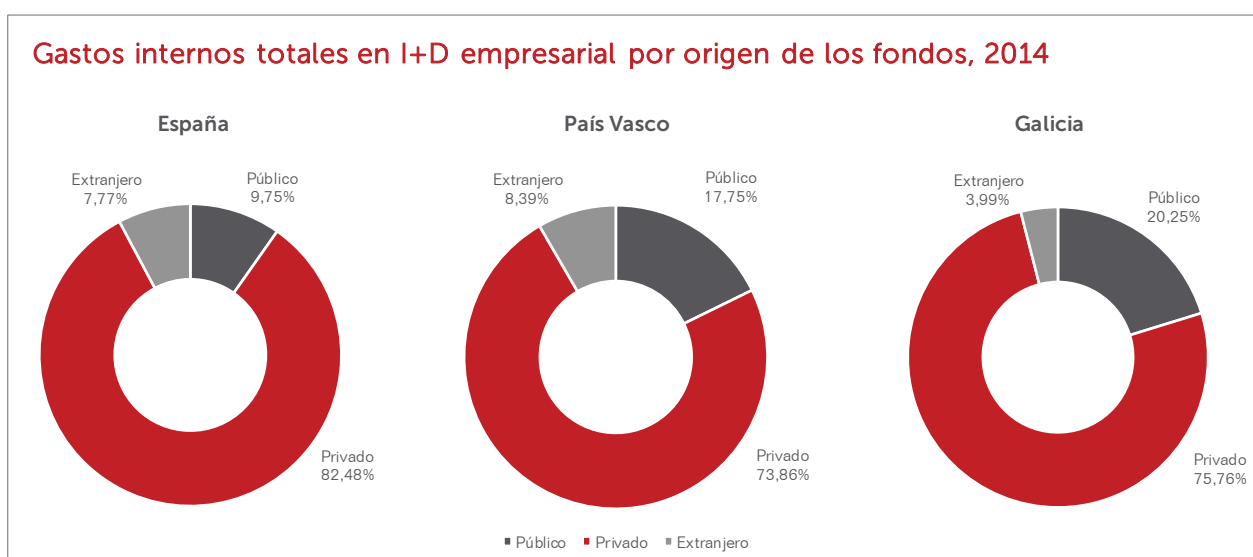


Figura 30. Fuente: elaboración propia con datos del INE (2014a), Eustat (2015) y la Encuesta sobre capacidades I+D+i de la Comunidad Autónoma Gallega 2015. Axencia Galega de Innovación y Consorcio Zona Franca de Vigo

C. Gasto promedio en actividades innovadoras por empresa Galicia vs España

Para el siguiente análisis se ha empleado como fuente de información la encuesta sobre innovación (2014) que elabora anualmente el Instituto Nacional de Estadística (INE).

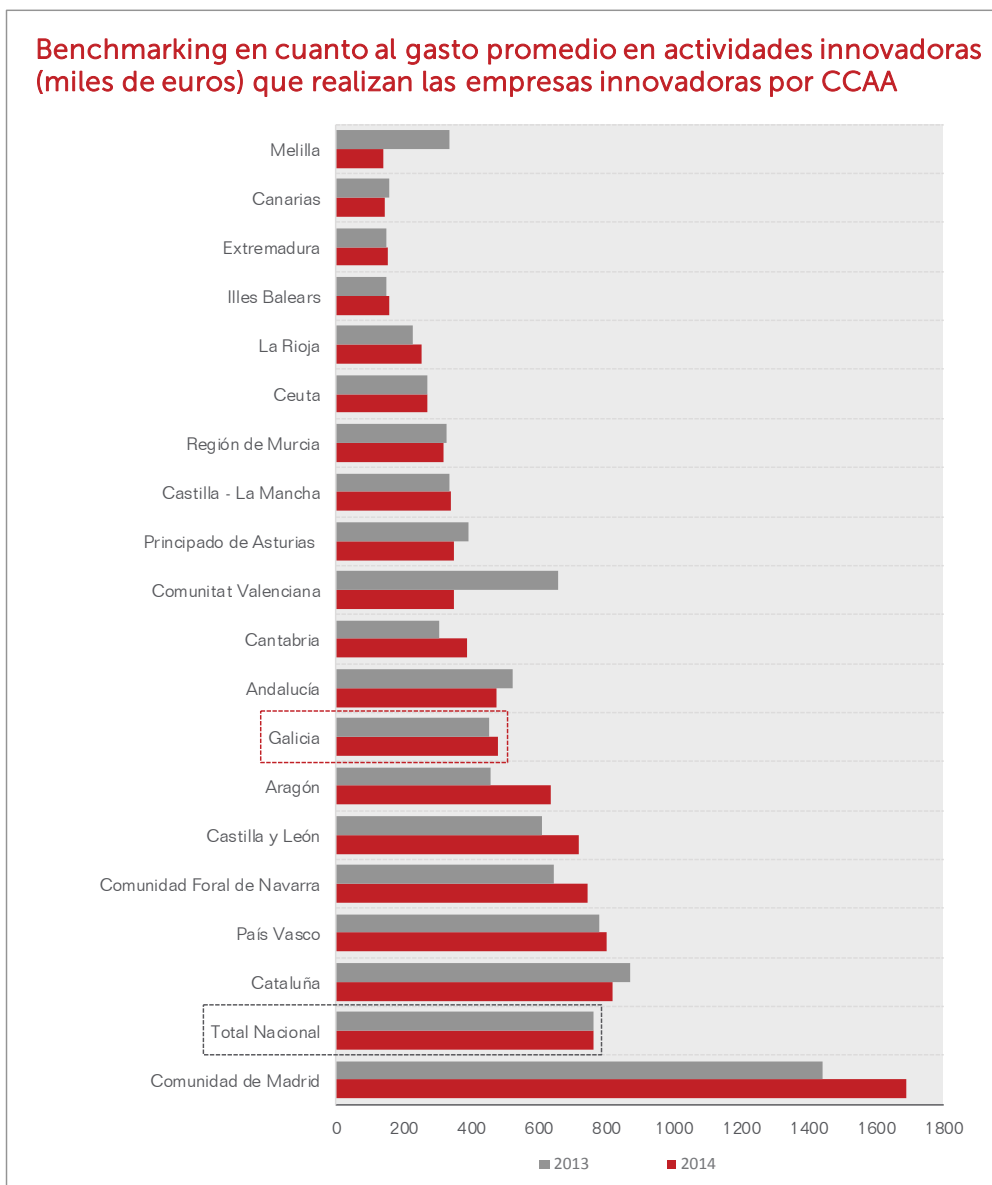


Figura 31. Fuente: Elaboración propia con datos del (INE, 2014a)

En cuanto a gasto en actividades relacionadas con la innovación, tal y como se muestra en la figura anterior, las empresas gallegas con actividades innovadoras mantienen su comportamiento y continúan gastando prácticamente lo mismo que el año anterior. Lo mismo sucede con la media estatal. De las comunidades autónomas punteras, las empresas innovadoras de Madrid y Navarra incrementaron su gasto entre 2013 y 2014 en torno a un 14%, mientras que las del País Vasco y Cataluña lo congelaron o redujeron ligeramente.

D. Inversión en I+D por Comunidad Autónoma

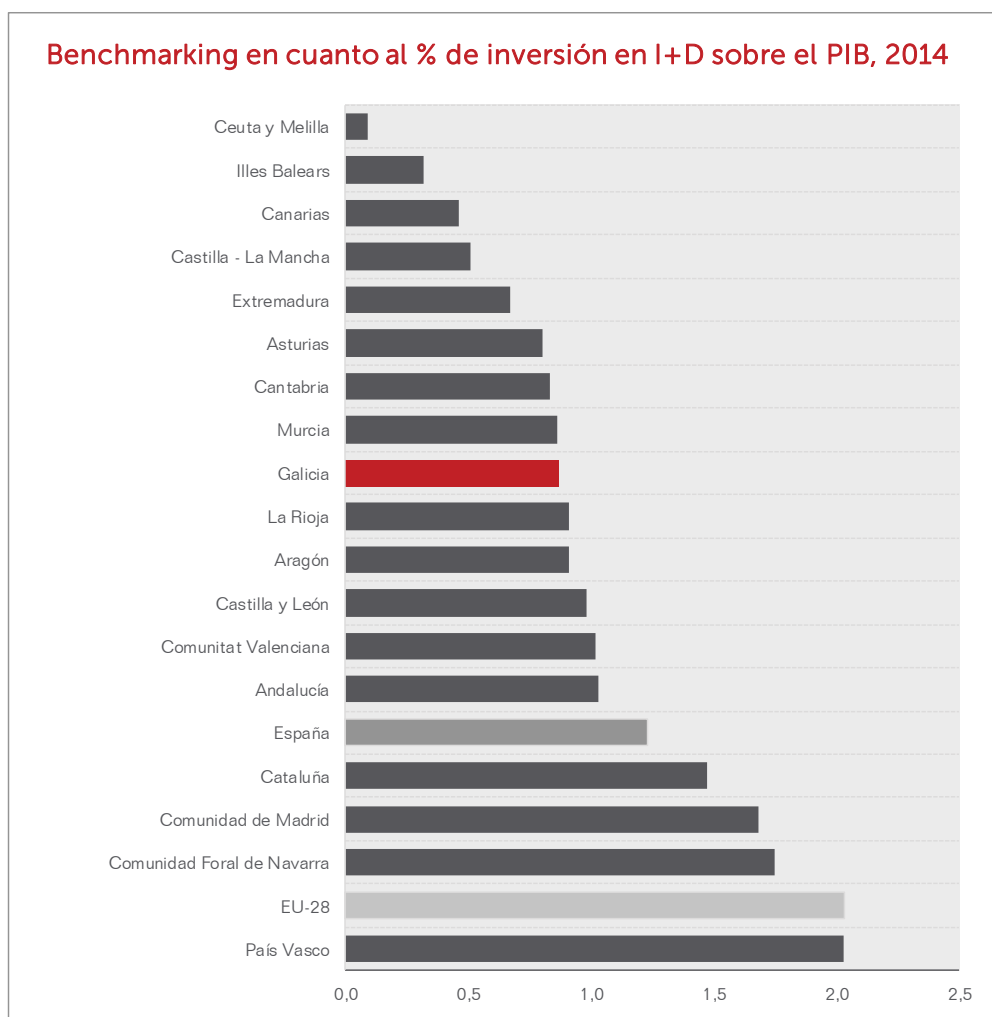


Figura 32. Fuente: Elaboración propia con datos del INE (2015a) y de Eurostat (2016)

En esta figura se muestra el porcentaje de inversión (Pública + Privada) en I+D respecto al PIB. En este aspecto, a nivel nacional, destaca el País Vasco (2,03%), quienes están al mismo nivel de la media europea (EU-28), siendo la cifra de la inversión en Galicia menos de la mitad (0,87%). Respecto a la media española (1,23%), Galicia se sitúa casi medio punto por debajo.

Además del País Vasco, otras tres CCAA se sitúan por encima de la media española, conformando el grupo de liderazgo en inversión en I+D a nivel nacional: Navarra (1,75%), Madrid (1,68%) y Cataluña (1,47%).

En general se observa un estancamiento, incluso a nivel europeo (EU-28), en la inversión en I+D entre los años 2012-2014. La incertidumbre económica y el temor, por entonces, a una posible entrada en una segunda recesión en Europa muy posiblemente hayan influido notablemente en esa tendencia conservadora en cuanto a apuesta por la I+D.

7.5.2. Benchmarking según tipo de innovación

Para el siguiente análisis se ha empleado como fuente de información la encuesta sobre innovación (2014) que elabora anualmente el Instituto Nacional de Estadística (INE).

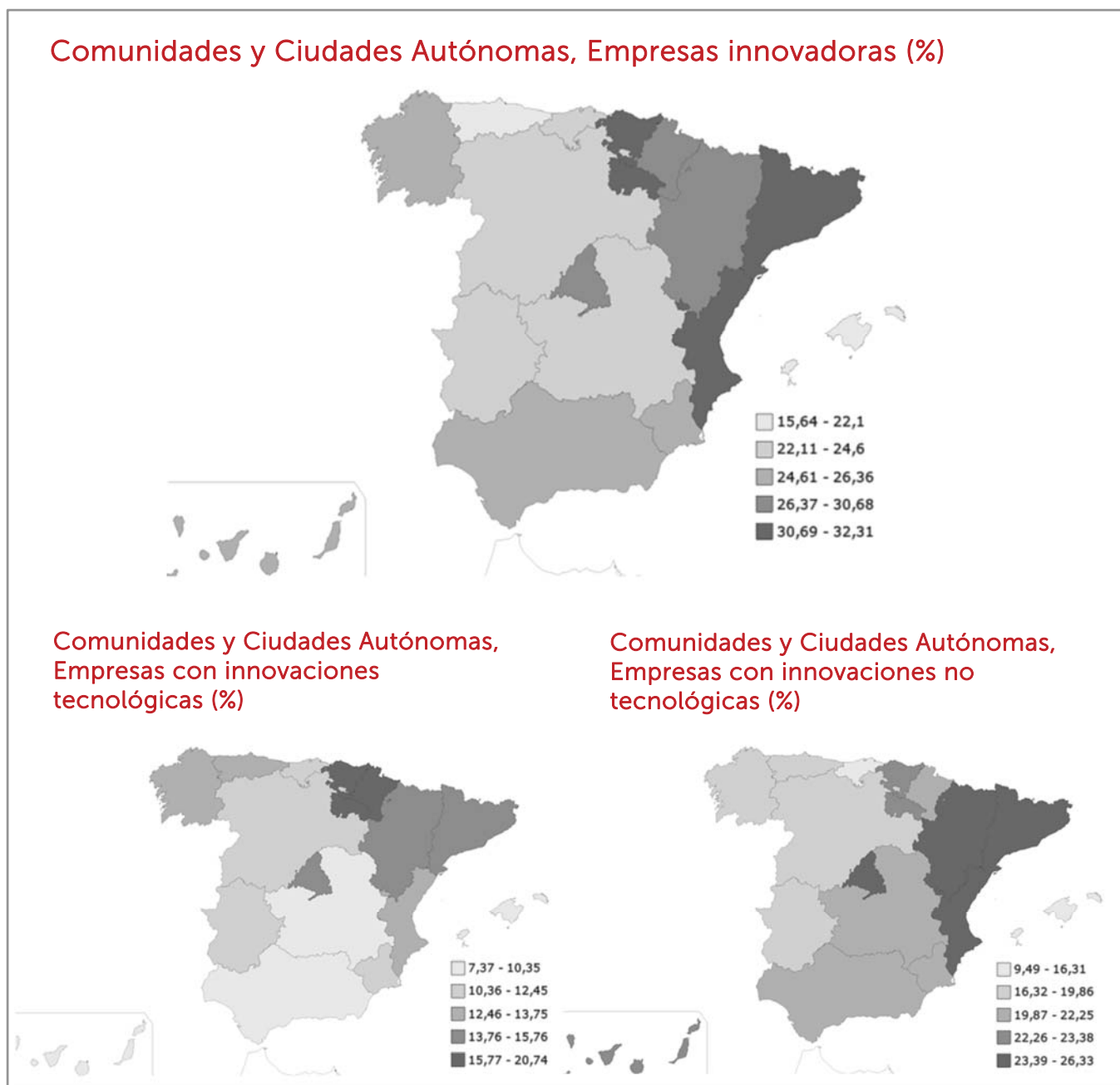


Figura 33. Fuente: Elaboración propia con datos del INE (2015a)

De las regiones punteras, Cataluña es la que cuenta con mayor porcentaje de empresas innovadoras (32,31%) y de empresas que realizan innovaciones no tecnológicas (26,21%). En cuanto a empresas que realizan innovación tecnológica, el País Vasco es el líder de forma destacada (18,85%).

En el siguiente análisis se ha tomado la CCAA de Cataluña como referencia, dados sus datos en cuanto a empresas innovadoras y empresas con innovaciones no tecnológicas.

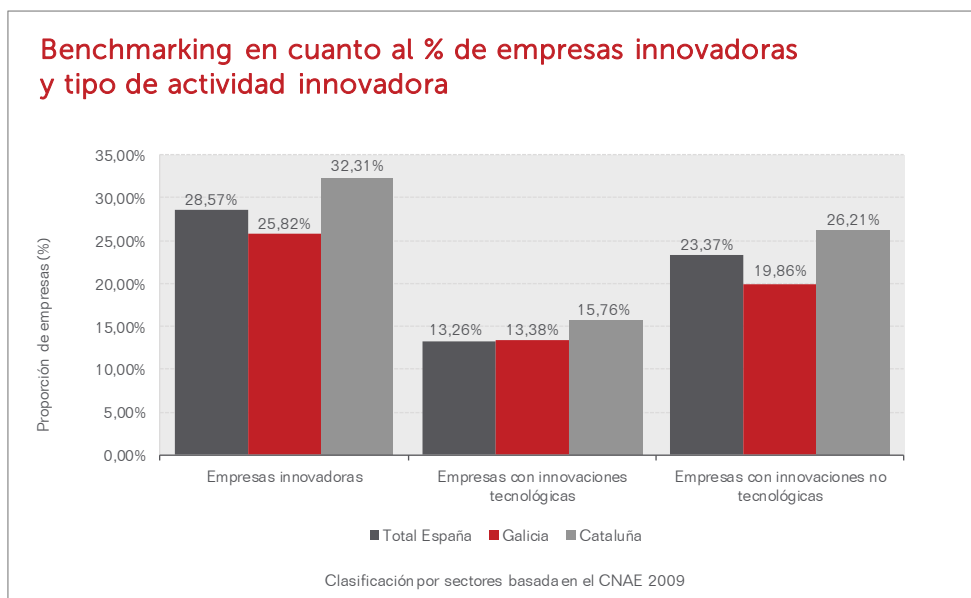


Figura 34. Fuente: Elaboración propia con datos del INE (2015a)

Tal y como se puede observar en la figura anterior, Galicia, con 25,82%, se sitúa por debajo del promedio estatal (28,57%) en cuanto a empresas innovadoras se refiere. Entrando en detalle del tipo de innovación llevada a cabo, se observa claramente que, si bien en cuanto a innovaciones tecnológicas el porcentaje es muy similar a la media estatal, en cuanto a innovaciones no tecnológicas, Galicia (19,86%) se sitúa casi cuatro puntos por debajo de la media estatal (23,37%).

Un hallazgo interesante tanto en el estudio del año pasado como en el presente, es que el desempeño innovador de las mejores empresas gallegas en innovación tecnológica es similar a sus homólogas de las regiones punteras a nivel nacional (País Vasco, Navarra, Madrid o Cataluña).

Sin embargo, y como contrapunto, durante el periodo de crisis (2007-2014) se perdieron en Galicia algo más de un 60% de estas empresas, pasando de 2.502 en el año 2005 a 997 en el año 2014.

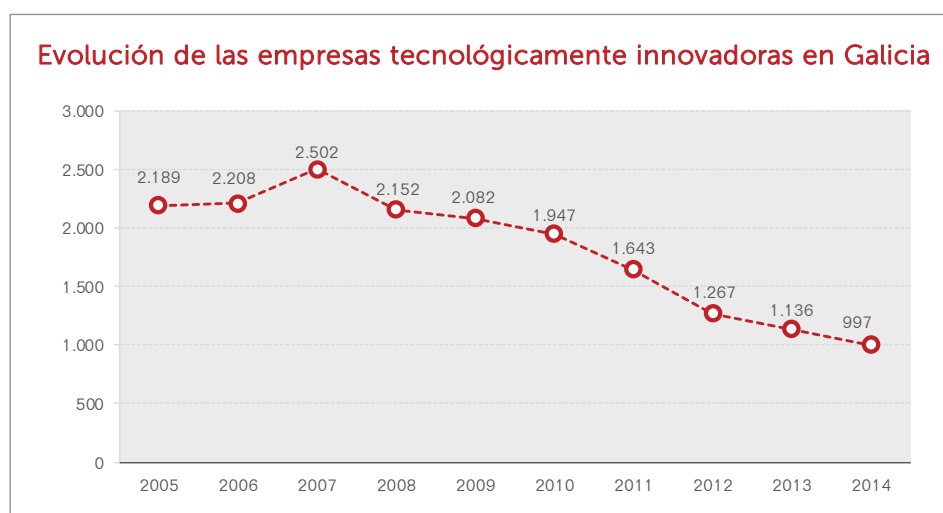


Figura 35. Fuente: IGE (2015)

Cabe contextualizar esta observación, sin embargo, en el contexto español: de hecho, en el mismo período la pérdida de este tipo de empresas siguió una tendencia muy semejante en el conjunto del Estado, pasando de 46.877 en 2007 a 18.511 en 2014, tal y como se muestra en el siguiente gráfico.

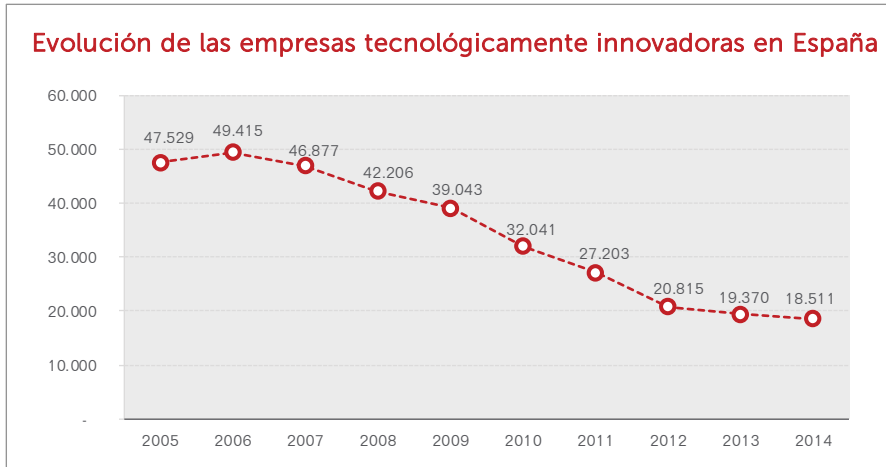


Figura 36. Fuente: IGE (2015)

En la siguiente figura (figura 37) se observa el efecto de una estructura productiva con baja representación de empresas dedicadas a manufactura y servicios de alta tecnología, reflejando un tejido productivo poco intensivo en conocimiento. Aun así, existen estudios empíricos que relacionan esta estructura con una mayor intensidad de la innovación en proceso frente a la innovación en producto (Kirner et al., 2009).

Galicia contaba en el año 2014 con 106 empresas manufactureras de alta y media-alta tecnología, tres menos que en el año anterior, lo que supone el 4,81% del total existente en España y un 0,06% sobre el total de las empresas existentes en Galicia. En lo que se refiere a las empresas de servicios de alta tecnología (información y comunicaciones, excepto edición, e investigación y desarrollo) los datos indican que para ese año 2014 existían en Galicia 147 empresas, lo que supone un 5,84% sobre las existentes en España y un 0,08% sobre el conjunto global de empresas gallegas. Cabe indicar que han desaparecido 11 empresas con respecto al año 2013. Con estos datos, Galicia ocupa el 7º puesto en número de empresas manufactureras de tecnología alta y medio-alta, ascendiendo hasta el 6º puesto en lo que se refiere a empresas de servicios de alta tecnología.

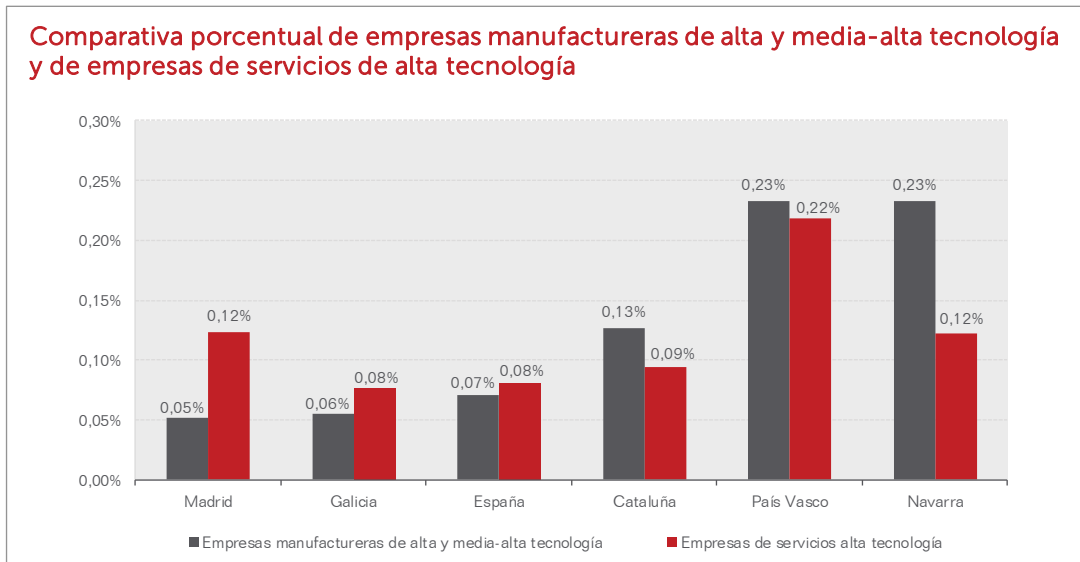


Figura 37. Fuente: Elaboración propia con datos del INE (2015a) y del INE (2015c)

Como era previsible, los mejores porcentajes en lo relativo a este tipo de empresas se encuentran en las comunidades con mejores índices de desempeño en innovación (Cataluña, Navarra y País Vasco).

Es importante reseñar que, a pesar de la reducción en el número de empresas gallegas de alta y media-alta tecnología, las cifras en cuanto a facturación y empleo han mejorado en este último ejercicio. En concreto, la facturación alcanzó los 7.790 millones de euros, con un incremento de 69 millones respecto al año 2013. Por su

parte, el empleo medido en equivalencia a jornada completa, alcanzó las 1.560 personas, lo que supone un incremento de 87 empleados con respecto al ejercicio anterior.

En la figura 38 podemos observar gráficamente la estructura de la balanza comercial gallega para las empresas de alta y media-alta tecnología. Claramente hay dos sectores que destacan en lo relativo a exportaciones e importaciones: material electrónico y productos químicos.

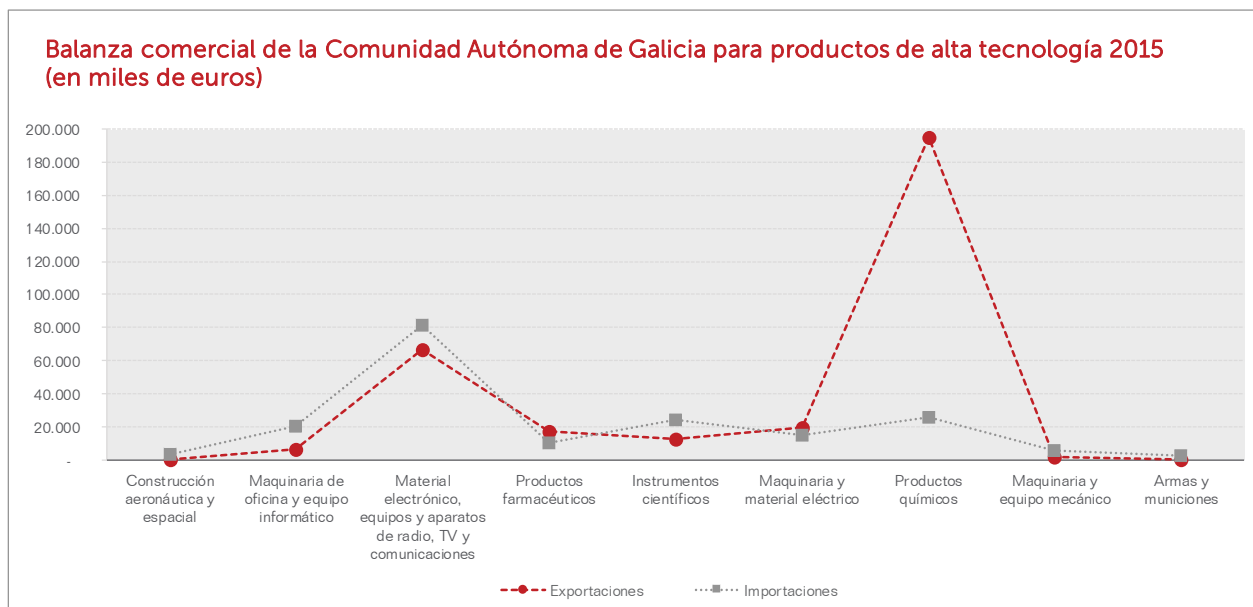


Figura 38. Fuente: Elaboración propia con datos de IGE (2015)

En este sentido, destaca el crecimiento experimentado por las exportaciones de productos químicos, las cuales han pasado de 161,03 millones en el año 2014 a 195,15 millones en el 2015. Además, las importaciones se han reducido para este sector en 5,09 millones en ese mismo período, pasando de 30,57 millones a 25,47 millones, lo que provoca un saldo positivo de la balanza comercial para el año 2015 de 169,67 millones en este sector. A la hora de observar los datos agregados de todos los sectores, es evidente la influencia de este dato en el saldo de la balanza comercial del conjunto de todas las empresas de alta y media-alta tecnología, saldo que presentó un valor positivo de 132,86 millones de euros en 2015, suponiendo un incremento de 49,00 millones con respecto al año 2014.

7.6. Análisis detallado 2015: la innovación en las microempresas gallegas

Según la base de datos de empresas de ARDÁN³, en 2014, las empresas con menos de diez empleados representaban el 70,34% de las empresas con asalariados en Galicia, casi tres de cada cuatro. Dadas las características especiales de estas empresas y, sin duda, el gran impacto en la actividad económica que éstas tienen en la economía regional, se plantea un análisis específico sobre su actividad innovadora.

No existe un perfil único de estas empresas, desde empresas de servicios de 2 o 3 trabajadores hasta *spin-offs* o EBTs (empresas de base tecnológica) con actividades muy intensivas en conocimiento. Lo que sí comparten la gran mayoría, dada su limitación de recursos, son estructuras organizativas poco jerarquizadas y una gran polivalencia en sus empleados. Para este estudio particular se ha trabajado con una muestra aleatoria estratificada de 261 empresas de 9 empleados o menos, y con representación de todos los Sistemas Productivos Sectoriales.

³ Empresas de la Base de Datos ARDÁN que presentan cuentas anuales en los Registros Mercantiles en el ejercicio 2014 con datos de empleo total. No se tienen en cuenta las actividades inmobiliarias ni financieras.

7.6.1. Microempresas vs. Empresas con 10 o más asalariados

Intuitivamente parece coherente pensar que el tamaño de las empresas (en términos de empleados) puede establecer un efecto condicionador en cuanto a su desempeño innovador. En este subapartado, a partir de las muestras obtenidas, analizaremos las principales dimensiones relacionadas con la innovación en las empresas y contrastaremos los resultados en función de su tamaño.

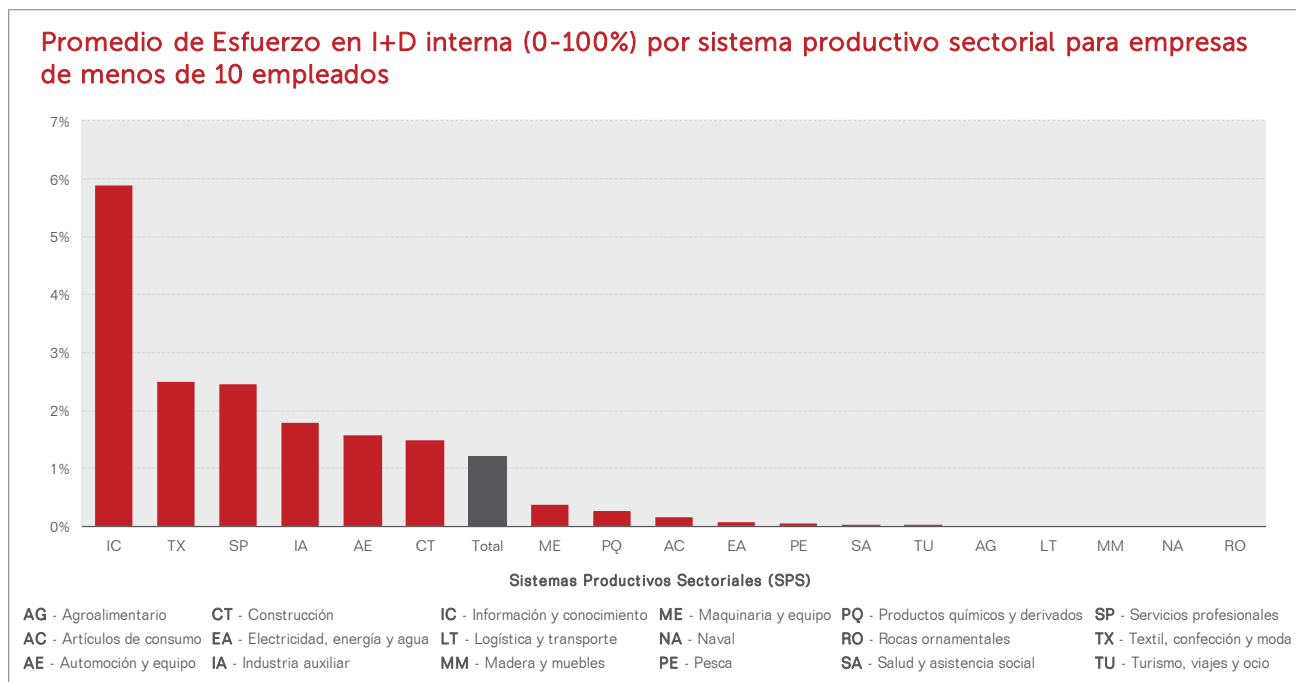


Figura 39. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre capacidades I+D+i de la Comunidad Autónoma Gallega 2016. Agencia Galega de Innovación y Consorcio Zona Franca de Vigo

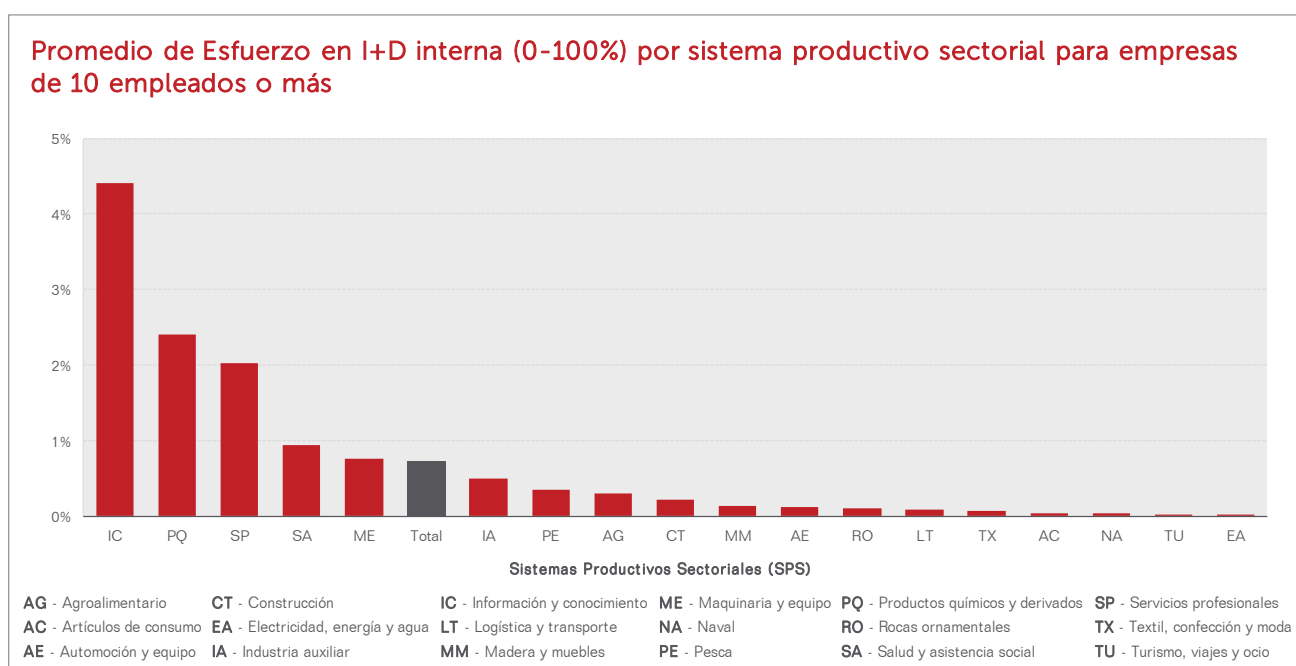


Figura 40. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre capacidades I+D+i de la Comunidad Autónoma Gallega 2016. Agencia Galega de Innovación y Consorcio Zona Franca de Vigo

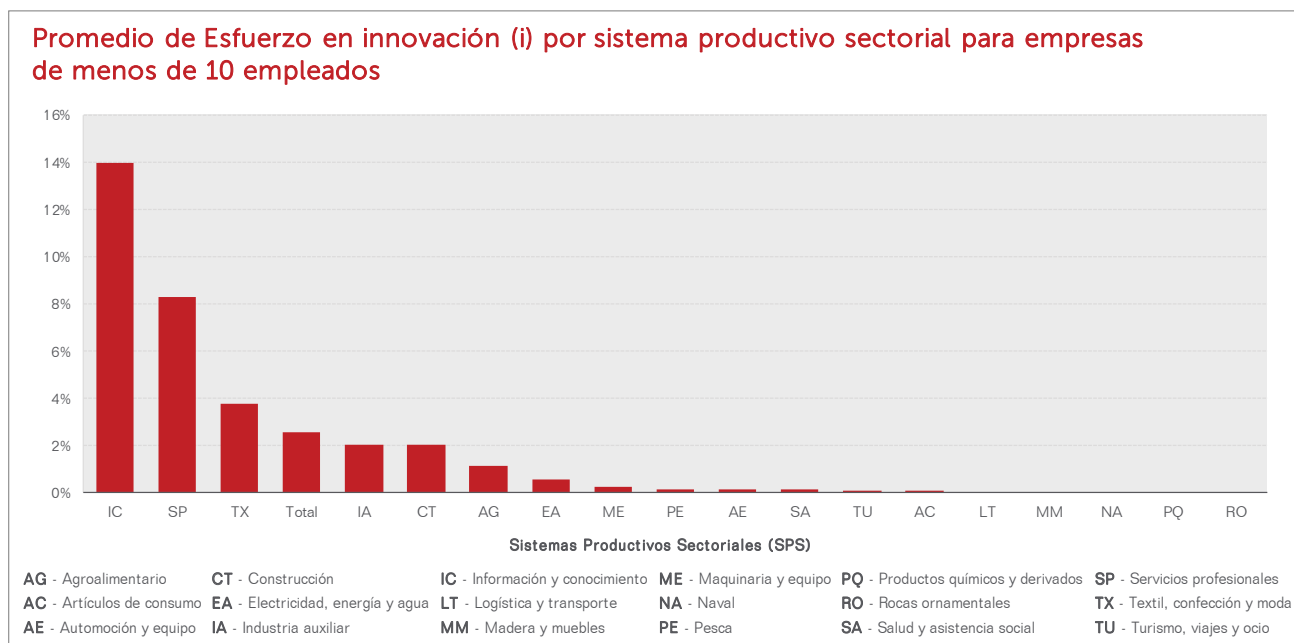


Figura 41. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre capacidades I+D+i de la Comunidad Autónoma Gallega 2016. Agencia Galega de Innovación y Consorcio Zona Franca de Vigo

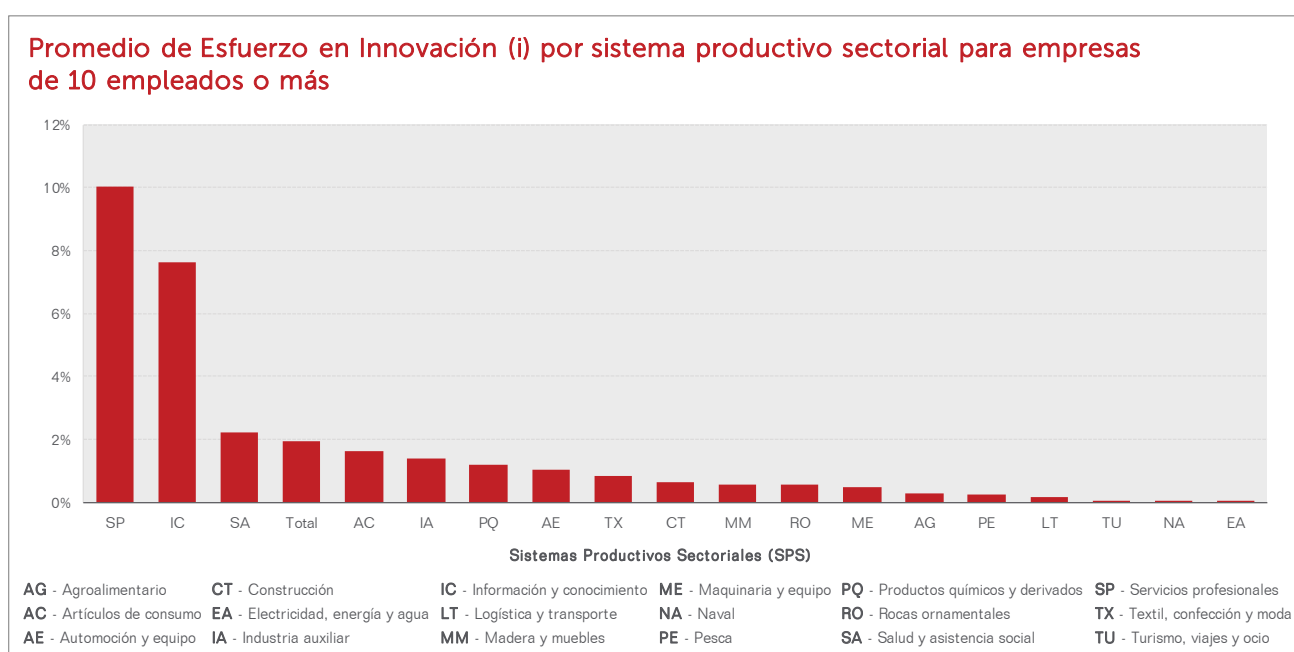


Figura 42. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre capacidades I+D+i de la Comunidad Autónoma Gallega 2016. Agencia Galega de Innovación y Consorcio Zona Franca de Vigo



Figura 43. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre capacidades I+D+i de la Comunidad Autónoma Gallega 2016. Axencia Galega de Innovación y Consorcio Zona Franca de Vigo

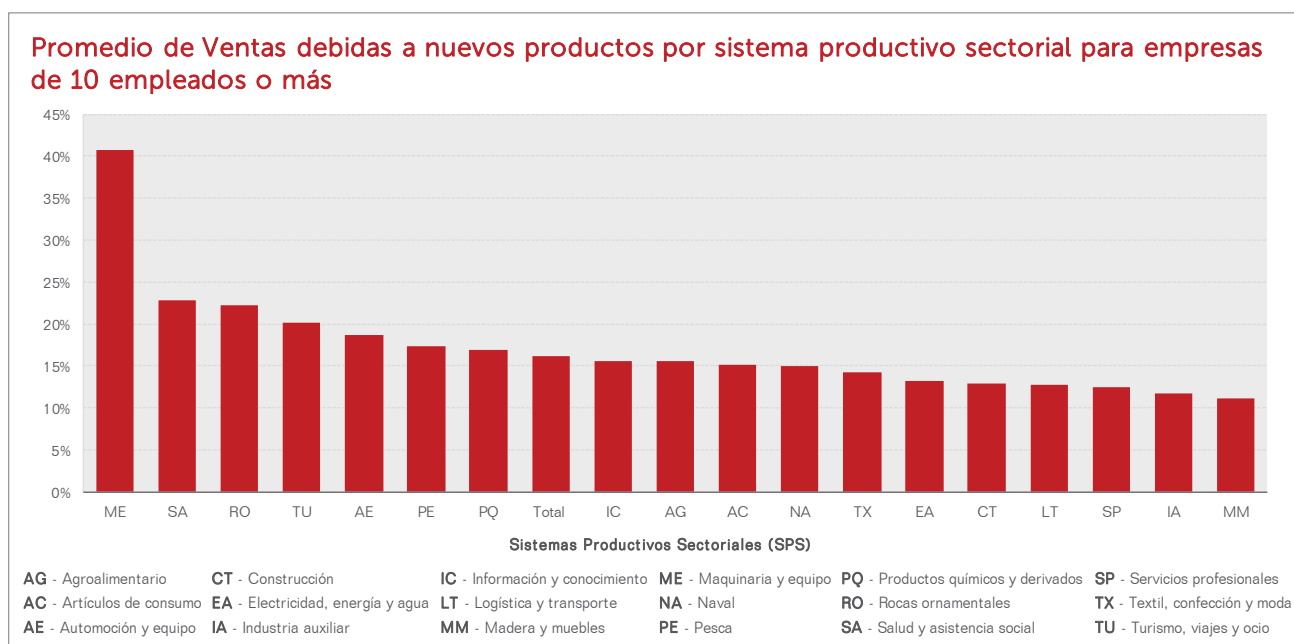


Figura 44. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre capacidades I+D+i de la Comunidad Autónoma Gallega 2016. Axencia Galega de Innovación y Consorcio Zona Franca de Vigo

A la vista de los resultados obtenidos, se podría decir, a modo resumen, que no existen grandes diferencias en cuanto a su desempeño innovador entre las microempresas y las empresas con mayor número de empleados. Es más, a nivel global, el desempeño de las microempresas se muestra ligeramente superior en las dimensiones analizadas. Contextualizando los resultados, es importante decir que una parte importante de las microempresas analizadas están en sus primeros años de existencia, periodo en el que las inversiones son, de media y respecto a su volumen de ventas, mayores al del resto de empresas (pensemos, por ejemplo, en *spin offs*/EBTs).

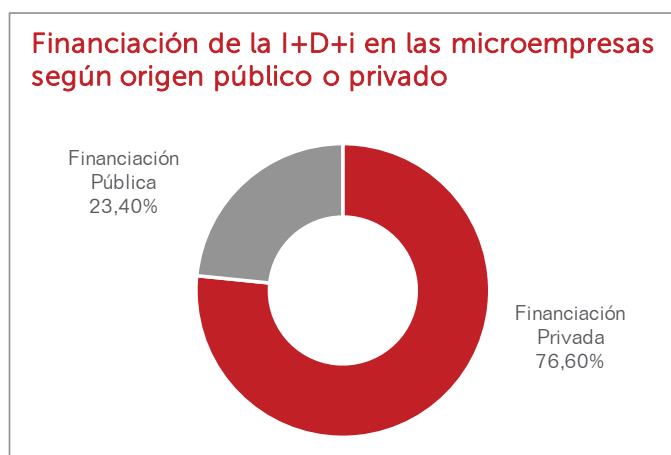


Figura 45. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre capacidades I+D+i de la Comunidad Autónoma Gallega 2016. Axencia Galega de Innovación y Consorcio Zona Franca de Vigo

Si hablamos de la forma en la que las microempresas financian su I+D+i, tampoco aquí encontramos notables diferencias respecto al comportamiento de las empresas de mayor número de empleados. De hecho, el ratio de las microempresas también es ligeramente superior, movilizando 3,27€ de inversión privada por cada euro de financiación pública.

7.6.2. Innovación de producto/marketing, innovación de proceso/TIC e innovación organizativa en las microempresas

Continuando con el análisis iniciado en el subapartado anterior, nos centraremos ahora en el estudio de los Throughputs o resultados intermedios para conocer hacia donde orientan sus esfuerzos las microempresas para obtener los resultados del corto-medio plazo.



Figura 46. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre capacidades I+D+i de la Comunidad Autónoma Gallega 2016. Axencia Galega de Innovación y Consorcio Zona Franca de Vigo



Figura 47. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre capacidades I+D+i de la Comunidad Autónoma Gallega 2016. Axencia Galega de Innovación y Consorcio Zona Franca de Vigo

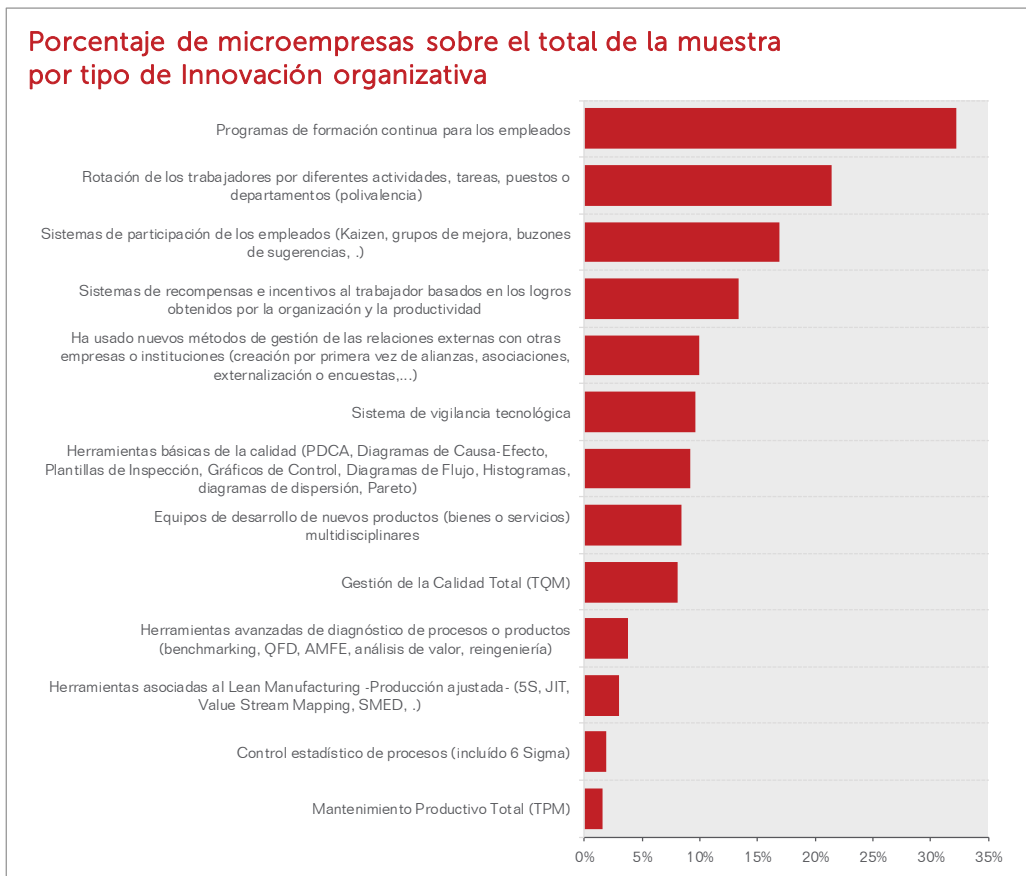


Figura 48. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre capacidades I+D+i de la Comunidad Autónoma Gallega 2016. Axencia Galega de Innovación y Consorcio Zona Franca de Vigo

En general se observa que, dentro de las microempresas, el porcentaje de empresas que aplican cualquier tipo de las innovaciones analizadas es menor que el que utilizan las empresas de diez o más empleados. Especialmente relevante es la diferencia si hablamos de innovaciones organizativas, donde los tres primeros tipos de innovaciones que encabezan ambos rankings están separadas por cerca de quince puntos de diferencia. Es entendible que empresas de mayor tamaño y más maduras apliquen más intensamente este tipo de innovaciones, ya que disponen de más recursos y, muy posiblemente, también necesiten más de ellas dado su mayor tamaño.

Como contrapunto tenemos las innovaciones de producto/marketing, donde el porcentaje de microempresas que innovan supera al de empresas con 10 o más empleados. Una posible explicación, especialmente para el caso de promoción del producto, podría ser la necesidad de introducirse en el mercado, dado que una parte importante de estas microempresas son jóvenes y necesitan hacerse un hueco.

7.6.3. Microempresas altamente innovadoras

Para el siguiente análisis se toman como referencia los criterios OCDE para la definición de empresas *High-Tech*, es decir, que su inversión en I+D sea superior al 4% de su volumen de ventas anual.

Atendiendo al criterio mencionado, se han identificado un total de 19 microempresas consideradas *High-Tech*, suponiendo un 7,27% del total de microempresas encuestadas (261). Estas empresas son fundamentalmente *spin-offs* y/o EBTs.

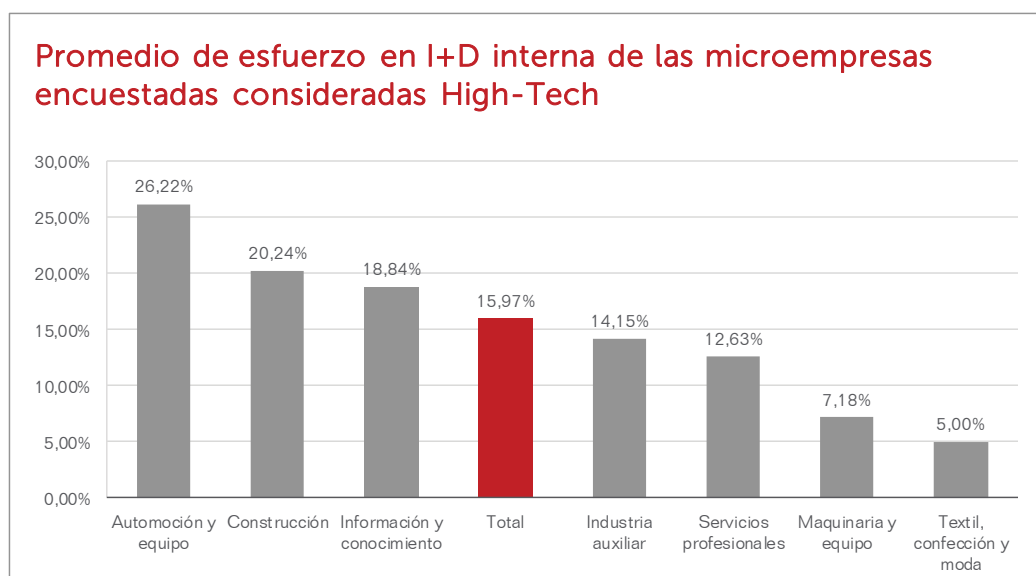


Figura 49. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre capacidades I+D+i de la Comunidad Autónoma Gallega 2016. Agencia Galega de Innovación y Consorcio Zona Franca de Vigo

Como podemos comprobar en el anterior gráfico, el esfuerzo que estas empresas realizan en I+D interna es muy notable, con una media superior al 15% de su facturación. Hay siete Sistemas Productivos Sectoriales representados en esta selección, encabezados por Automoción y equipo. A continuación se sitúa Construcción, con empresas como Neoker, S.L., una *spin-off* de la Universidad de Santiago de Compostela dedicada a la producción de fibras cerámicas de alúmina para el refuerzo de composites de altas prestaciones. En tercer lugar se situaría Información y conocimiento.

7.7. Marco de medición del desempeño innovador

El presente informe de valoración del desempeño innovador sigue una metodología basada en un sistema de indicadores. Dado que este es el segundo año en el que se emplea esta metodología, en el presente informe tan sólo se destacarán las modificaciones realizadas respecto a la seguida el año anterior, así como la definición de la muestra utilizada para la elaboración del informe de este año.

7.7.1. Modificaciones en la metodología

Las modificaciones se han centrado en la categorización del desempeño innovador. Tal y como se ha detallado en el punto 2 de este capítulo, en función de la puntuación obtenida a partir del Índice Sintético, las empresas se pueden clasificar en 5 categorías:

Categorías del desempeño innovador

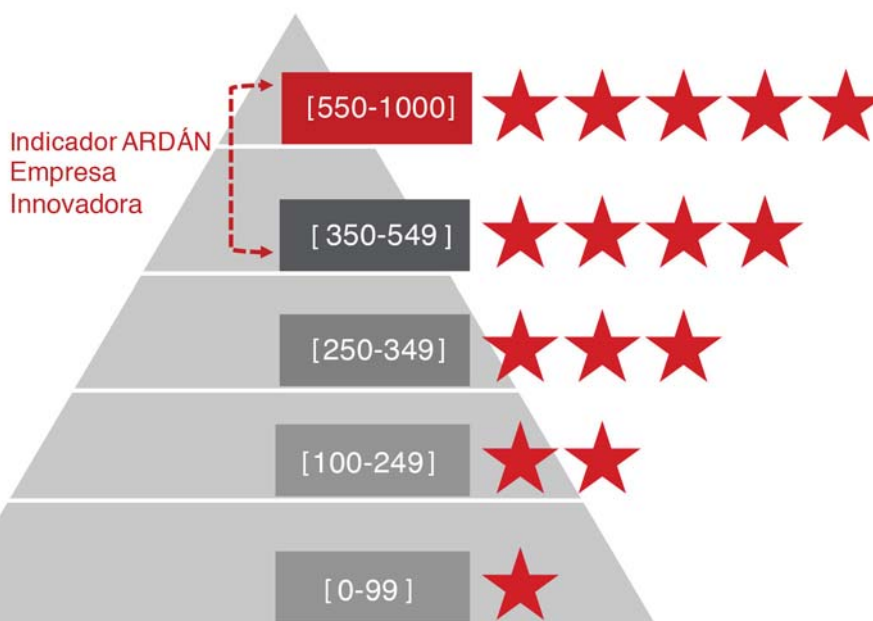


Figura 50. Fuente: Elaboración propia

Categoría cinco estrellas: [550 - 1000]

Es la categoría correspondiente a las empresas con un desempeño excelente en innovación. Bien por el tipo de actividad en el que se encuadran, bien por el nivel de competitividad del mercado al que se orientan, o bien por diversos factores confluente, son empresas que apuestan sistemáticamente por el fomento de su capacidad de innovación, y entienden que dicha capacidad es el factor clave para su éxito. Las empresas encuadradas en esta categoría tienen un desempeño especialmente destacable en inversión en I+D, cooperación en I+D+i y resultados en ventas procedentes de nuevos productos.

Categoría cuatro estrellas: [350 - 549]

Es la categoría de la transición entre empresas comprometidas con la innovación y empresas excelentes, si bien algunas de las aquí encuadradas podrían considerarse como cinco estrellas dentro de su sector.

Categoría tres estrellas: [250 - 349]

Es la categoría correspondiente a las empresas que han mostrado una apuesta por la innovación. Las empresas aquí encuadradas deberán ser empresas con un compromiso claro con la innovación.

Categoría dos estrellas: [100 - 249]

Es la categoría de las empresas que muestran un compromiso con la innovación y se encuentran al inicio del camino hacia un desempeño innovador excelente. La constancia y la apuesta clara por la innovación, como una clara vía de diferenciación, serán las claves para que estas empresas continúen su progresión y se conviertan en referentes en cuanto al desempeño innovador.

Categoría una estrella: [0 - 99]

Aquí se encuadran las empresas que están asentando las primeras piedras dentro del camino hacia la innovación.

El Indicador ARDÁN de empresa innovadora se obtiene cuando se alcanzan los 350 puntos según el Índice de Innovación, es decir, para las categorías cinco estrellas y cuatro estrellas.

7.7.2. Ficha técnica de la muestra

Asumiendo el peor de los escenarios para una variable binaria donde $p=q=50\%$ y con un nivel de confianza del 95%, esas empresas representan un error muestral del 4,35% de acuerdo con la siguiente expresión:

$$n = \frac{z^2 \times p \times q \times N}{e^2(N - 1) + z^2 \times p \times q}$$

Donde:

N= Población (empresas)

p= Probabilidad de que un cierto fenómeno ocurra en una determinada población (0,5)

q= Probabilidad de que el mismo fenómeno no ocurra ($1-p=0,5$)

z= Valor normalizado para un cierto nivel de confianza (2 para el 95 %)

e= Error muestral

Tabla técnica del estudio sobre empresas con al menos 10 empleados

Realización estudio de campo

Consortio de la Zona Franca de Vigo y Axencia Galega de Innovación

Ámbito geográfico

Galicia

Unidad muestral

Empresas

Tipo de muestreo

Aleatorio estratificado con asignación proporcional por Sistema Productivo Sectorial

Población

4.903 (empresas de la Base de Datos ARDÁN que presentan Cuentas Anuales en los Registros Mercantiles en el ejercicio 2014 con dato del empleo total con 10 o más empleados. No se tienen en cuenta las actividades inmobiliarias ni financieras)

Muestra total

505

Error muestral

4,13%

Nivel de confianza

95%

Método de obtención de la información

Encuesta vía web con seguimiento telefónico (15 de abril-31 de mayo)

Figura 51. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta capacidades de I+D+i de la Comunidad Autónoma gallega 2016. Axencia Galega de Innovación y Consorcio Zona Franca de Vigo

Tabla técnica del estudio sobre empresas con menos de 10 empleados

Realización estudio de campo	Consortio de la Zona Franca de Vigo y Axencia Galega de Innovación
Ámbito geográfico	Galicia
Unidad muestral	Empresas
Tipo de muestreo	Aleatorio estratificado con asignación proporcional por Sistema Productivo Sectorial
Población	11.630 (empresas de la Base de Datos ARDÁN que presentan Cuentas Anuales en los Registros Mercantiles en el ejercicio 2014 con dato del empleo total con menos de 10 empleados. No se tienen en cuenta las actividades inmobiliarias ni financieras)
Muestra total	261
Error muestral	6,00%
Nivel de confianza	95%
Método de obtención de la información	Encuesta vía web con seguimiento telefónico (15 de abril-31 de mayo)

Figura 52. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta capacidades de I+D+i de la Comunidad Autónoma gallega 2016. Axencia Galega de Innovación y Consorcio Zona Franca de Vigo

7.8. Conclusiones

No existen en general grandes variaciones en el panorama de innovación empresarial gallega en los temas que ya habían sido tratados en mismo el capítulo del año anterior.

Profundizando en los nuevos aspectos analizados, cabe destacar que por cada euro que las empresas gallegas obtienen de la administración pública, éstas invierten casi tres. Profundizando en el análisis de la financiación pública de I+D+i, nos encontramos con que algo más de la mitad procede de la administración central, mientras un 30% de la administración autonómica. Sorprende positivamente el 17% procedente del extranjero, fundamentalmente de la UE a través de programas como Horizonte 2020.

En el análisis detallado de los Throughputs o resultados intermedios de innovación hemos podido observar que, dentro de la innovación de producto/marketing, las empresas priorizan sus acciones hacia la promoción de producto. En cuanto a la innovación tecnológica en procesos, las innovaciones vinculadas a internet son las más aplicadas, también las de menor coste, seguidas a cierta distancia de las relacionadas con herramientas para la gestión de la información como CRMs y ERPs. Por último, en cuanto a innovación organizativa, cabe decir que sigue siendo nuestra asignatura pendiente, especialmente en cuanto a la mejora organizativa de procesos con metodologías basadas en el Lean Thinking, Six Sigma y herramientas asociadas (menos de un 5% afirman aplicar estas técnicas). Seguimos apostando por la inversión tecnológica, aun siendo de mayor coste, en detrimento de la mejora organizativa y los cambios en modelos de negocio. Esta concepción de la innovación con mentalidad exclusivamente "tecnológica" puede reflejar ciertas carencias formativas en los equipos de dirección y, en todo caso, podrían verse continuamente reforzadas por políticas públicas que subestiman las restantes formas de innovación cuando lo único que se enfatiza desde Europa como faro iluminador son los conceptos relacionados con la Industria 4.0. Esta es una temática que merece atención ante la creciente posibilidad de que una parte de las inversiones tecnológicas solo sirvan para automatizar "muda" (actividades que no añaden valor).

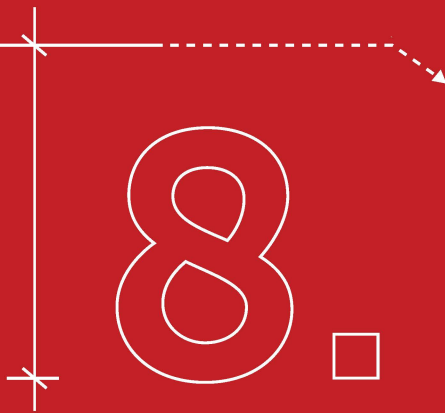
En materia de cooperación de I+D+i se puede concluir que ésta es eminentemente endógena y no proactiva, es decir, cooperan más aquellas empresas que pertenecen a sectores en los que los actores son más interdependientes, siendo proveedores y clientes sus principales socios. Además es fundamentalmente de ámbito regional,

especialmente entre las empresas más pequeñas. Esta visión endogámica de la cooperación limita notablemente la capacidad para conocer las mejores prácticas sectoriales existentes a nivel internacional, reduciendo así nuestro potencial innovador. Tan sólo las grandes empresas parecen alejarse de este perfil en materia de colaboración, teniendo además una mayor intensidad, duplicando el porcentaje de colaboraciones respecto a las medianas empresas y triplicando el de las pequeñas. Sin duda el tamaño parece condicionar también este aspecto. Por último, no por presumible deja de ser interesante comprobar cómo los datos de la muestra analizada corroboran la existencia de una correlación directa entre la intensidad de la cooperación en I+D+i con la sostenibilidad de un ecosistema innovador en el tiempo. En resumen, los actores de un ecosistema regional de innovación deben colaborar internamente, pero también con agentes de otros ámbitos geográficos. Lo importante no es tanto con quién se coopera, sino para qué. Ahí es donde entra en juego la capital importancia del diseño e implantación de una estrategia en I+D+i. Quizá merezca la pena pensar en incentivar la cooperación con organizaciones que representen a las mejores prácticas, independientemente del ámbito sectorial o geográfico, y establecer relaciones de colaboración robustas y sostenibles en el tiempo

En cuanto a la intensidad tecnológica sectorial, por un lado destaca la implicación creciente de las empresas gallegas con las Tecnologías Facilitadoras Esenciales (TFE), especialmente con técnicas de fabricación avanzadas, en las que un 9,3% de las empresas encuestadas afirman tener competencias significativas. Reseñable también, aunque con un porcentaje notablemente inferior, es el número de empresas con actividades relacionadas con la fotónica, materiales avanzados y biotecnología. La existencia de centros tecnológicos y centros de investigación punteros a nivel nacional en estas TFE puede estar ejerciendo un efecto tractor en el tejido empresarial gallego que la administración pública debería potenciar. Por otra parte, los datos extraídos de nuestra encuesta corroboran lo inapropiado de hablar de sectores Low/Medium/High -Tech en lugar de empresas Low/Medium/High -Tech. La mala noticia en este apartado, es la notable pérdida de empresas tecnológicamente innovadoras que ha sufrido Galicia durante la crisis (2007-2014), reduciéndose su número en un 60%. Es necesario contextualizar este resultado, sin embargo, ya que la destrucción de este tipo de empresas a nivel nacional ha sido muy similar.

En cuanto a las microempresas, en torno a tres de cada cuatro empresas en Galicia, cabe decir que los datos de la muestra analizada indican un comportamiento innovador muy similar al de las empresas de mayor tamaño, incluso ligeramente superior en ciertas dimensiones. También a la hora de financiar su I+D+i, su comportamiento es muy similar. Tan sólo en innovaciones organizativas su desempeño es notablemente inferior al de las empresas de diez empleados o más. Algo más de un 7% de las microempresas analizadas corresponden a empresas altamente innovadoras. Se trata principalmente de *spin-offs* y/o EBTs, cuyo esfuerzo en I+D interna es muy notable, con una media superior al 15% de su facturación.

Xosé H. Vázquez Vicente
Fernando León Mateos
Carlos Rodríguez García
Antonio Sartal Rodríguez
Grupo de investigación REDE (Universidad de Vigo)



Midiendo el Potencial Competitivo para diseñar las rutas hacia la mejora

8.1 Introducción

8.2 Elaboración del Indicador Ardán
de Potencial Competitivo

8.3 El comportamiento competitivo
de la Pyme gallega: aproximación global

8.4 Análisis detallado del Potencial Competitivo
a través de sus componentes

8.5 Conclusiones



08 ■ MIDIENDO EL POTENCIAL COMPETITIVO PARA DISEÑAR LAS RUTAS HACIA LA MEJORA

8.1. Introducción

Competitividad. Ese término recurrente en el ámbito empresarial, que conforma el anhelo inexorable de todo equipo directivo y del cual quizás se abusa más de lo debido, siempre con la excusa de un proceso de globalización o como solución a una crisis económica. De manera simplista podríamos entender competitividad como la capacidad de competir. Aunque como es habitual en este tipo de conceptos generales, su definición no se puede establecer de forma sencilla y es necesario establecer un marco para acotarla. En este capítulo el marco será la empresa, asumiendo la misma como factor impulsor de la región o país dónde esté ubicada.

En el ámbito económico, competir referencia la capacidad para actuar ante la rivalidad suscitada al relacionarse con otros que buscan algo en común pero que sólo uno puede conseguir. Las empresas persiguen ser más atractivas y relevantes con el objetivo de captar la atención de sus clientes y obtener un beneficio económico de su relación con el mismo. Empeño que debe perdurar en el tiempo y de forma constante, por el bien de la cuenta de resultados.

Existen, por lo tanto, dos ideas inseparables en el concepto de competitividad: diferenciación y sostenibilidad. Pero, ¿cómo se alcanza? O dicho de otro modo, ¿Cómo podrán las empresas ofrecer a sus clientes ventajas competitivas de forma duradera a lo largo del tiempo? La respuesta no es fácil y ha variado a lo largo de la historia del *management*. Hasta la última década del siglo pasado se ha vivido la llamada Economía Industrial y la competitividad se planteaba como una guerra entre los agentes del mercado, sobre todo entre competidores, por lo que la clave se situaba en el análisis del entorno. El escenario cambia a medida que nos acercamos al siglo XXI. La publicación en 1994 del libro "Comptiendo por el futuro" de Hamel y Prahalad, supone un hito para explicar la nueva forma de competir las empresas en la economía basada en el conocimiento. Estos autores introducen la idea de competencias¹ nucleares o básicas de la empresa y serán la base para el diseño de un enfoque de la competitividad en base a competencias. Sin olvidarse del entorno, se enfatiza el papel de las capacidades internas de la empresa. La mejora de la competitividad se sustenta en la capacidad de avanzar en eficiencia y productividad, a través de la mejora de la organización interna, del desarrollo del capital humano, de la creación de rutinas más eficientes, la implantación de técnicas y metodologías de gestión punteras o innovaciones constantes.

Estas capacidades internas en las que se apoya la competitividad es lo que se conoce como **Potencial Competitivo**. Su análisis se centra en encontrar las causas de la competitividad, más allá de los resultados obtenidos y representa el ingrediente clave de la misma.

¹ Actualmente, el término competencia se utilizada en un doble sentido. Se sigue utilizando con la acepción clásica para referirse al ámbito externo de la empresa, pero cada vez se utiliza más referida al ámbito interno, para indicar lo que la empresa quiere, sabe y puede hacer suficiente bien con respecto sus competidores. En este sentido, el concepto competencias de la empresa indica el conjunto de recursos de todo tipo que definen su capacidad competitiva. Entre las competencias debemos de diferenciar las nucleares o básicas.

Pongamos por ejemplo un equipo de fútbol. Su potencial competitivo estaría definido en función de determinadas aspectos internos como podrían ser entre otros la calidad técnica de sus jugadores o del entrenador, su método de entrenamiento, el tipo de juego que practica, su estrategia o el conocimiento que tengan del rival. Estos factores sin duda les convertirán en favoritos de la competición. Su competitividad, por otro lado, dependerá de si ganan o no las competiciones. No dependerá exclusivamente de su potencial competitivo, aunque sin duda alguna, parece evidente también que cuanto mayor sea, mayor será su probabilidad de ganar. Ambos aspectos son importantes y están muy relacionados. La competitividad sólo es perdurable en el tiempo si se fortalecen las causas internas donde se sustenta, es decir, su potencial competitivo.

Desde hace varios años, IGAPE ofrece a las PYMES de Galicia el programa ReAcciona, cuyo objetivo es mejorar su competitividad. Uno de los servicios de ese programa es el ANALISIS DEL POTENCIAL COMPETITIVO (APC)².

Para explotar la experiencia con Reacciona, y siempre con vocación de apoyo al tejido empresarial y a la sociedad en general, ARDÁN introduce en esta edición un nuevo indicador relacionado con la competitividad de las empresas. El diseño de este indicador, desarrollado en colaboración con el Instituto Gallego de Promoción Económica (IGAPE), tiene un doble objetivo. Por un lado, pretende servir de referencia para las empresas, proporcionando un modelo de análisis de potencial competitivo contrastado que oriente sobre aquellos elementos que más influyen en la sostenibilidad. Por otro, al mismo tiempo, pretende ser un instrumento de apoyo a las administraciones en el diseño de políticas públicas de ayuda empresarial, al permitirles identificar las empresas que cuentan con mayor capacidad de competir de forma sostenida. El logro de la definición de este indicador, demuestra la importancia de fomentar la colaboración entre administraciones y empresa, habida cuenta del valor que ésta da a las empresas y a la sociedad. No hubiera sido posible sin la combinación de diferentes hechos:

- La existencia del programa ReAcciona desarrollado por IGAPE, para colaborar con las pymes en la mejora de su competitividad.
- El apoyo de la Zona Franca de Vigo, promoviendo su contraste empírico y la divulgación de sus resultados.
- La colaboración por parte de las empresas, proporcionando información sobre su potencial competitivo, que ha servido de base para la elaboración del Modelo de medición del Potencial Competitivo.

El indicador de Potencial Competitivo se ha elaborado teniendo en cuenta datos de competencias y procesos de 289 PYMES gallegas, capacidades internas que la empresa puede gestionar y que hacen que cuente con más o menos potencial competitivo. Se centra en el análisis de las causas internas de la competitividad. No considera aspectos relacionados con la correcta aplicación de dichas capacidades y sobre su posible aceptación en el mercado, que sí afectan a su competitividad tanto presente como futura y que se traduzca en generación de ventajas competitivas.

Nos satisface poder contribuir a que las empresas conozcan mejor los elementos que están en la raíz de su competitividad, su potencial competitivo. A partir de este conocimiento, se podrán definir acciones de mejora que permitan emprender la ruta que sin duda contribuirá a la mejora de sus resultados. El camino es largo, pero más cierto y seguro si lo recorremos con un mapa que oriente en la ruta y una brújula que marque el destino a seguir.

8.2. Elaboración del Indicador ARDÁN de Potencial Competitivo

La construcción del Indicador ARDÁN de Empresa con Potencial Competitivo se ha realizado siguiendo un proceso de cinco fases, tal y como se recoge en la siguiente Figura:

² De acuerdo con las bases del concurso, publicadas en el DOGA: El análisis del potencial competitivo (APC) estudiará los diversos factores que definen la capacidad de la empresa para competir en el mercado, en cuanto a la estructura del negocio, de los procesos y de la cultura organizativa. Este servicio se desarrolla siguiendo la herramienta metodológica para la APC la denominada "Diagnóstico competitivo basado en la matriz T-H", a la que haremos referencia a lo largo del presente trabajo.



Figura 1. Fuente: Elaboración propia

A continuación detallamos el contenido de trabajo de cada una de las fases.

8.2.1. Paso 1: Identificación y adaptación del Modelo de Potencial Competitivo

Son muchos los autores que se han esforzado por desarrollar conceptos y modelos que permitan a las empresas analizar, medir y mejorar su competitividad. La teoría de recursos y capacidades ha supuesto un cambio en la forma de entender la empresa y su dirección estratégica desde aproximadamente los años ochenta del siglo pasado en la que se generaliza y respalda por numerosos estudiosos. Es a partir del surgimiento de esta teoría cuando empieza a reconocerse la importancia de la competitividad, a partir del desarrollo e integración de actividades generadoras de valor impulsadas desde dentro de la organización. Sin olvidar la importancia del entorno, el énfasis se desplaza hacia lo que la empresa quiere, sabe y puede hacer suficientemente bien, o sea, hacia sus competencias.

Desde esta perspectiva, el potencial de competir dependerá del adecuado desarrollo y combinación de las competencias internas puestas en acción mediante la implantación de procesos de la empresa. Éste descansa en determinados factores internos que le permiten ser competitiva y que conocemos como Factores de Competitividad. La correcta combinación y aplicación de dichos factores será lo que permita a la empresa desarrollar sus competencias distintivas, sustento de la generación de ventajas competitivas. La estrategia de la empresa seguirá centrándose en la idea de crear ventajas competitivas, pero la sostenibilidad de las mismas exige que la empresa se centre, además, en el desarrollo de competencias de todo tipo. Las llamadas nucleares o básicas serán la base de la diferenciación y la empresa querrá hacerlas propias e inimitables por los competidores. Pero además de ese tipo de competencias, la empresa necesita otras muchas para complementar la eficacia de las básicas. De esta forma se abre un amplio marco de colaboración para la empresa en el desarrollo de todo tipo de competencias que no considere esenciales para la creación de diferenciales pero si para su capacidad competitiva y que desarrollará mediante alianzas estratégicas.

A partir del modelo del Trípode de Competitividad (Álvarez, 2006), en consonancia con buena parte de la literatura académica existente y avalada por la experiencia que se tiene en el acompañamiento en procesos de mejora competitiva tanto a pequeñas como a grandes empresas, identificamos los Factores de Competitividad que utilizamos para la elaboración del indicador. La información disponible actualmente no nos permite analizar ventajas competitivas, sino centrarnos exclusivamente en Potencial Competitivo, que explica la causa de la competitividad. La Figura 2 recoge la relación que existe entre Factores de Competitividad-Competencias y Procesos-Ventajas Competitivas y Generación de Resultados. Los 2 primeros elementos son la base sobre la que se construyen ventajas competitivas. Explican la causa de las mismas y es lo que entendemos por Potencial Competitivo. La aplicación de

ese potencial, para permitir generar ventajas valoradas por nuestros clientes y diferenciales respecto a nuestros proveedores, capaces de generar resultados sostenibles es lo que se conoce como Competitividad. Los datos disponibles de la base de datos Re-Acciona nos permiten medir el Potencial Competitivo.



Figura 2. Fuente: Elaboración propia

Según dicho modelo, existen dos dimensiones de la empresa complementarias que permiten clasificar los factores de competitividad según enfaticen bien su aspecto más formal, de sistemas o técnico o bien hagan foco en aspectos más humanos de la organización o relacionados con las personas. De esta forma, en función del aspecto que más enfaticen, los factores de competitividad los podremos clasificar de dos formas: Técnicos (T) o Humanos (H). Se entiende que la empresa será más sostenible cuanto mayor desarrollo tenga tanto de los factores T como de los factores H, al mismo tiempo que será más capaz de generar aspectos de diferenciación en el mercado y de sostenibilidad. La matriz T-H (Figura 3) muestra la posición de cada empresa en función de su desarrollo T y de su desarrollo H, a partir de la cual se podrán identificar acciones de mejora de su potencial competitivo.

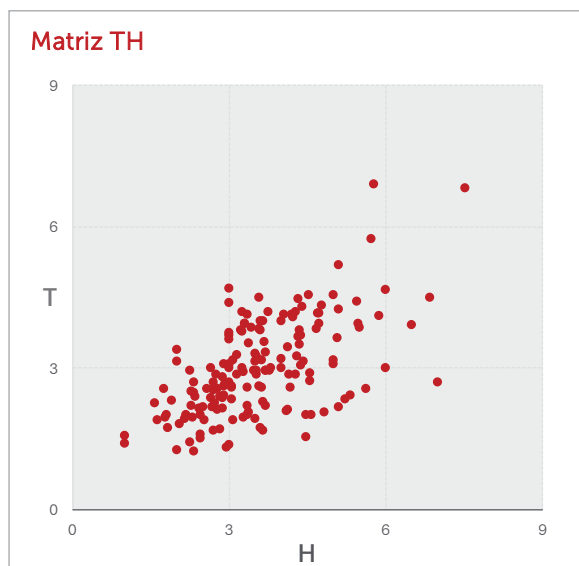


Figura 3. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos facilitados por el programa Re-Acciona de IGAPE

El Modelo del Trípode permite identificar los Factores de Competitividad de partida del Modelo, que utilizaremos para la construcción del Indicador de Potencial Competitivo. Conscientes de que la competitividad es algo vivo, se toma como referencia pero se somete a valoración por parte de *expertise* y se propone su revisión y actualización constante. La Tabla 1 recoge los factores de competitividad que se incorporan para la medida del Potencial Competitivo de las empresas.

Modelo estratégico de Competitividad (Álvarez, 2006)

FACTOR DE COMPETITIVIDAD			
COMPETENCIAS	Visión/proyecto de futuro	Valora la existencia de un proyecto de futuro en la empresa, compartido con el equipo y con el que se compromentan	
	Producto/servicio	Evalúa los productos o servicios que se ofrecen, si se tiene en cuenta como estos productos o servicios cubren las necesidades de los clientes y si se valoran las ventajas competitivas que se ofrecen	
	Mercado/clientes	Indica en qué medida existe una sistemática para estar informados del mercado de clientes, si se tiene en cuenta para la estrategia de la empresa y si se tienen en cuenta las competencias de los clientes básicos	
	Entorno/competidores	Mide la existencia de una sistemática para recabar información del entorno, de los competidores, y si se tiene en cuenta para tomar decisiones tanto de tipo operativo como estratégico	
	Mercado/proveedores	Evalúa en qué grado existe una sistemática para obtener información del mercado de proveedores, si se explota de acuerdo con la estrategia de la empresa y si se colabora para conseguir establecer sinergias	
	Crecimiento e innovación	Valora si se tiene definida una estrategia de crecimiento e innovación, si se desarrollan las competencias necesarias y si se colabora y se crean sinergias de cualquier tipo	
	Inversión/financiación	Muestra la forma en que la empresa planifica la obtención de los recursos financieros y su inversión, si se tienen en cuenta las necesidades tanto funcionales como estratégicas de la empresa	
	Tesorería- equilibrio financiero	Indica en qué medida la empresa utiliza los estados financieros básicos y actualiza periódicamente el presupuesto de tesorería, si tiene un adecuado equilibrio financiero a largo plazo con información interna y de competidores	
	Planificación y control de gestión	Valora si existe una sistemática clara de planificación y control de la gestión, que tenga en cuenta tanto los procesos estratégicos como los operativos de la empresa	
	Sistema de información/conocimiento	Mide la existencia de sistemas de información y de gestión del conocimiento integrados, que permitan apoyar tanto la operativa como la estrategia	
	Gestión capital de mercado	Indica si se dispone de un sistema para apoyar la gestión de las relaciones con clientes y proveedores, si se explotan sinergias de todo tipo y se gestionan adecuadamente las marcas comerciales	
	Organización/responsabilidades	Valora en qué medida las personas de la empresa conocen cuáles son sus responsabilidades y si existe un interés en la empresa por adecuar sus funciones teniendo en cuenta sus competencias	
	Nivel de conocimientos/competencias	Indica si se dispone de un plan de formación de los empleados y si existe una preocupación por el desarrollo de los conocimientos y las competencias desde un punto de vista estratégico	
	Motivación/implicación	Evalúa si la empresa es consciente de la importancia de la motivación de los empleados, si se realiza una motivación explícita y tácita, orientada al aprendizaje y al cambio	
	Trabajo en equipo	Mide si en la empresa se siente la necesidad de trabajar en equipo, o incluso si esto llega a formar parte de la cultura de la empresa, incluyendo la colaboración con personal externo	
	El tiempo de los directivos	Mide en qué medida los directivos dedican tiempo al seguimiento de los objetivos, al desarrollo de las competencias de los empleados y al diseño, implantación y seguimiento de la estrategia	
	Relación directivos/empleados	Indica en que se basa la relación entre directivos y empleados, bien en el poder, en la aportación de conocimientos o en la confianza entre ellos	
	PROCESOS	Niveles de delegación	Valora la existencia de delegación en la empresa por parte de los directivos, si asignan objetivos a los empleados y delegan responsabilidades y si se preocupan por liberar el potencial de talento y propiciar el aprendizaje
		Seguimiento objetivos/competencias	Evalúa si se realizan reuniones periódicas de seguimiento de los objetivos, si el seguimiento es visto como una oportunidad de aprendizaje y sirve para mantener el compromiso con la estrategia
		Orientación a la internacionalización	Mide en el grado en el que la internacionalización se considera una oportunidad estratégica, tratando de aprovechar adecuadamente las oportunidades que surjan
Orientación a la mejora e innovación		Indica la medida en que la empresa, de forma compartida, muestra interés en aplicar conocimientos nuevos y mejoras en todos los ámbitos de la empresa y si constituye un factor clave para su estrategia	
Orientación a la colaboración		Valora el grado en que en la empresa se tiene consciencia de la importancia de la colaboración, tanto a nivel interno como externo, clientes, proveedores, organismos de apoyo e incluso competidores	
Orientación a la flexibilidad		Muestra en qué medida se es consciente de la importancia de tener capacidad de adaptación a los cambios, incluso si constituye un valor compartido en la empresa y si se tiene en cuenta para gestionar las competencias	
Orientación a resultados		Valora si existe un interés en la empresa por trabajar en base a la consecución de unos determinados resultados, teniendo unos objetivos claros y no sólo el cumplimiento de tareas, y si esto se tiene en cuenta para desarrollar las competencias	
Aprendizaje y cambio		Evalúa en qué medida están definidos y funcionan sistemas que facilitan el aprendizaje en la empresa, ya sea desde un punto de vista operativo o respondiendo a la estrategia establecida	
Creación de alianzas		Valora el grado en que la creación de alianzas se entiende como una oportunidad estratégica, por lo que se buscan socios que complementen las competencias de la empresa y se formalizan mediante procesos que contribuyen a desarrollarlas y aplicarlas, favoreciendo la colaboración	
Comunicación		Mide la importancia otorgada a la comunicación dentro de la empresa, si existen procesos de comunicación formalizados y orientados en torno a la visión estratégica	
Procesos de compra-subcontratación, aprovisionamiento y logística de inputs	Valora la existencia de sistemas bien definidos e implantados que revisen de forma permanente los materiales, mercados de proveedores y medios de logística que contemplen tanto la operativa como la estratégica		
Procesos de diseño, producción y logística de inputs	Mide en qué medida se tienen procesos definidos, controlados y organizados que den respuesta a las exigencias de la producción y logística de productos		
Proceso comercial y de marketing	Evalúa la existencia de una sistemática definida para gestionar el proceso comercial, si está orientado a conocer el mercado, dar a conocer la empresa, incrementar las ventas y crear valor a los clientes		

Tabla 1. Fuente: Elaboración propia

8.2.2. Paso 2: Determinación de la Muestra

La recogida de la información relativa a las variables de factores de competitividad que se utilizan para construir este indicador se ha efectuado a partir de las empresas que han participado en el servicio de Análisis del Potencial Competitivo promovido por el IGAPE (Instituto Gallego de Promoción Económica) dentro del programa Re-Acciona para la mejora de las PYMES gallegas.

Para la mejora competitiva, Re-Acciona presta servicios de valor añadido, siendo la base de los mismos el 'Diagnóstico Integral de Competitividad'. La herramienta de diagnóstico utiliza variables explicativas de la competitividad, que son evaluadas por cada empresa con la ayuda de un facilitador a través de la metodología de aprendizaje PEO (Álvarez, 2006). Esta metodología se ha desarrollado en el Departamento de Organización de Empresas y Marketing de la Universidad de Vigo. Tiene su origen en el programa PIMEGA (Plan Integral de Mejora de la Empresa Gallega), uno de los proyectos con que el IGAPE (Instituto Gallego de Promoción Económica) inicia sus actividades en 1991.

Esta técnica ha sido puesta en práctica en más de 300 empresas participantes en el estudio cuyo objetivo era la mejora de la competitividad de la PYME gallega. Esto facilita que la valoración de cada uno de los ítems sobre los que se pregunta sea:

- fruto de un consenso entre todos los directivos, puesto que conjuntamente debaten hasta llegar a un acuerdo en cada valoración
- apoyado por hechos concretos y objetivos que justifiquen la valoración, y no en opiniones personales
- homogénea, ya que se integra en un programa de formación a directivos que permite aclarar el significado tanto de las variables como la escala con las respuestas

Su contraste científico tuvo lugar con el 'Proyecto Piloto de Desenvolvemento da Empresa' llevado a cabo en el año 2008, mediante un acuerdo de colaboración entre la Consellería de Innovación e Industria da Xunta de Galicia, la Universidad de Vigo y la Fundación Empresa-Universidad de Galicia (FEUGA). El objetivo de dicho proyecto fue la transformación de las empresas gallegas a través del conocimiento, el crecimiento y la competitividad. Como consecuencia del éxito alcanzado en dicho proyecto, en 2011 esta metodología es seleccionada por IGAPE para ser aplicada en el programa Re-Acciona, cuyo objetivo es mejorar la competitividad de las PYMES de Galicia, luego enmarcado por la Ley 13/2011, de 16 de diciembre 2011 sobre POLÍTICA INDUSTRIAL DE GALICIA.

Respecto a la selección de empresas participantes en la muestra, ésta ha sido definida por las limitaciones de la metodología utilizada, que si bien presenta mucha robustez en cuanto a la objetividad y fiabilidad de la información recogida, también dificulta y encarece la obtención de datos. De esta forma, la muestra está determinada por las 289 empresas de las que, adscritas al programa Re-Acciona presentado por IGAPE para la realización de diagnósticos integrales de competitividad, disponemos de información. Los criterios de selección que deben cumplir las mismas, no ofrecen sospecha respecto a sesgo en el criterio de selección, según está publicado en la web de dicha institución (www.igape.es). Por lo tanto, sobre una población total de 243.281³ empresas constituidas en Galicia con datos del año 2014, teniendo en cuenta la muestra utilizada para calcular un Índice sintético de Potencial Competitivo tenemos un nivel de confianza y un margen de error como el que se muestra en la Tabla 2:

Representatividad de la muestra		
Tamaño de la muestra	Nivel de confianza	Margen de error
289 empresas	95,00%	5,76%

Tabla 2. Fuente: Elaboración propia

³ Siguiendo este criterio, según datos de la explotación del Directorio de Empresas y Unidades Locales del Instituto Galego de Estatística (IGE), a 1 de enero del 2015, las PYMES representan el 99,95% de las empresas en Galicia. Por lo tanto, resultan un total de 243.281 empresas en Galicia que cuentan con menos de 250 empleados, según la misma fuente de datos comentada.

Por lo tanto, podemos decir que la información contenida en la muestra tiene un carácter aleatorio⁴.

La Figura 4 muestra las principales características de la muestra en relación a su composición de provincias:

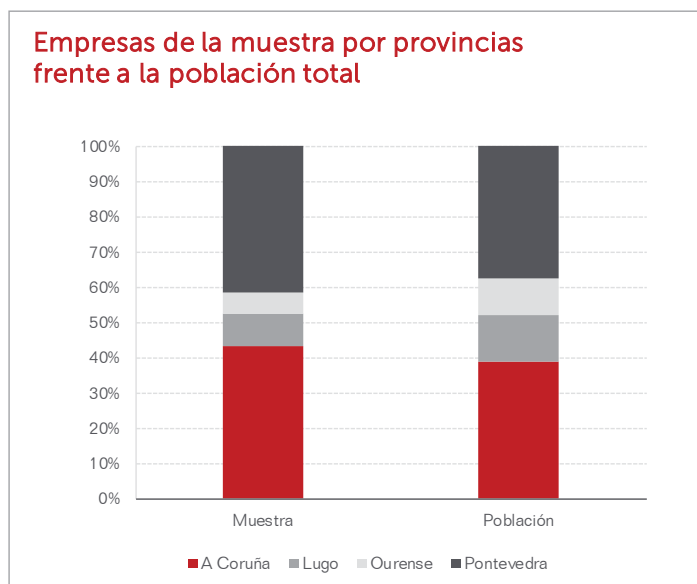


Figura 4. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos facilitados por el programa Re-Acciona de IGAPE

Existen algunas diferencias entre la proporción de las empresas por provincia que hay en la muestra en comparación con la población total. Las provincias de A Coruña y Pontevedra están sobrerrepresentadas en la muestra, mientras que Lugo y Ourense cuentan con menos empresas de las que deberían.

Desde el punto de vista del tamaño de las empresas, clasificadas por el número de empleados⁵, tenemos la siguiente representación en la muestra que se representa en la Figura 5.

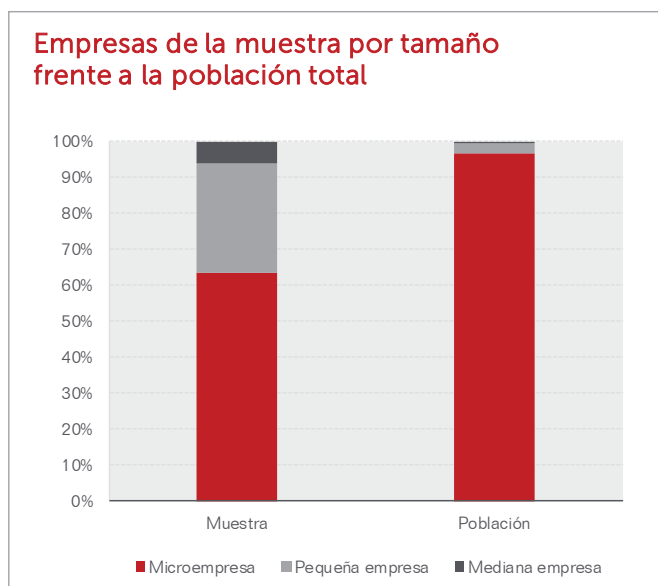


Figura 5. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos facilitados por el programa Re-Acciona de IGAPE

En este caso, podemos notar que existen importantes divergencias entre la proporción de empresas por tamaño en la muestra y en la población total.

⁴ No obstante, no se ha podido seleccionar una muestra aleatoria estratificada para que tenga una mayor representatividad sobre la población total.
⁵ Siendo: Microempresas (hasta 10 empleados); Pequeñas empresas (de 11 a 50 empleados); Medianas empresas (de 51 a 250 empleados); Grandes empresas (más de 250 empleados).

Aunque la microempresa sea el tamaño empresarial predominante en la muestra, con un 63,41%, la realidad de la PYME gallega es que las microempresas suponen el 96,84% sobre el total. Lo contrario pasa con las pequeñas y las medianas empresas que tienen una representación superior en la muestra a la de la población total.

Por el Sistema Productivo Sectorial al que pertenecen las empresas de la muestra, realizando una adaptación a la clasificación que se realiza en ARDÁN, se obtiene la siguiente participación que vemos representada en la Figura 6.

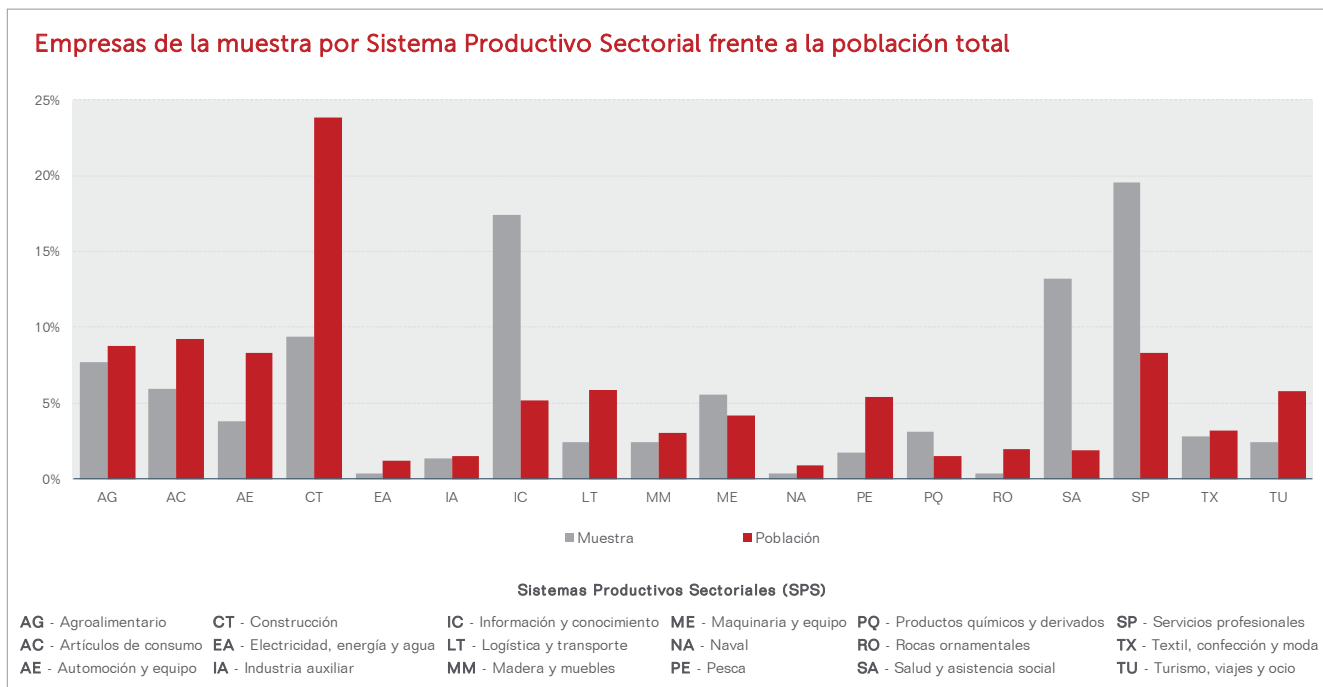


Figura 6. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos facilitados por el programa Re-Acciona de IGAPE

Si analizamos la composición de la muestra por Sistema Productivo Sectorial, vemos como también hay diferencias significativas entre las empresas que componen la muestra en relación con la población total de empresas.

Destacan estas diferencias en el caso de los sistemas productivos Servicios profesionales (un 19,51%), Información y conocimiento (un 17,42%) y Salud y asistencia social (un 13,24%) que representan una proporción en la muestra muy superior a la de la población total.

8.2.3. Paso 3: Estructura del Indicador del Potencial Competitivo

La aplicación de la técnica estadística de Análisis de Componentes principales sobre los Factores de Competitividad, nos ha permitido agruparlos en 6 componentes del potencial competitivo. Cada componente se construye a partir de las interrelaciones existentes entre los factores de competitividad y la diferencia entre ellos descansa en los aspectos del mismo que más enfatizan.

El reparto de competencias de distinta naturaleza y procesos entre cada componente, refleja el enfoque integrador y complementario de todos ellos, que se pondrán en acción mediante la combinación tanto de competencias de distinta naturaleza como de procesos dinamizadores de las mismas.

Cada uno de estos componentes del potencial competitivo cuenta a su vez con distinto peso en la construcción del indicador global. La Figura 7 muestra las dimensiones resultantes del análisis factorial y los pesos que tiene en la construcción del indicador.

Destaca que el 25% del Potencial Competitivo descansa en las dimensiones de Personas (la más importante) seguida de la dimensión de Negocio.

Este resultado se ha contrastado en base a *expertise* en estrategia y literatura especializada, confirmando su coherencia conceptual, tanto en relación a los componentes resultantes como a sus ponderaciones.

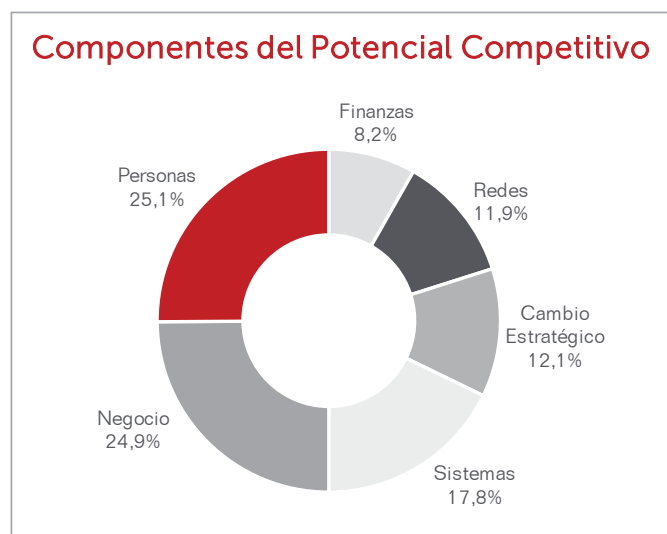


Figura 7. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos facilitados por el programa Re-Acciona de IGAPE

Componente 1: PERSONAS

El primer componente, es el que mayor proporción del potencial competitivo es capaz de explicar (25,1%). Este componente se puede asociar fundamentalmente a las capacidades humanas, es decir, estos factores hacen énfasis en la importancia que tiene la aportación de las personas al potencial competitivo de las empresas.

Este componente del potencial competitivo se refiere a la capacidad de la empresa para desarrollar el lado humano de la organización y aglutina las variables de competencias directivas y sus colaboradores, así como de los procesos que están más relacionados con el desarrollo personal: el aprendizaje y la comunicación. En concreto son:

- Organización/responsabilidades
- Nivel de conocimientos/competencias
- Motivación e implicación
- Trabajo en equipo
- El tiempo de los directivos
- Relación directivos-colaboradores
- Niveles de delegación
- Orientación a la mejora e innovación
- Orientación a la flexibilidad
- Aprendizaje y cambio
- Comunicación

Componente 2: NEGOCIO

Este segundo componente aglutina las variables que hacen énfasis en el conjunto de productos-mercados en los que actúa la empresa y los procesos específicos que permiten gestionar la relación con ellos. Este componente consigue explicar el 24,9% del potencial competitivo. Se refiere tanto a competencias como procesos desarrollados por la empresa para el análisis de su negocio, no incorporando las ventajas competitivas que ofrece la empresa como consecuencia de la aplicación de sus competencias y procesos al desarrollo de su negocio. Las variables que agrupa son:

- Producto/servicio
- Mercado de clientes
- Entorno/competidores
- Mercado de proveedores

- Innovación y crecimiento
- Gestión de capital de mercado
- Proceso comercial y de marketing

Componente 3: SISTEMAS

En este caso, el tercer componente explica el 17,8% del potencial competitivo de las empresas, englobando una serie de factores que podemos vincular de forma clara con los sistemas genéricos que tiene incorporados la empresa para apoyar su gestión y los procesos operativos genéricos que se llevan a cabo:

- Planificación y control de gestión
- Sistema de información/conocimiento
- Procesos de compras
- Procesos de producción

Componente 4: CAMBIO ESTRATÉGICO

Este cuarto componente tiene relación fundamentalmente con la definición que la empresa realiza del proyecto de futuro de la empresa y con el seguimiento que se realiza de los objetivos y acciones que permiten alcanzarlo. Además, se recogen también dos factores de intención estratégica para la PYME: la internacionalización y la consecución de resultados. Este conjunto de factores consiguen explicar el 12,1% del potencial competitivo y todos ellos tienen un enfoque principalmente de soporte humano. Entre ellos destacan:

- Proyecto/visión
- Seguimiento de los objetivos y de las competencias
- Orientación a la internacionalización
- Orientación a resultados

Componente 5: REDES

Esta agrupación de factores, que explica el 11,9% del potencial competitivo de las empresas, se puede definir mediante el concepto de redes ya que, de una u otra forma, hace referencia al soporte de tipo humano y a los procesos que apoyan las relaciones o contactos generados con el exterior de la empresa.

- Orientación a la colaboración/cooperación
- Creación, desarrollo y mantenimiento de alianzas

Componente 6: FINANZAS

Este último componente recoge aquellas capacidades, fundamentalmente de tipo técnico, que miden la situación financiera de la empresa de modo que apoye adecuadamente el desarrollo del negocio. Con estos factores se puede explicar el 8,2% del potencial competitivo, y destacan:

- Inversión/financiación a largo plazo
- Equilibrio financiero/tesorería

8.2.4. Paso 4: Categorización del Indicador ARDÁN de Empresa con Potencial Competitivo

Utilizaremos una escala de medición del potencial competitivo de las empresas entre 0 y 1.000 puntos.

Las empresas que alcancen los 500 puntos en el PC global y al menos 450 puntos en todos sus componentes, obtendrán **el Indicador ARDÁN de Empresa con Potencial Competitivo**. Además de la puntuación en el PC Global, la pertenencia a la categoría también está condicionada por el desarrollo equilibrado de todos los componentes del Potencial Competitivo, en respuesta a la concepción integral del término que defendemos.

Se trata de empresas que apuestan claramente por un fortalecimiento interno de sus capacidades de gestión, tanto a nivel de competencias como de procesos.

Las empresas que pertenecen a esta categoría se caracterizan por:

- Consideran a las Personas un elemento clave en la organización. Se fomenta su motivación, la adecuación de las personas a sus puestos, la comunicación y el trabajo en equipo. Los directivos dedican tiempo al desarrollo del equipo y el aprendizaje se considera un proceso estratégico en la empresa.
- La empresa cuenta con instrumentos que le permiten conocer adecuadamente su negocio, tanto a sus clientes, sus competidores o proveedores. Este conocimiento se usa para tomar decisiones sobre sus productos, su marca y la estrategia de crecimiento, además de orientar los procesos comerciales y de marketing.
- Los procesos operativos están definidos, compartidos por el equipo y funcionan adecuadamente. Se apoyan en sistemas de información, conocimiento y control de gestión adecuados para la toma de decisiones.
- Tienen definido su proyecto de futuro y compartido por el equipo, que realiza seguimiento de su implantación y cumplimiento de objetivos con una orientación a resultados.
- Son conscientes de la importancia de contar con redes de colaboración exterior y alianzas.
- Mantienen un equilibrio adecuado de sus recursos financieros, teniendo en consideración su adecuado coste y siendo conscientes de las necesidades de inversión que conlleva el adecuado desarrollo de la empresa.

Asimismo, dentro de la categoría de empresas que han obtenido el Indicador ARDÁN de empresas con Potencial Competitivo, destacan las empresas que obtienen puntuaciones más altas del Potencial Competitivo, que son las empresas que se encuentran en la última fase de desarrollo, en la que la empresa pasa de adaptarse a los mercados a ser ella quien los establece.

8.2.5. Paso 5: Construcción del Indicador ARDÁN de medición del Potencial Competitivo

El indicador se construye teniendo en cuenta la ponderación de los distintos componentes del Potencial Competitivo, en función del resultado obtenido en el contraste estadístico, matizado en base a *expertise* en estrategia y literatura especializada.



Figura 8. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos facilitados por el programa Re-Acciona de IGAPE

Para poder comparar el PC de empresas de distintos sectores se aplica un coeficiente corrector teniendo en cuenta la Mediana del PC del sector al que pertenece cada empresa. La calibración y ajuste de cada peso entre los distintos sectores se realiza posteriormente en base a *expertise*.

Una vez construido el indicador, se constata su relación positiva con la obtención de resultados sostenibles, pudiendo concluir que las empresas que obtienen mejores resultados sostenibles cuentan con mayor desarrollo de su Potencial Competitivo en todos sus componentes.

Para medir los Resultados Sostenibles, se ha definido un indicador de tendencia, basado en la rentabilidad económica de 4 años, asignando mayor peso cuanto más reciente y relativizado en función de la mediana del sector de cada empresa. De esta forma, se elimina el efecto industria y se permiten comparar los resultados de las empresas de la muestra entre sí con independencia del sector al que pertenezcan. Esto es coherente con el hecho de que la competitividad es relativa y se mide teniendo en cuenta la situación con su competencia. Para construirlo, se utilizan los datos de rentabilidad económica facilitados por ARDÁN.

Se agrupan las empresas de la muestra en tres grupos, en función de sus resultados sostenibles⁶ y se comprueba que la diferencia del PC medio de cada grupo es significativa entre sí, lo que permite afirmar que las capacidades competitivas desarrolladas en la empresa mantienen una relación positiva con la obtención de resultados de forma sostenible, tal y como se recoge en la Figura 9.

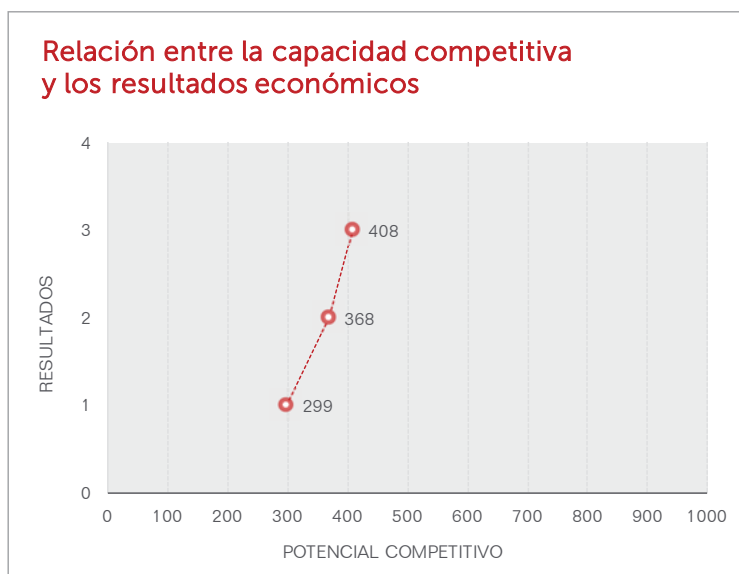


Figura 9. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos facilitados por el programa Re-Acciona de IGAPE y ARDÁN

La Figura muestra que existe una relación positiva entre el desarrollo del potencial competitivo y la obtención de resultados sostenibles:

- Las empresas que tienen unos resultados inferiores a la mediana de su sector presentan un índice de potencial competitivo medio de 299.
- Las empresas que tienen resultados en torno a la mediana ya cuentan con un mayor potencial competitivo medio, de 368.
- Las empresas con mejores resultados respecto a la mediana tienen un potencial competitivo medio de 408, por lo tanto, superior al resto.

⁶ Siendo el significado de cada uno de los valores:

Valor 1: Empresas con resultados sostenibles inferiores, al menos en un 10%, a la mediana de su sector.

Valor 2: Empresas con resultados sostenibles similares a la mediana de su sector (con rentabilidad no inferior en un 10% de la mediana ni superior en un 10%).

Valor 3: Empresas con resultados sostenibles superiores, al menos en un 10%, a la mediana de su sector.

8.3. El comportamiento competitivo de la Pyme gallega: aproximación global

El análisis del Potencial Competitivo en las empresas que participaron en el programa Re-Acciona y facilitaron sus datos, permite realizar un diagnóstico genérico sobre las causas que están en el origen de la competitividad de la PYME gallega⁷.

8.3.1. Indicador del Potencial Competitivo global

Según los datos recogidos en Re-Acciona, tomando 289 PYMES gallegas, el Potencial Competitivo medio de la PYME gallega es de 360 puntos. La mediana es de 355, casi similar debido a la poca dispersión de las valoraciones de la muestra estudiada.

La Figura 10 muestra los valores obtenidos por cada una de las empresas de la muestra.

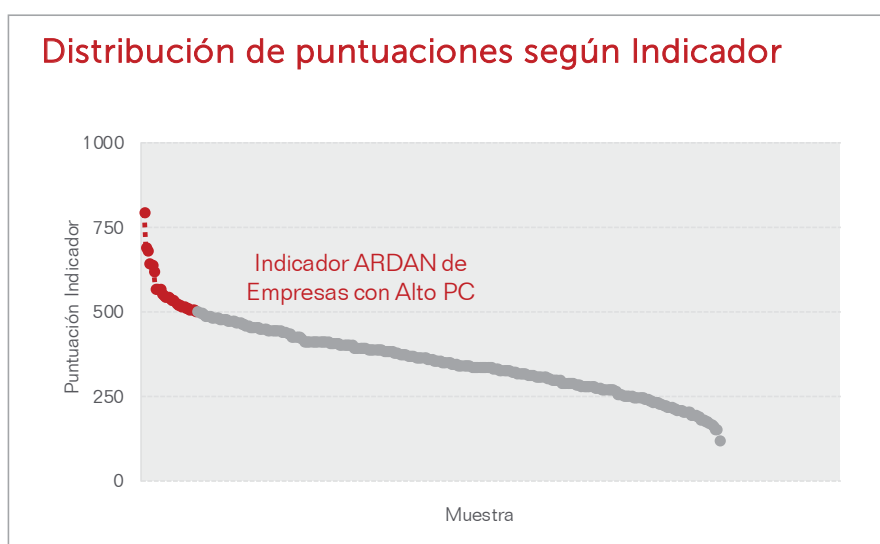


Figura 10. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos facilitados por el programa Re-Acciona de IGAPE

Aparecen representadas en rojo las empresas que han obtenido la puntuación mínima de 500 puntos en el global y de 450 en cada uno de los componentes, lo que las convierte en merecedoras del Indicador ARDÁN de Empresa con Alto Potencial Competitivo. En el epígrafe 8.3.4 se presenta una relación de estas empresas.

La siguiente Figura representa el posicionamiento de las empresas en cuanto a su potencial competitivo, teniendo en cuenta la dimensión T-H de cada uno de los componentes y factores de competitividad. Su representación refleja el desarrollo medio de las empresas en ambas dimensiones. Destaca la relación que existe (casi lineal) entre el desarrollo de los factores T y H. Los factores representados están ponderados según el peso en el Potencial Competitivo que ha resultado del modelo, a diferencia de la matriz representada en la Figura 3.

⁷ El comportamiento se estudia de forma genérica, conscientes de que la muestra no ofrece representatividad en todos sus estratos y de que el análisis es prematuro en esta primera edición del indicador.

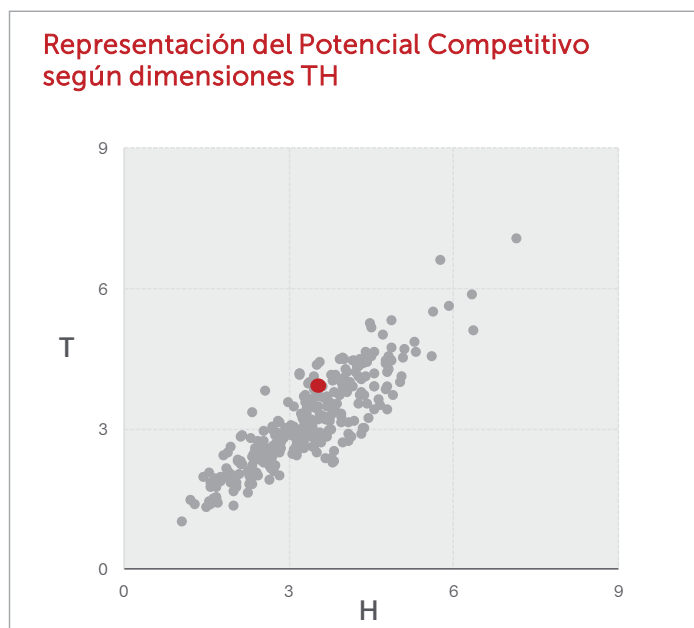


Figura 11. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos facilitados por el programa Re-Acciona de IGAPE

8.3.2. Potencial Competitivo según el tamaño de las empresas

En este epígrafe se analiza la relación existente entre el promedio del potencial competitivo de las empresas y su tamaño, medido según el número de trabajadores.

La Figura 12 muestra que cuanto mayor es el tamaño de las empresas, mayor potencial competitivo tienen.

En este caso, tanto las empresas pequeñas como las empresas medianas presentan valoraciones promedios del potencial competitivo superiores a la valoración promedio del potencial competitivo del conjunto de las empresas de la muestra.

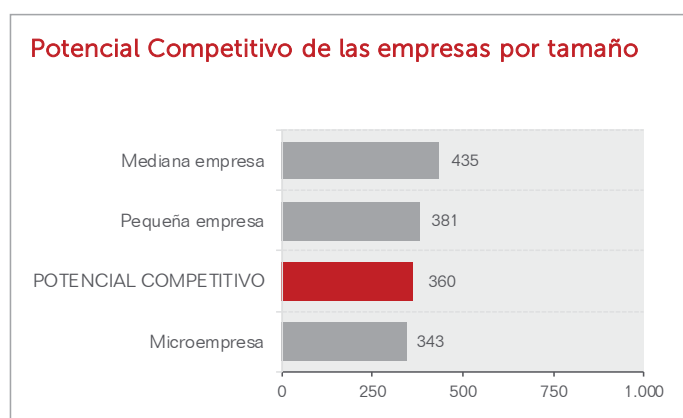


Figura 12. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos facilitados por el programa Re-Acciona de IGAPE

La Figura 13 representa el Potencial Competitivo según el desarrollo de cada dimensión T o H de sus componentes. Las empresas medianas muestran mayor concentración de sus valores y además mayor desarrollo T, mientras que las microempresas muestran mayor desarrollo de los componentes que hacen énfasis en la dimensión H.

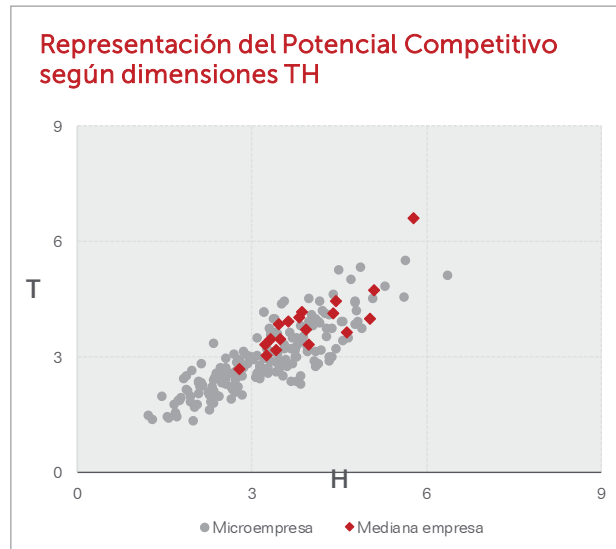


Figura 13. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos facilitados por el programa Re-Acciona de IGAPE

8.3.3. Potencial Competitivo según el Sistema Productivo Sectorial (SPS)

La clasificación del PC de las empresas por el Sistema Productivo Sectorial al que pertenecen también muestra diferencias importantes.

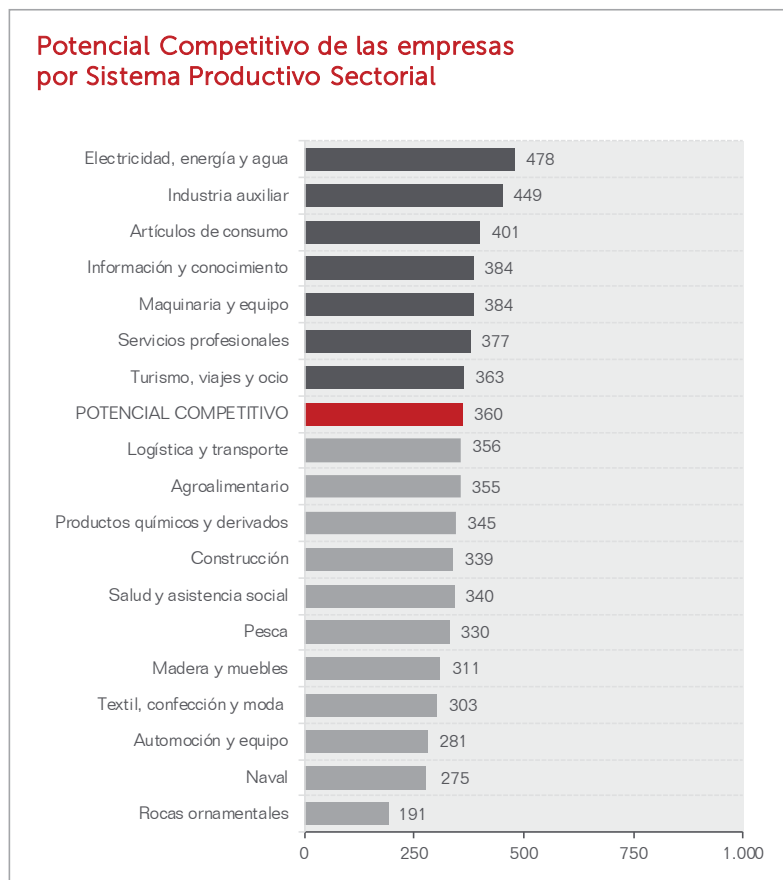


Figura 14. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos facilitados por el programa Re-Acciona de IGAPE

Como se puede comprobar, hay grandes diferencias entre la valoración del potencial competitivo de las empresas dependiendo del Sistema Productivo Sectorial al que pertenezcan⁸.

De forma genérica, sólo destacar que los datos disponibles muestran pocos sectores cuya valoración media supera el promedio de potencial competitivo de toda la muestra. La mayoría de ellos están vinculados a las actividades de servicios como ocurre en el caso de los Artículos de consumo, Información y conocimiento, Servicios profesionales y Turismo, viajes y ocio.

Este tipo de sectores son intensivos en “mano de obra”... por lo que es necesario que tengan un buen desarrollo de su potencial competitivo en el componente Personas, que es el que más pesa en el indicador global.

8.3.4. Relación de PYMES gallegas según su Potencial Competitivo

A continuación, presentamos el ranking de las PYMES gallegas de la muestra que han obtenido el Indicador ARDÁN de empresa con Potencial Competitivo, ordenadas por el potencial competitivo obtenido:



Empresas con Indicador Ardán de empresa con Potencial Competitivo

Empresa	Sistema productivo	Sector	Localidad
1 VISUAL MICROSYSTEMS, S.A.	Información y comunicación	Actividades de programación informática	O PORRIÑO
2 APPLIED MASS SPECTROMETRY LABORATORY, S.L.	Servicios profesionales	Investigación y desarrollo experimental en biotecnología	LUGO
3 CONFIRMSIGN, S.L.	Información y comunicación	Proceso de datos, hosting y actividades relacionadas	OLEIROS
4 MEIJOME SEGUROS, S.L.	Servicios profesionales	Actividades de agentes y corredores de seguros	TEO
5 OZONA CONSULTING, S.L.	Información y comunicación	Actividades de consultoría informática	SANTIAGO DE COMPOSTELA
6 NEODYN, S.L.	Servicios profesionales	Serv. técnicos ingeniería y otras activ. de asesor. técnico	NARÓN
7 CENTRAL ELECTRODOMÉSTICOS DEL NOROESTE, S.L.	Artículos de consumo	Comercio al por mayor de aparatos electrodomésticos	AMES
8 GRUPO TECNOGAP ATLÁNTICO, S.L.	Prod. químicos y derivados	Fabricación de otros productos de plástico	O PEREIRO DE AGUIAR
9 LUGAR DA VEIGA, S.L.	Agroalimentario	Fabric. de galletas, pan y pdtos. pastelería larga duración	CHANTADA
10 TUNE EUREKA, S.A.	Maquinaria y equipo	Fabricación de otra maquinaria de uso general n.c.o.p.	VILAGARCÍA DE AROUSA
11 METAL FERROL, S.A.L.	Construcción	Fabricación de estructuras metálicas y sus componentes	NARÓN
12 INNOLACT, S.L.	Agroalimentario	Fabricación de quesos	CASTRO DE REI
13 INTEGRAL WORK SPACE, S.L.	Servicios profesionales	Otras actividades de consultoría de gestión empresarial	A CORUÑA
14 IMATIA INNOVATION, S.L.	Información y comunicación	Otros servicios relacionados con las TIC	O PORRIÑO
15 QUERES TECNOLOGÍAS, S.L.	Información y comunicación	Otros servicios relacionados con las TIC	OLEIROS
16 SINCRO MECÁNICA, S.L.	Maquinaria y equipo	Fabr. cojinetes, engranajes y órganos mecán. de transmisión	NARÓN
17 INSTITUTO DE FORMACIÓN FINANCIERA Y EMPRESARIAL, S.L.	Información y comunicación	Educación terciaria no universitaria	OLEIROS
18 NETEX KNOWLEDGE FACTORY, S.L.	Información y comunicación	Otra educación n.c.o.p.	OLEIROS

Tabla 3. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos facilitados por el programa Re-Acciona de IGAPE

⁸ No obstante, no queremos realizar ningún diagnóstico detallado de estos resultados, al contar con una muestra poco representativa según SPC.

8.4. Análisis detallado del Potencial Competitivo a través de sus componentes

Completamos el análisis global del Potencial Competitivo con un análisis de las causas de la competitividad de la PYME gallega, desglosándola según los componentes de la misma.

Además, analizaremos el desarrollo de cada uno de los factores de competitividad, destacando aquellos que, según la muestra disponible, más aprovechan su potencial frente a los que en la actualidad tienen un desarrollo menor y por lo tanto más posibilidades de mejora.

8.4.1. El Potencial Competitivo desagregado por componentes

En este epígrafe se presenta la valoración del potencial competitivo de la PYME gallega de cada uno de sus componentes, en relación al PC global de 360 puntos.



Figura 15. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos facilitados por el programa Re-Acciona de IGAPE

La Figura muestra las diferencias de desarrollo de los diferentes componentes del potencial competitivo respecto a la media global. Los componentes que obtienen una mayor puntuación son aquellos que están más relacionados con la dimensión humana de la empresa (Personas y Redes) mientras que los peor valorados son los relacionados con la dimensión técnica (Sistemas y Negocio).

Los componentes de Finanzas y Cambio Estratégico presentan un comportamiento diferente, aunque en ambos casos están muy próximos al nivel medio global.

8.4.2. El Potencial Competitivo desagregado por componentes según el tamaño de las empresas

Comparando el nivel de desarrollo de cada componente y al igual que ocurría con el indicador agregado (PC global), se aprecian diferencias en su desarrollo según el tamaño de las empresas. Según los datos disponibles, cuanto mayor es el tamaño de la empresa, mayor es su potencial competitivo medio en cada uno de sus componentes.

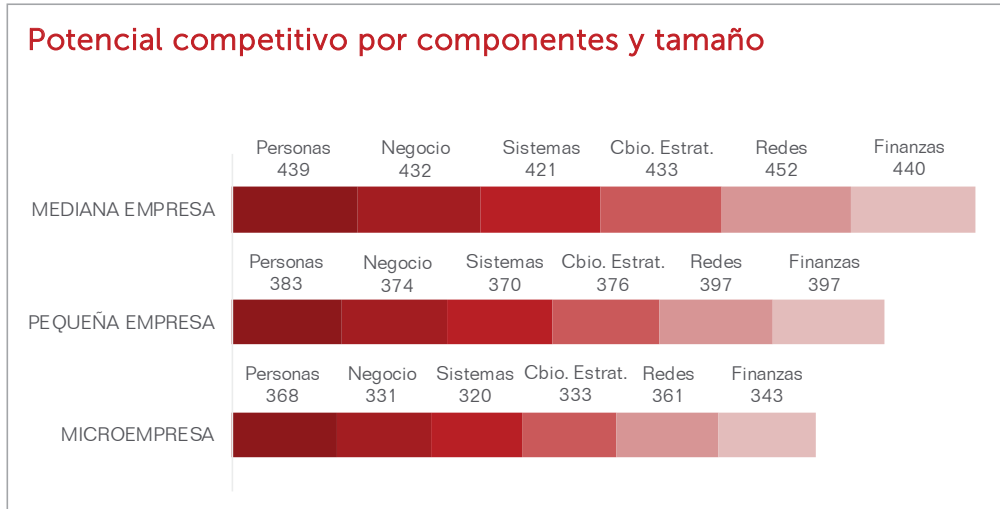


Figura 16. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos facilitados por el programa Re-Acciona de IGAPE

Destaca la distancia (48 puntos) que existe en las Microempresas entre el componente más desarrollado (Personas) y el menos desarrollado (Sistemas). Esta distancia se acorta mucho en el caso de las empresas pequeñas (13 puntos) y medianas (18 puntos), cuyo desarrollo de Potencial Competitivo es más equilibrado entre los distintos componentes por lo que la distancia entre el componente más desarrollado y el menos desarrollado es mucho menor.

Si bien es cierto que se ve como el componente Personas tiene una gran importancia en todas ellas, es en las microempresas donde mayor incidencia tiene. Esto es lógico ya que al tratarse de empresas con un menor número de empleados, son esencialmente las capacidades humanas las que determinan su potencial competitivo. Tanto en las empresas pequeñas como en las medianas, son Redes y Finanzas los componentes que cuentan con una mayor puntuación.

8.4.3. Desarrollo del Potencial Competitivo de las empresas más competitivas

La Figura siguiente muestra los factores de competitividad más desarrollados, ordenados de más a menos, por las empresas de la muestra más competitivas (con resultados sostenibles superiores a la mediana de su sector, al menos en un 10%):

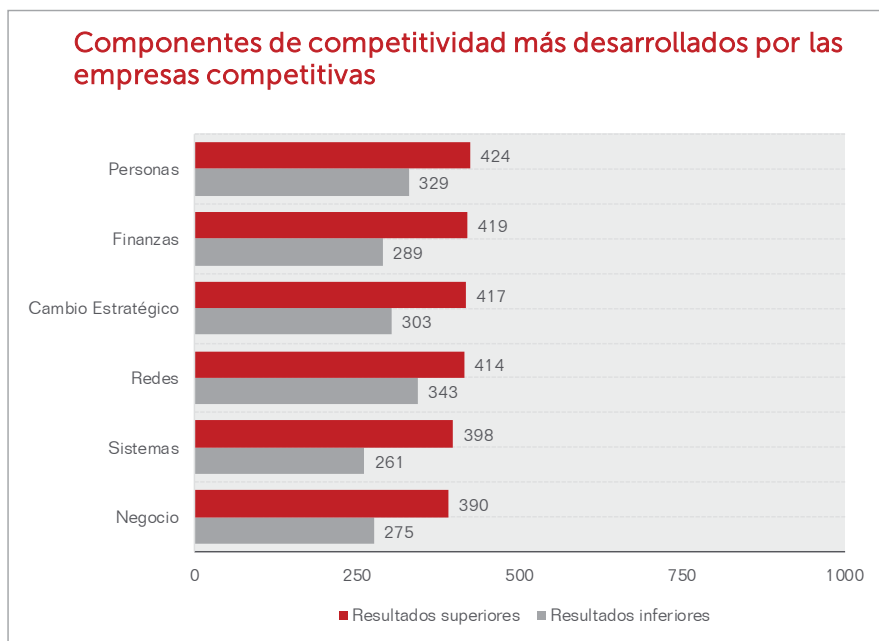


Figura 17. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos facilitados por el programa Re-Acciona de IGAPE y ARDÁN

Destaca una especial preocupación por los factores humanos lo cual es coherente con lo defendido por la mayoría de la literatura sobre competitividad.

Si desagregamos el análisis a nivel de factores, los resultados son semejantes según se muestra en la Figura siguiente, donde comparamos el nivel de desarrollo de los factores de competitividad más desarrollados en las empresas más competitivas, frente a los valores que reflejan las empresas situadas en el grupo de menos competitivas. Destaca la distancia tanto en el factor 'Orientación a la Internacionalización' como en el de 'Producto/servicio'.



Figura 18. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos facilitados por el programa Re-Acciona de IGAPE y ARDÁN

8.5. Conclusiones

La presentación de un indicador que permite medir el Potencial Competitivo de la PYME gallega, supone un avance importante tanto para las empresas como para las instituciones, al ofrecer un marco de referencia riguroso sobre los aspectos de las empresas que influyen de forma cierta en su competitividad. Este indicador permite conocer dónde se encuentran las organizaciones con los equipos más preparados y competitivos capaces de garantizar la sostenibilidad de las empresas a las que pertenecen. Es ahora cuando desde la administración se puedan dirigir los apoyos a estos equipos que harán que el esfuerzo económico colectivo tenga mayor retorno social.

Estamos ante uno de los resultados del convenio marco de colaboración entre el Instituto Gallego de Promoción Económica (IGAPE) y el Consorcio de la Zona Franca de Vigo para la mejora colectiva, para la puesta en común de las capacidades de cada uno, que más que sumar, potencian los resultados aportando unos resultados y visión intensiva en conocimiento que ayudarán desde diferentes perspectivas a todos los agentes involucrados en la mejora colectiva a través del incremento del potencial competitivo.

No obstante, la presentación de este indicador no es un punto y final, sino un comienzo en el deseo de aportar información actualizada sobre los aspectos que afectan al potencial competitivo de las empresas. Somos conscientes de la responsabilidad, a partir de esta propuesta, de revisar el modelo de forma continua, de manera que pueda dar respuesta a los nuevos retos y modelos de gestión a los que se enfrentan las empresas.

Además, lejos de conformarnos con el indicador que hemos presentado, lo consideramos como un premio que nos anima a seguir avanzando en la elaboración de un indicador más global e integrador que no sólo incorpore causas internas de la competitividad sino que además aporte información sobre otros elementos que afectan a la misma y a la capacidad de aplicar el potencial competitivo para la obtención de mejores resultados sostenibles.

Es por ello que, conscientes de la importancia de actualizar el modelo de forma continua y de también completarlo incorporando aspectos que midan la competitividad de las empresas, más allá de su potencial competitivo, el Consorcio de la Zona Franca de Vigo junto con el Instituto Gallego de Promoción Económica (IGAPE) ya están trabajando en el sistema que permita incorporar nuevas variables al modelo, ampliando así la muestra y permitiendo elaborar un indicador global de competitividad, además de mantener vivo el Indicador de medida del Potencial Competitivo. Más en concreto, se están desarrollando ya herramientas de apoyo directo al tejido empresarial que ofrezcan un posicionamiento de la competitividad y benchmarking, sistemas de recogida de datos directamente de las empresas y elaboración de un autodiagnóstico, que ofrezca guía de mejoras directas para las empresas personalizadas en función de su situación.

Respecto a la composición del indicador elaborado, no por previsible, deja de ser relevante el papel clave que se otorga tanto a las Personas como al Negocio. De hecho, los factores relacionados con las Personas son los más considerados por la casi totalidad de bibliografía mundial analizada, en la identificación de los aspectos que más influyen en la competitividad de las empresas. Su influencia, además de directa, lo es también indirecta, al afectar indudablemente en el desarrollo del resto de componentes de la competitividad. También era esperada la importancia del Negocio, ya que parece imprescindible que las empresas cuenten con elementos que le permitan conocer su entorno, cuando se trata de diferenciarse de él y anticiparse en la satisfacción de sus necesidades. La naturaleza dinámica de las empresas se pone en evidencia por el hecho de que cada componente del potencial competitivo, no sólo englobe competencias sino también procesos que permiten aplicarlas.

En esta primera presentación del Indicador, de forma preliminar, hemos querido también ofrecer un análisis global del comportamiento del potencial competitivo gallego. En este sentido, queremos resaltar que los factores de competitividad más desarrollados por las empresas más competitivas son por este orden la relación entre directivos y empleados, la orientación a la flexibilidad, el trabajo en equipo, la internacionalización y el producto y servicio. De los cinco más desarrollados, tres enfatizan el papel interno de las personas en la organización. En una era en que tanto se habla del talento, resultados como este avalan el buen hacer de la PYME gallega, que apoya su competitividad en el desarrollo de su equipo humano. El camino es largo pero estamos en la senda acertada, sólo queda seguir caminando con paso firme.

Isabel Álvarez
DPI Consultores

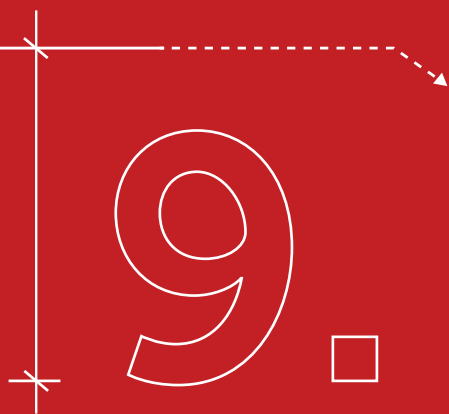
Las industrias creativas en Galicia

9.1 Situación actual de las empresas creativas. El sector en España y en Galicia

9.2 Estudio económico de las empresas en Galicia

9.3 Las industrias creativas y su contribución a la mejora de nuestro modelo productivo

- Entrevistas a diez líderes culturales gallegos



09 ■ LAS INDUSTRIAS CREATIVAS EN GALICIA

9.1. Situación actual de las empresas creativas. El sector en España y en Galicia

La industria creativa es uno de los sectores de más rápido crecimiento de la economía mundial. Es altamente transformadora en términos de generación de ingresos, creación de empleo y exportación. Pero eso no es todo. La economía creativa también genera valor de carácter no monetario que contribuye de manera significativa al logro de un desarrollo centrado en las personas, inclusivo y sostenible.

Las **industrias creativas** son las que utilizan la cultura como input en el proceso productivo, que además tienen una dimensión cultural, aunque el resultado final pueda ser meramente funcional, es decir, que no tenga una finalidad puramente cultural. Dos ejemplos claros de las actividades recogidas en esta categoría son la publicidad y la arquitectura, que se basan en elementos culturales para obtener productos y servicios que tienen otra funcionalidad además de la propia expresión cultural.

“Las industrias creativas son aquellas que tienen su origen en la creatividad, las habilidades y el talento individual, y que tienen un potencial para la creación de riqueza y trabajo a través de la generación y explotación de la propiedad intelectual”¹.

Recientemente el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte ha publicado el Anuario de Estadísticas Culturales 2015. Los resultados de esta publicación señalan que el volumen de empleo cultural ascendió en 2014 a 511,8 mil personas, un 3,0% del empleo total en España en la media del periodo anual (ver Tabla 1). Tal como se sugiere en el libro verde de las industrias creativas, el empleo cultural está caracterizado por una formación académica superior a la media, puesto que presenta tasas superiores de educación superior del 67,4%, encontrándose por encima de las tasas observadas en el conjunto nacional, el 42%. Otra característica que aparece es el hecho de que existe un mayor autoempleo, puesto que el 70,3% del empleo cultural es asalariado, cifra inferior a la observada en el total, 82,4%. Complementariamente, presenta tasas de empleo a tiempo completo y a tiempo parcial del 85% y 15%, respectivamente. España ocupa el puesto cuarto en el ranking por países europeos del Priority Sector Report 2011 en base al volumen de empleo, con más de 625.000 trabajadores en el sector, y el veinte según el peso del empleo cultural sobre el total de la fuerza de trabajo, con un valor de 4,0%².

Las industrias culturales y creativas españolas representan el 4,2% del PIB. Por tanto, puede decirse que su importancia económica es superior a la de sectores básicos como la agricultura o la energía.

El Directorio Central de Empresas (DIRCE) indica que el número de empresas cuya actividad económica principal es cultural era de 107.922 a principios de 2014, lo cual supone el 3,5% del total de empresas recogidas en dicho directorio (ver Tabla 2). De estas empresas, el 61,3% son empresas sin asalariados, el 31,8% de pequeño tamaño, de

¹ Department for Culture, Media and Sport, U.K., https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/183544/2001part1-foreword2001.pdf (p.5).

² file:///C:/Users/Su/Downloads/WeboptimizedversionECO536928112011_7070%20(3).pdf (p. 19).

1 a 5 trabajadores, el 6,2% tienen de 6 a 49 asalariados y el 0,7% restante son empresas de mayor tamaño, de 50 asalariados en adelante.

Empleo cultural		2011	2012	2013	2014
Total ocupados (en miles)		506,7	478,8	485,3	511,8
Sexo					
Varones		297,9	278,9	293,1	307,9
Mujeres		208,7	199,9	192,2	203,8
Edad					
De 16 a 24 años		26,9	21,2	16,3	19,7
De 25 a 34 años		159,0	136,0	119,2	134,4
De 35 a 44 años		154,6	162,9	177,7	180,2
De 45 a 54 años		113,5	109,2	113,0	115,0
De 55 y más años		52,7	49,5	59,0	62,6
Nivel de estudios					
Educación primaria e inferior		15,7	11,6	12,0	8,3
Educación secundaria		174,1	159,9	157,9	158,7
Primera etapa		58,8	50,9	64,3	60,0
Segunda etapa. Orientación general		84,4	73,0	61,3	70,0
Segunda etapa. Orientación profesional		30,9	36,0	32,3	28,6
Educación superior o equivalente		316,8	307,3	315,4	344,9
En porcentaje del total de empleo		2,8	2,7	2,8	3,0

Tabla 1. Fuente: Anuario de Estadísticas Culturales 2015. MEC, España

Otro aspecto especialmente relacionado con la cultura son los bienes de interés cultural. El conjunto de bienes inmuebles inscritos en el año 2014 como Bienes de Interés Cultural (BIC) ascendió a 17.107, magnitud ligeramente superior a la registrada en 2013 (1,9%). De ellos, 1.907 fueron bienes incoados y 15.200 bienes declarados. Un análisis más detallado por categorías permite detectar que la mayor parte de los bienes inmuebles inscritos en 2014 como Bienes de Interés Cultural se corresponden con la categoría Monumentos, el 78,4%, seguidos por las Zonas Arqueológicas, que representan un 13%, Conjuntos Históricos, 5,6%, Sitios Históricos, 2,5% y Jardines Históricos, el 0,5%.

Empresas culturales en España		2011	2012	2013	2014
Total empresas con actividad económica principal cultural		113.023	110.619	108.556	107.922
En determinadas actividades de la industria y los servicios		85.469	84.151	82.833	83.257
Actividades de bibliotecas, archivos, museos y otras actividades culturales		3.806	4.257	4.546	4.980
Edición de libros, periódicos y otras actividades editoriales		8.598	8.469	8.326	8.152
Actividades cinematográficas, de vídeo, radio, televisión y edición musical		9.675	9.486	9.123	8.952
Actividades de agencias de noticias		154	127	118	109
Actividades de diseño, creación, artísticas y de espectáculos		27.281	27.189	27.482	27.880
Actividades de fotografía		10.009	9.434	9.041	9.443
Actividades de traducción e interpretación		8.508	7.988	7.778	7.695
Artes gráficas y reproducción de soportes grabados		15.937	15.600	14.805	14.331
Fabricación de soportes, aparatos de imagen y sonido, e instrumentos musicales		306	312	306	312
Educación cultural		1.195	1.289	1.308	1.403
En determinadas actividades del comercio y alquiler		27.554	26.468	25.723	24.665
En porcentaje del total de empresas		3,5	3,5	3,4	3,5

Tabla 2. Fuente: Anuario de Estadísticas Culturales 2015. MEC, España

Un indicador de la importancia de este sector en la economía española es el gasto de los hogares en bienes y servicios culturales. En 2014, ese gasto fue de 11.963,2 millones de euros, representando el 2,4% del gasto total estimado en bienes y servicios. Por consiguiente, el gasto medio por hogar que se puede considerar vinculado a la cultura fue de 653,6 euros, mientras que el gasto medio por persona se situó en 260,1 euros.

Dentro del gasto cultural, es interesante analizar cuáles fueron las componentes más significativas, puesto que permiten desglosar la orientación del interés cultural de los españoles. El que mayor peso presenta fue el gasto en equipos audiovisuales e Internet (43,9%), seguido por los servicios culturales (35,2%) y finalmente, el gasto en libros y publicaciones periódicas (13,9%). Esta división ya muestra como la creatividad y la orientación hacia las nuevas tecnologías marca esencialmente los gastos culturales de los españoles.

Financiación y gasto público en cultura				
	2011	2012	2013	2014
Gasto liquidado en cultura (millones de euros)				
por la Administración General del Estado	957	772	630	679
por la Administración Autonómica	1.483	1.274	1071	
por la Administración Local	3.397	2.726		
Gasto liquidado en cultura (porcentaje del P.I.B.)				
por la Administración General del Estado	0,09	0,08	0,06	0,07
por la Administración Autonómica	0,14	0,12	0,1	
por la Administración Local	0,32	0,26		

Tabla 3. Fuente: Anuario de Estadísticas Culturales 2015. MEC, España

Un dato que permite comprobar la importancia de este sector en la economía española es que sólo en Madrid trabajan más de 156.000 personas en la industria creativa y cultural (datos facilitados por el Ayuntamiento de la ciudad), lo que la convierte en la cuarta metrópoli europea en este tipo de producción, solo por detrás de París, Londres y Milán³.

La financiación del sector por parte de las administraciones públicas ha recibido un parón debido a la crisis, notándose claramente la disminución, tanto en números absolutos como en porcentaje del PIB. La Tabla 3 recoge esos datos mostrando dicho impacto en todo el sector.

9.1.1. Importancia internacional

Un aspecto que señala la importancia de este sector en la economía española es la situación de las exportaciones. En el año 2014 según datos del ICEX, el valor de las exportaciones de los bienes vinculados a la cultura se situó en 689 millones de euros, frente a unas importaciones de 814 millones de euros (ver Tabla 4). En el año 2013 se había observado por primera vez desde 2004 un saldo comercial positivo de 36,5 millones de euros, que este año ha vuelto a ser negativo.

³ <http://repensadores.es/2013/11/por-que-es-tan-importante-la-industria-cultural-y-creativa-para-cualquier-pais/>.

Comercio exterior de bienes culturales				
	2011	2012	2013	2014
Importaciones de bienes culturales (millones de euros)				
Audiovisuales	296	265	266	301
Libros y prensa	375	366	292	369
Artes Plásticas	82	41	24	43
Música	102	99	85	100
Exportaciones de bienes culturales (millones de euros)				
Audiovisuales	94	58	64	60
Libros y prensa	547	544	522	526
Artes Plásticas	57	85	90	73
Música	30	27	27	30

Tabla 4. Fuente: Anuario de Estadísticas Culturales 2015. MEC, España

El motivo de este cambio de tendencia es el repunte de las importaciones en este último año, mientras que las exportaciones han ido disminuyendo desde 2011, indicando una tendencia a la baja que debería ser corregida.

Turismo cultural				
	2011	2012	2013	2014
Viajes de residentes en España realizados principalmente por motivos culturales (en miles)				
	13.197	11.908	9.920	12.081
En porcentaje del total de viajes por ocio, recreo y vacaciones	15,2	14,0	12,3	14,7
En porcentaje del total de viajes	8,2	7,4	6,4	8,0
Gasto total en viajes (Millones de euros)	6.274	5.224	4.242	5.131
Entradas de turistas internacionales realizadas principalmente por motivos culturales (en miles)				
	9.206	8.137	7.387	7.082
En porcentaje del total de entradas por ocio, recreo y vacaciones	19,5	16,6	14,0	12,6
En porcentaje del total de entradas	16,4	14,2	12,2	10,9
Gasto total en viajes (millones de euros)	8.452	7.545	7.484	7.506
Viajes de residentes en España en los que se realiza algún tipo de actividad cultural				
	64,4	61,9	61,7	65,3
En porcentaje del total de viajes	51,2	54,8	57,5	60,7
Entradas de turistas internacionales que realizan algún tipo de actividad cultural				
	53,5	55,7	56,0	57,7
En porcentaje del total de entradas	51,3	53,6	53,9	56,0

Tabla 5. Fuente: Anuario de Estadísticas Culturales 2015. MEC, España

Los españoles realizaron 12 millones de viajes en 2014 por ocio, recreo o vacaciones, que viene a ser el 14,7% del total de viajes realizados (ver Tabla 5). Se empieza a ver en este año una cierta tendencia positiva con respecto al año anterior que indica que la recuperación del sector está recomenzando.

Con respecto a la entrada de turistas internacionales se observa que aproximadamente 7 millones en 2014 han entrado por motivos culturales, cifra que supone el 12,6 % del total de viajes realizados por ocio, recreo o vacaciones de este colectivo. Esa cantidad implica una ligera reducción con respecto al año 2013, reduciéndose también en el porcentaje del total.

En conjunto, se observa que en el 2014 los gastos totales en los viajes se han incrementado, sugiriendo el inicio de la recuperación.

9.2. Estudio económico de las empresas en Galicia

La cadena de valor de actividades culturales mide la creación de valor de las empresas según las actividades culturales a las que pertenecen. Normalmente se consideran cuatro grandes eslabones en la creación de valor de un producto o servicio:

- La extracción del producto o la producción del servicio, que inicia la cadena de valor de ese producto o servicio.
- La primera transformación, que permite transformar el producto o servicio y hacerlo de utilidad para las empresas u otros consumidores, normalmente son usuarios intermedios en la generación de valor.
- La segunda transformación o generación de valor, que permite generar valor al producto o servicio para ponerlo a disposición de los clientes finales.
- La distribución o comercialización del producto o servicio, que pone a disposición de los clientes el producto o servicio de tal forma que el valor suele estar asociado a la presentación y a la cercanía del producto o servicio al cliente.

Teniendo en cuenta las peculiaridades de la industria cultural se pueden establecer esos cuatro eslabones genéricos que corresponden a la extracción, transformación o producción, generación de valor en la segunda transformación y distribución y comercialización.

En el caso de las industrias culturales, la **extracción** se refiere a la creación de ideas, que es donde se inicia el proceso cultural. "El Proceso de Creación requiere originalidad, capacidad creativa y de expresión y son la "materia prima" de esta industria. Estos contenidos están normalmente protegidos por derechos de autor y pueden tomar la forma de un bien o servicio"⁴. Dentro de la creación de ideas se incluyen todas las actividades relacionadas con el diseño y aquellas otras actividades tales como la programación informática, la programación y emisión de radio y TV, la creación artística y literaria, el diseño, la investigación y desarrollo experimental en ciencias naturales y técnicas y los servicios técnicos de arquitectura.

La **transformación** de ideas se refiere al proceso de producción de las principales creaciones culturales como productos industriales de consumo, incluyendo las actividades de producción cinematográfica de video y de programas de TV, investigación y desarrollo complementarias en ciencias naturales y técnicas, los servicios de información complementarios no clasificados y en general otros servicios relacionados con las tecnologías de la información y la informática. También se pueden incluir dentro de este eslabón el procesamiento de datos, hosting y actividades relacionados con portales web, encuadernación y servicios relacionados con la misma, impresión de periódicos, otras actividades de impresión y arte y actividades editoriales, servicios de preimpresión y preparación de soportes y servicios de representación de medios de comunicación.

La **generación** de valor de las ideas mediante una segunda transformación incluye el uso de esos productos para generar valor específico para los clientes, incluyendo, por ejemplo, las artes escénicas, la edición de otros programas informáticos, la gestión de recursos informáticos, las actividades de radiodifusión, la edición de directorios y guías de dirección postales, de libros, de periódicos y de revistas, la gestión de salas de espectáculos, la reparación de ordenadores y equipos periféricos y la reproducción de soportes grabados, entre otros.

Finalmente, la **distribución** incluye todas las actividades de comercialización y difusión de la cultura cuyo valor se encuentra, esencialmente, en el hecho de poner el producto en manos del cliente final. A veces también se incorporan diseños y presentación específicos, y en algunos casos, otros aspectos creativos, como ocurre con las agencias de publicidad. Por tanto, este eslabón, además de las agencias de publicidad, las actividades de museos, las actividades de parques de atracciones y los parques temáticos, incluye el comercio al por menor de grabaciones de música y video, de libros o de periódicos y artículos de papelería, todos en establecimientos especializados.

⁴ <http://www.mcu.es/emprendedores/ConoceElSector.html>

Componentes de la cadena empresarial de industrias culturales y creativas

Eslabón	Actividades	
	Creativas	No creativas
Creación de ideas	Actividades de diseño Actividades de programación informática Actividades de programación y emisión de radio y TV Creación artística y literaria Investigación y desarrollo experimental en ciencias naturales y técnicas Servicios técnicos de arquitectura	
Transformación de ideas	Actividades de producción cinematográfica de video y de programas de TV Actividades de producciones de programas de TV Otra investigación y desarrollo en ciencias naturales y técnicas Otros servicios de información ncop Otros servicios relacionados con las tecnologías de la información y la informática Proceso de datos, hosting y actividades relacionados con portales web	Encuadernación y servicios relacionados con la misma Impresión de periódicos Otras actividades de impresión y arte Otras actividades editoriales Servicios de preimpresión y preparación de soportes Servicios de representación de medios de comunicación
Generación de valor de ideas	Artes escénicas Edición de otros programas informáticos Gestión de recursos informáticos	Actividades de radiodifusión Edición de directorios y guías de dirección postales Edición de libros Edición de periódicos Edición de revistas Gestión de salas de espectáculos Reparación de ordenadores y equipos periféricos Reproducción de soportes grabados
Difusión y distribución	Agencias de publicidad	Actividades de museos Actividades de parques de atracciones y los parques temáticos Comercio al por menor de grabaciones de música y vídeo en establecimientos especializados Comercio al por menor de libros Comercio al por menor de periódicos y artículos de papelería en establecimientos especializados
Servicios de apoyo	Educación cultural Educación secundaria técnica y profesional Educación universitaria	Otra educación ncop Comercio al por menor de equipos de audio y vídeo en establecimientos especializados Comercio al por mayor de equipos electrónicos y de telecomunicaciones y sus componentes Comercio al por mayor de ordenadores, equipos periféricos y programas informáticos Comercio al por menor de ordenadores, equipos periféricos y programas informáticos en establecimientos especializados Fabricación de instrumentos musicales

Tabla 6. Fuente: Elaboración propia

La Tabla 6 indica cuales son las principales actividades que se encuentran en cada uno de los eslabones de la cadena de actividades culturales, puesto que al ser un producto específico –los bienes culturales– dicha cadena va a presentar características propias.

Existe un cierto asociacionismo a nivel subsectorial en Galicia, sobre todo en los sectores más maduros. Los más conocidos como asociaciones o *clusters* de empresas son: el Clúster da Comunicación Gráfica (<http://www.clustergrafico.com>), la Asociación de Diseñadores (<https://dag.gal>), la Asociación Galega de Empresas Musicais (<http://www.agem-musica.com>), etc., aunque también hay entidades asociativas de teatro, danza, publicidad, en las que en el futuro, posiblemente puedan desarrollarse *clusters* más establecidos.

9.2.1. La generación de valor de las industrias culturales en Galicia

La cadena empresarial de las industrias culturales y creativas esta ciertamente desarrollada en Galicia, aunque tiene una alta dependencia de las autoridades públicas como es común en el resto de España, puesto que su evolución está condicionada, en gran parte, por la promoción y ayudas de los concellos, de la Xunta y del estado español. Por ese motivo, las instituciones de apoyo a este sector están muy dispersas por toda Galicia y son difíciles de enumerar. Posiblemente el resultado de las entrevistas permitirá matizar algunos de los datos del sector.

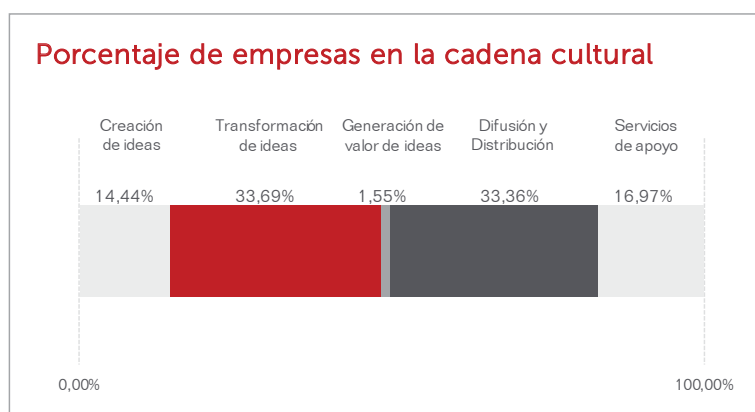


Figura 1. Fuente: Elaboración propia a partir de Ardán 2014

Dada la diversidad de información y de datos sobre esos aspectos, se hará una estimación de la importancia de cada eslabón en la cadena haciendo uso de la información suministrada por Ardán 2014 sobre las empresas gallegas. Para ello se tendrán en cuenta datos sobre la generación de valor añadido bruto (VAB), la generación de empleo y las inversiones realizadas en cada uno de los eslabones. La Figura 1 recoge el porcentaje de empresas de cada eslabón y de los servicios de apoyo en la cadena. Se observa que el mayor número de empresas se encuentra en la transformación de las ideas y en la difusión y distribución.

El análisis de los resultados económicos se va a hacer desde dos enfoques complementarios. Por una parte, para analizar el comportamiento global de las industrias se hará uso de una serie de magnitudes económicas con carácter agregado de cada tipo de industria según el eslabón en el que se encuentre y el tipo de industria cultural analizada. Por otra parte, se estimará el comportamiento promedio de la empresa tipo de cada eslabón, de tal forma que esos valores permitan comparar sus comportamientos.

La Tabla 7 recoge los principales resultados de la generación de VAB, empleo y activos en los diferentes eslabones de la cadena en 2013. Se observa que la generación de VAB se da esencialmente en la creación, mientras que las mayores inversiones y la mayor generación de empleo se encuentran en la distribución.

El segundo enfoque se va a hacer considerando los valores promedio de cada variable, que reflejen el comportamiento tipológico de las empresas incluidas en esa clasificación. De esa forma, se puede comparar cada empresa representativa de cada clasificación y ver cómo son sus comportamientos económico-financieros, sugiriendo estrategias específicas para cada tipología. Dado que las variables de interés presentan una gran asimetría y que existe una gran dispersión de la información, posiblemente debido a la alta diversidad de empresas analizadas y la existencia de comportamientos muy extremos, no parece que la media aritmética sea muy representativa. Por ese motivo, se ha optado por hacer uso de estimadores robustos de la media para evaluar las características entre

los diferentes sectores analizados. En particular, para eliminar los elementos más extremos se seleccionará, en cada caso, un estimador robusto según se adapte mejor a la definición teórica del indicador. Dichos valores dan una idea del valor central de las distribuciones de cada variable, y permite comparar los valores de las variables sin tener en cuenta los comportamientos extraños de algunas empresas.

Principales magnitudes de las empresas en la cadena de industrias culturales y creativas

Eslabón	VAB 2013 euros	EMPLEO 2013	ACTIVO TOTAL 2013 euros
Servicios de apoyo	38.646.058	1.135	76.397.188
Creación	360.185.735	1.223	370.118.575
Generación de valor	137.515.388	4.363	395.208.829
Producción	81.095.464	2.450	306.040.220
Distribución	123.943.623	4.535	459.747.242
Total	741.386.268	13.706	1.607.512.054

Tabla 7. Fuente: Elaboración propia a partir de Ardán 2014

A nivel global, esa estimación se recoge en la Tabla 8, en la que se puede observar que el tipo de empresa que se maneja en el mundo cultural tiene unos ingresos promedio de 278 mil euros, genera un VAB promedio de 102 mil euros con un empleo de algo más de 3 empleados, cuyo coste promedio es de 24.959 euros. Las inversiones realizadas alcanzan los 285 mil euros y el patrimonio promedio es de cerca de 87 mil euros. La rentabilidad estimada es del 1,3% y el margen del 1,6%.

Estimadores del comportamiento promedio de las empresas del sector cultural

2013	Comportamiento promedio estimado
Ingresos	278.199 €
VAB	102.282 €
Empleo	3,55
Coste personal	24.959 €
Activo total	285.523 €
Patrimonio total	86.921 €
Rentabilidad económica	1,37%
Margen	1,60%

Tabla 8. Fuente: Elaboración propia a partir de Ardán 2014

Partiendo de esa información se puede analizar el comportamiento de cada eslabón de la cadena de industrias culturales y compararlas con esta industria tipo, para detectar donde se produce la mayor generación de valor.

9.2.2. Resultados económicos por cada eslabón

La Tabla 9 señala el comportamiento de las variables de estudio en cada uno de los eslabones. Comparando los comportamientos de la empresa tipo con la empresa tipo global, se observa que las empresas de creación de ideas tienen unos Ingresos un 39% inferiores al promedio global, generan un 78% del VAB, tienen un número de empleos ligeramente inferior (en un 8%), el Coste de personal es superior en un 10%; las inversiones también son superiores en un 56%, al igual que el Patrimonio que manejan que llega a ser más del doble que la empresa tipo global. La Rentabilidad es inferior en un 2,9% y el margen también es inferior en un 5,4%. Eso indica que este tipo de empresas son menos rentables y posiblemente las ayudas estatales se centran en este eslabón para mantenerlas vivas, puesto que no serían rentables en su conjunto por sí mismas.

Las empresas de transformación de ideas aparecen situadas entre las más rentables en su conjunto. Los Ingresos son un 34% superior al global, el VAB supera la empresa tipo global en un 190%. El empleo promedio es superior en un 58% y el Coste de personal es un 14% superior al promedio, sugiriendo que en este eslabón es donde se dan los mayores salarios. Los Activos también son superiores en un 81% al promedio y el Patrimonio es superior en un 59%. Su Rentabilidad supera en 0,6% la del total y el Margen es superior en un 1,5%. Todo ello indica que las empresas de este eslabón son las que mejor situación presentan en términos generales.

Las empresas tipo de generación de valor de ideas presentan unos Ingresos ligeramente inferiores al global, y su Valor añadido generado es inferior en un 20%. El empleo es un 6% mayor que en la empresa tipo global, con un Coste de personal similar. Los Activos y su Patrimonio son ligeramente superiores al global, en un 5 y 6%, respectivamente. Su Rentabilidad y su Margen son, sin embargo, ligeramente inferiores en un 0,6 y 0,7 %, respectivamente.

Comportamiento promedio estimado de la empresa tipo de cada eslabón de la cadena cultural

2013	Creación de ideas	Transformación de ideas	Generación de valor de ideas	Difusión y Distribución	Actividades de apoyo
Ingresos	171.459 €	375.191 €	256.357 €	299.663 €	324.967 €
VAB	79.845 €	195.183 €	88.309 €	93.010 €	175.442 €
Empleo	3,27	5,61	3,76	3,35	6,39
Coste personal	27.483 €	28.583 €	24.936 €	23.737 €	24.270 €
Activo total	447.770 €	518.892 €	299.480 €	249.809 €	233.369 €
Patrimonio total	220.597 €	138.627 €	92.261 €	73.879 €	72.918 €
Rentabilidad económica	-1,49%	1,95%	0,75%	1,91%	2,11%
Margen	-3,76%	3,06%	0,92%	1,47%	3,21%

Tabla 9. Fuente: Elaboración propia a partir de Ardán 2014

De modo similar a este tipo de empresas se comportan las de distribución y difusión. Los Ingresos son superiores en un 7% al promedio y su VAB es un 10% inferior. El empleo y los Costes de personal son inferiores aproximadamente en un 5% y sus Activos y Patrimonio también son inferiores al global en un 13% y un 15%. La Rentabilidad es un 0,5% superior, mientras que el Margen es un 0,1% inferior, indicando que estas empresas generan rentabilidad a través de la rotación esencialmente. Finalmente, las empresas más rentables se encuentran entre las actividades de apoyo al sector. La empresa tipo de este eslabón tiene unos Ingresos superiores en un 16% al global y su VAB es más de un 70% del mismo. También son las más grandes, puesto que el empleo promedio está un 80% por encima del global y el Coste de personal es un 97% del global. Es, por consiguiente, un sector con salarios inferiores al promedio, si bien están por encima de los de la distribución. Los Activos y el Patrimonio están por debajo del promedio en un

30% aproximadamente. Su Margen y su Rentabilidad son los mayores de la cadena siendo un 1,6% y un 0,7% superiores, respectivamente, a los de la empresa tipo global.

9.3. Las industrias creativas y su contribución a la mejora de nuestro modelo productivo

Las industrias culturales y creativas son el núcleo de las economías creativas locales generando iniciativas de desarrollo que fomentan la creatividad y la innovación en la búsqueda del crecimiento incluyente, equitativo y sostenible, tal como apuntan los objetivos que la Unión Europea fija en su Estrategia Europa 2020.

¿Cuenta nuestra sociedad con todos los medios para que se produzca una transferencia de la creatividad emergente asociada al uso de las nuevas tecnologías y la absorción de las tendencias globales hacia los sistemas productivos? La respuesta es afirmativa, siempre que se sepa combinar las potencialidades con los objetivos deseados a través de medios y estrategias adecuadas a tal fin, en las cuales las políticas públicas juegan un papel importante.

Fruto del análisis de las industrias creativas, y resumiendo parte de las conversaciones realizadas con expertos, se puede concluir que las nuevas tendencias de este sector reflejan la conexión entre las nuevas tecnologías y la cultura.

9.3.1. La visión de las industrias creativas en Galicia

Galicia posee medios y condiciones objetivas para promover la actividad creativa como un elemento constitutivo (y no el menor) de su modelo productivo. Conseguir la conectividad entre los diferentes elementos y actores que participan en la actividad creativa, y que esta se oriente al aporte de valor a los sectores económicos más tradicionales, requiere fijar como objetivo estratégico la creación o mantenimiento de espacios de atracción de creatividad y retención del talento. Espacios que permitan la transferencia a todo el sistema productivo y a toda la sociedad de ese potencial creativo.

Su ubicación geográfica (euroregión, espacio atlántico, Latinoamérica, etc.), pasando naturalmente por su lengua y cultura propias, su patrimonio histórico y natural, el paisaje, sus ciudades y universidades, los centros tecnológicos vinculados a los sectores productivos, etc. Los eventos culturales, las actividades de innovación, el turismo, la gastronomía, el deporte, son oportunidades para generar espacios propios de creación, retención y/o atracción de iniciativas creativas con objetivo de valorizar la producción social y económica del país.

El efecto de la cultura como elemento de innovación económica y social es indudable, tanto por razones de oferta como de demanda. El espacio de la cultura no sólo es generador de innovación en el mercado a través de nuevos productos o servicios o la utilización de nuevos procesos en el espacio económico que mejoran su competitividad. El campo cultural es también demandante de innovación, como usuario o como participante.

La cultura y la creatividad producen valores inmateriales que son enriquecedores de la sociedad en su conjunto, y no solo en lo económico. Los sectores creativos participan en la generación, provisión y distribución de actividades y servicios culturales para el conjunto de la sociedad, y por tanto contribuyen a la innovación social.

Los valores que promueven se ajustan más al actual concepto de desarrollo sostenible y responden conscientemente a nuevas prioridades sociales como pueden ser el trabajo en red, el deseo de innovación, el intercambio libre, la solidaridad, la cooperación, el valor de la diversidad, la participación, la importancia de la dimensión lúdica y humana de lo que se hace y no solo el beneficio económico. Estos nuevos valores se expanden desde el campo cultural a través del espacio social, sobre todo a través de internet.

En este informe se ha analizado la situación de las empresas culturales y creativas de Galicia. En primer lugar, se estudia la cadena de valor de las industrias culturales teniendo en cuenta sus peculiaridades. Los límites del sector

de industrias culturales y creativas están difusos. La carencia de una clasificación específica en los códigos CNAE (Clasificación Económica de Actividades Económicas) dificulta tanto esa percepción como también el estudio de los impactos y de las cadenas de valor. No obstante, se ha hecho una clasificación de acuerdo a los expertos y a las consultas de otros trabajos de investigación. En conjunto se han establecido cuatro eslabones genéricos que corresponden a la extracción, transformación o producción, generación de valor en la segunda transformación y distribución y comercialización. La mayor concentración de empresas se da en el eslabón de transformación de ideas, con más de un 30% de las empresas consideradas. Si se analiza el tipo de industria, según sea creativa o no creativa, se llega a la conclusión de que en Galicia existen más empresas no creativas. Hay eslabones como el de creación de valor que solo tienen empresas creativas y otros como distribución donde la mayoría son empresas no creativas.

Las magnitudes económicas de los distintos eslabones muestran como la mayor parte del VAB se encuentra en el primer eslabón, el de creación de ideas, debido al peso del diseño textil. El empleo es mayoritario en la producción y la distribución de ideas. Los activos son más homogéneos, aunque ligeramente superiores en el eslabón de producción de ideas. En cuanto al tipo de industria, el VAB es superior en las industrias creativas, el empleo es muy superior en las no creativas y las inversiones son similares, aunque ligeramente superiores en las industrias no creativas.

Muchos de los empresarios de este sector no se consideran empresa en el sentido de negocio, aún cuando reconocen que su actividad es empresarial o económica, y que repercute de manera importante en la economía de un territorio, directa e indirectamente. Ellos se sienten creadores. Dependiendo del subsector en el que desarrollen su actividad principal, la visión de cada empresario tiene sus matices. La tipología de empresa en cuanto a su formalización, número de empleados y problemática varía para cada subsector y demanda un estudio más específico, que aquí no va a ser realizado, pues el objetivo es extraer conclusiones generales que puedan dar una visión más concreta de las industrias.

Teniendo en mente esas ideas que complementan los datos obtenidos, el análisis de la empresa tipo de la cadena de industrias culturales y creativas, señala que es una empresa pequeña, no llega a cuatro empleados, la mayoría de las veces con un nivel de formación alto y titulación media o universitaria. Sus Ingresos no alcanzan los 300 mil euros, y tienen prácticamente la misma cantidad de activos. Son empresas rentables y su margen es superior al 1%. El análisis de cada eslabón muestra aspectos complementarios. Las empresas de creación de ideas tienen un comportamiento similar al global en cuanto al tamaño, salvo en los activos que son muy superiores. Son las únicas que no son rentables, por lo que posiblemente necesiten ayudas públicas para mantenerse.

Las industrias creativas y no creativas son similares en cuanto al tamaño, salvo en el caso de los Activos y Patrimonio, en que las no creativas son muy superiores. El Margen es superior en las industrias no creativas, pero la Rentabilidad es ligeramente superior en las industrias creativas.

El análisis de cada tipo de industria según el eslabón en el que se encuentra sugiere que las empresas creativas de distribución compiten en margen, esencialmente, con una rentabilidad superior a la media. Las empresas creativas de transformación y las no creativas de distribución compiten en rotación, con rentabilidades superiores a la media global. El resto de las empresas tienen rentabilidad inferior al global e incluso en algunos casos, como ocurre con las empresas creativas de creación de ideas o las no creativas de generación de ideas, llega a ser negativa.

Al estudiar la localización de empresas de la cadena de industrias culturales en Galicia, aparece una alta concentración en las comarcas de A Coruña y Vigo, puesto que contienen más del 50% de dichas empresas. La comarca de A Coruña tiene más empresas creativas y la de Vigo más empresas no creativas. En ambas existe la cadena completa, pero A Coruña está más especializada en la creación de ideas, por el diseño textil, mientras que Vigo está ligeramente más especializada en la transformación y difusión de ideas. En la generación de VAB se acentúan esas diferencias incrementándose la especialización de A Coruña en la creación de ideas y la de Vigo en la transformación de ideas. El empleo presenta resultados similares, si bien las diferencias se acortan ligeramente, siendo similar el de la comarca de Santiago al de la comarca de Vigo. En los activos incluso es superior, aunque el esquema de especialización es parecido.

Hay que tener en cuenta que la actividad creativa va más allá de una actividad generadora de valor económico, puesto que da un gran aporte a la cultura y a la creatividad como valores inmateriales universales y enriquecedores de la sociedad. Dicho valor es más importante que el valor económico directo, porque genera "rendimientos" que suponen un elemento importante en la imagen de marca del producto o del territorio donde se produce, por lo que

indirectamente tienen una repercusión en lo económico, aunque esta no siempre es mensurable y sus efectos son más de medio y largo plazo.

Los propios empresarios del sector consideran que la cultura, el diseño y la creación, son un elemento de dinamización económica. Pese a la situación actual, muy determinada por la crisis, las industrias creativas tienen un futuro y se debe apostar por ellas desde las políticas públicas. Posiblemente, la forma de llevar a cabo ese apoyo no sea subvencionando sin sentido, sino actuando como agentes facilitadores. Es decir, se reclaman políticas públicas que creen estrategias de apoyo basadas en la promoción de la visión de las industrias culturales y creativas, no como algo marginal, sino como un elemento importante para la promoción económica y territorial, creando el ambiente social propicio, ayudando con la creación de espacios, mentalizando a la sociedad y a otros sectores de la economía de la importancia que puede suponer el aporte de valor que estas industrias tienen. En ese sentido, se critica la visión de las industrias culturales y creativas como actividad exclusivamente económica. Esta opinión se acentúa más en las actividades relacionadas con el arte, como por ejemplo, el teatro o la música. En esas actividades los empresarios creen que su industria es más bien arte y cultura, aunque también tiene un valor económico.

9.3.2. El ecosistema creativo

El entorno es muy importante para las industrias culturales y creativas. Existe una relación dialéctica de las actividades creativas con el entorno, que se refuerzan mutuamente. Las industrias culturales y creativas forman parte de la definición del territorio y de las identidades. Estas, a su vez, son muy relevantes dentro de la imagen y diseño de los productos tradicionales.

Los impactos de dichas industrias en el territorio no sólo son económicos sino que también generan una mayor autoestima, sirven para la promoción del territorio, en muchos casos, generan cohesión social, inclusión de personas en riesgo, formación, etc. Por consiguiente, el mayor valor es el marketing territorial y la atracción de personas y talentos al territorio. Esto hace que estas industrias lo transformen, tanto a corto como a largo plazo, dependiendo de las actividades. Algunas generan una transformación efímera, pero otras son más sostenidas en el tiempo. En general, los empresarios de este sector poseen una fuerte conciencia social y del entorno. Son conscientes de que sus actividades no tienen gran coste y sí generan mucho beneficio social e impacto en el entorno.

El espacio es en sí mismo es un elemento fundamental en la generación, estímulo y atracción de la creatividad. Es necesario poner en marcha espacios que sean “conductivos” para la creación. Esto debe suceder desde el planeamiento urbano, en el que la creatividad puede ser una fuerza de renovación para los centros urbanos, al diseño arquitectónico, donde nuevas tipologías y usos empiezan a cobrar importancia.

No existe una norma única que nos permita definir las características de una localización como las más idóneas para la concentración de actividades creativas. Sencillamente la singularidad de la propuesta es la que define uno de los atractivos. La creatividad busca espacios singulares, agradables, cómodos y accesibles y la escala se determina en función de la oportunidad, de las posibilidades existentes o bien de las estrategias definidas por las políticas públicas. Podemos hablar de ciudades creativas (Berlín, Lisboa, Barcelona, Sheffield, etc.), distritos creativos (Dublín/Temple Bar (www.templebar.ie), Marsella/La Friche la Belle de Mai (www.lafriche.org), Nantes/Ile d´Nantes (www.lafriche.org, creationduquartier.com), o Ámsterdam/Westergasfabriek (www.westergasfabriek.nl), o barrios (el de los museos en Viena) y/o calles creativas.

Aspectos como el clima, el paisaje, son elementos a tener en cuenta, así como también el carácter preferentemente urbano, como en las ciudades de Lisboa, Berlín o Madrid, donde barrios en declive se han remozado con la afluencia de sectores vinculados a la creatividad, tanto para ser residentes en dichos barrios, como visitantes esporádicos, o habituales porque se instalan las y estudios, locales comerciales u oficinas de sus empresas en dichos barrios.

Sin embargo, siendo los entornos urbanos los más habituales para las actividades creativas, existen eventos con localizaciones en entornos naturales o de la periferia urbana caracterizados por un buen clima o un paisaje natural atractivo. Tenemos ejemplos cercanos en nuestro entorno de estas consideraciones generales sobre el emplazamiento de las actividades creativas, como es el caso de la isla de San Simón en medio de la ría de Vigo, un lugar espectacular y privilegiado donde se celebran congresos, actividades relacionadas con la literatura, festivales

de música. También es de destacar por su singularidad, la experiencia del Festival de Cans, (<http://www.festivaldecans.com>) que ha alcanzado relevancia internacional con la realización de un evento anual relacionado con la producción audiovisual gallega de cortometrajes. El éxito del festival radica en haber sabido utilizar el espacio rural como base para definir un imaginario alternativo a los grandes festivales internacionales (Cannes), basado en la valorización de lo propio (paisaje, modo de vida tradicional rural), a través de su reciclaje efímero (galpones y gallineros, convertidos temporalmente en salas de proyección y conferencias, "leiras" convertidas en lugares de encuentro, vehículos agrarios transformados en flamantes limusinas, el "adro" de la iglesia transformado en *hall of fame*, para promocionar la más actual producción audiovisual gallega de cortometrajes. En este reciclaje efímero participa gran parte de la población de la parroquia y arquitectos, cineastas, productores, músicos, etc.

A la singularidad del espacio físico unimos la singularidad en el diseño de sus contenedores: edificios antiguos, naves industriales en desuso, antiguos mercados, etc. La posibilidad de reciclar y reutilizar con otro uso un contenedor urbano genera en si misma creatividad y es el ideal para albergar más actividades creativas.

La carencia inicial de recursos hace que las localizaciones, tanto residenciales como de las mismas actividades y empresas, se den preferentemente en lugares de fácil acceso económico. La concentración inicial de actividades creativas en ciudades como Berlín o Lisboa ha obedecido entre otros factores al bajo coste de los alquileres en determinados barrios y distritos de las mismas, unidas a políticas públicas de regeneración de dichos tejidos urbanos degradados o en desuso.

La políticas públicas de rehabilitación de barrios históricos o antiguos polígonos industriales como el distrito 22@barcelona (<http://www.22barcelona.com>), edificios singulares (Matadero Madrid, mercados municipales vinculados a la gastronomía innovadora...) son buenos ejemplos de apoyo para la creación de ese entorno accesible y singular necesario para la radicación de las actividades creativas, partiendo de la recuperación de edificaciones singulares en desuso.

La actividad del Consocio del Casco Vello de Vigo en la última década, ha estado orientada, junto a la fijación de la población tradicional, a dotar de servicios y nuevos usos residenciales y de negocios para la regeneración del barrio. Hoy los resultados saltan a la vista, con un incremento de afluencia de turistas y visitantes atraídos por una hostelería y un comercio modernizados, junto a actividades culturales vinculadas a la memoria y cultura colectiva tradicional de la ciudad (Reconquista, Maios, Entroido..), el asentamiento de una nueva población joven con actividades creativas y la apertura de nuevos centros de actividad institucional, cultural y de investigación, como son la pinacoteca municipal, el centro de fotografía o la futura sede de la Universidad. El espacio del Casco Histórico de Vigo, reúne unas buenas condiciones para crear parte del ecosistema creativo necesario, siempre y cuando exista una estrategia concertada entre instituciones públicas y actores privados (sociales y empresariales), que tenga como objetivo la facilitación del incremento de las actividades y eventos creativos, evitando la especialización y el monocultivo hostelero-turístico y propiciando la mistura de usos, actividades y procedencias sociales. Las actividades creativas poseen gran capacidad de contribuir a la regeneración de entornos deprimidos, pero estas áreas, para su recuperación precisan tener un *mix* de usos lo suficientemente diversificado, que garantice la continuidad de la vida urbana, aunque se pueda dar una cierta especialización de usos.

El polígono de Porto do Molle en el Val Miñor también tiene potencial como emplazamiento de localización de actividades creativas, si tenemos en cuenta los factores clima, paisaje, localización en el entorno metropolitano (lo que permitiría apoyarse en servicios urbanos que no existen en los ayuntamientos miñoranos), proximidad a centros de conocimiento e investigación (universidad y los centros tecnológicos del área), conectividad (a través de la AG-57) y por último, la existencia de una incubadora de empresas como ViaVigo en el edificio del CZFV.

Para cumplir su misión de centro de concentración de actividades creativas, podría considerarse la posibilidad de una especialización (total o parcial) como parque empresarial de empresas culturales y creativas, sobre la base de atraer empresas creativas consolidadas o en fase de desarrollo, inicialmente locales pero abriendo la posibilidad de instalarse a empresas nacionales e internacionales, y crear así un espacio donde la creatividad se pueda transformar en conocimiento e innovación, con aplicaciones directas en productos y servicios en otros ámbitos productivos.

Una de las actividades que más importancia está adquiriendo en estos tiempos en relación con el entorno son los eventos culturales, puesto que dichos eventos son un canal para facilitar la relación de empresas del sector, especialmente la relación entre creadores y transformadores en la cadena de valor y además, permiten contactar con otros sectores. En dichos eventos se producen muchas sinergias, si bien es esencial el posicionamiento del territorio. En particular, el éxito de los eventos está condicionado por la existencia de espacios urbanos, que

contengan servicios internos y variados, que permitan las relaciones informales, acordes con la dimensión del evento. El resultado es un atractivo para el territorio y la publicidad de este. Por ese motivo suelen pedirse apoyos públicos, no esencialmente financieros, sino más bien como facilitador del espacio y las dotaciones. Como consecuencia de estas demandas, los empresarios consideran más útil el apoyo de las instituciones cercanas al público, como agencias de desarrollo, concellos, etc. puesto que se adaptan más a esa función facilitadora.

Dichos eventos deberían provocar el encuentro, la interacción, el intercambio entre personas y empresas creativas, bien sea entre sí, o bien entre diferentes actores del proceso de valor: emprendedores y *bussines angels*; empresas y proveedores de servicios, empresas de corte tradicional y empresas creativas, empresas y clientes potenciales, etc. Los eventos son de muy diferente tipo y formato: eventos culturales o musicales, jornadas, eventos propios de muestra (*show*). Los eventos pueden darse en el tiempo (puntuales, periódicos o permanentes), pero también pueden generarse en un determinado espacio, constituyendo este parte del atractivo del evento (barrios creativos, festivales en entornos singulares, etc.). La mayoría de las veces, la combinación espacio-tiempo es la que mejor funciona: ciudades creativas, barrios culturales, espacios de innovación en ámbitos industriales, distritos creativos, localizaciones singulares y emblemáticas para iniciativas innovadoras de diferentes tipos. Mistura de tendencias e intereses que buscan, mediante el encuentro, crear sinergias, que se pueden transformar, con la incentivación adecuada en proyectos.

9.3.3. Propuestas

Teniendo en cuenta los factores citados, hay una serie de aspectos que parece que son necesarios para que Galicia pueda dar ese paso definitivo como referente de las industrias creativas:

1. Mejorar la imagen de las actividades creativas, tanto a nivel social como empresarial.

En la estrategia para propiciar un ecosistema creativo ocupa un lugar importante la necesidad de cambiar la visión prejuiciosa de las industrias creativas como algo marginal y que sean vistas como una buena palanca para la promoción económica y territorial.

Es inexacto pensar que determinadas actividades culturales o creativas simplemente suponen un gasto en "cultura" pero que no suponen inversión en la promoción económica. Actividades como festivales, conciertos, bienales de arte, manifestaciones culturales en sentido amplio, bien sean eventos puntuales, periódicos o programados en espacios permanentes, dan visibilidad al territorio, atraen prescriptores y visitantes y contribuyen a un clima propicio para el estímulo de la creatividad.

2. Propiciar la generación de un ecosistema creativo.

A pesar de la situación actual, muy determinada por la crisis, las industrias creativas tienen futuro en Galicia y se debe apostar por su desarrollo desde las políticas públicas. Estas deben actuar no tanto subvencionando esporádicamente actividades como ejerciendo de agentes facilitadores para que se den las condiciones en el territorio local para el surgimiento y desarrollo de un ecosistema creativo enraizado en el mismo y que se nutra de sus potencialidades y especificidades. Un ecosistema formado por redes interconectadas a través de relaciones informales, formales o mixtas, entre diversos actores participantes: centros formativos, emprendedores, empresas creativas, empresas auxiliares, consumidores de productos culturales, empresas de sectores consolidados que buscan servicios relacionados con la creatividad para resolver sus retos de negocio, centros tecnológicos, administraciones públicas, centros de actividad cultural etc.

La estrategia debe estar coordinada entre los agentes locales y las administraciones, sobre la base de un pensamiento colaborativo y una perspectiva de medio largo plazo. Elementos imprescindibles para la creación del ecosistema creativo serían:

- Una agenda cultural local que implique a todo el tejido cultural existente. La dinámica cultural de base es fundamental para el surgimiento de empresas creativas. Muchas de ellas tienen sus orígenes en

actividades culturales de carácter *amateur*, que se van dimensionando hasta alcanzar un nivel que implica el salto cualitativo a la profesionalización.

- Infraestructuras bien gestionadas y abiertas a la participación, adaptadas a la demanda y al desarrollo de la creatividad. Constituyen la base física necesaria para la creación de iniciativas culturales.
- La existencia de centros de formación. Constituyen un apoyo imprescindible para las industrias creativas. Suministran personal cualificado y pueden servir de centros de apoyo tecnológico a las mismas, de existir una buena conexión entre ambos.

Finalmente, la comunicación es esencial para difundir las estrategias tanto dentro como fuera de las ciudades. La creación de una marca asociada al territorio es un medio importante para la promoción del ecosistema creativo.

3. Potenciar los eventos como oportunidad para la atracción de creatividad.

La cultura genera economía. La organización y preparación de una actividad, así como el público asistente a la misma, demandan una serie de servicios y suministros normalmente provisionados por el entorno local inmediato, generalmente pequeñas y medianas empresas de muy diversa índole. Esta demanda no empieza ni acaba en el tiempo de duración del evento cultural. Hay actividades que requieren una preparación de meses y cuya comercialización de productos permanece también durante meses después de la realización del evento, en forma de *merchandising*, audiovisuales, etc.

Pero además de esta economía centrada propiamente en el evento, tenemos que pensar que los consumidores que se desplazan para disfrutar de las actividades culturales de todo tipo (recitales, restaurantes, conciertos, exposiciones), suelen atraer también la creatividad, y por lo tanto, las ciudades que poseen un buen programa de eventos culturales, son también aquellas que están en mejores condiciones de atraer más creatividad.

No estamos hablando de caer en el afán de promover eventos ni en los macro espectáculos sin sentido, a veces actividades de pequeño formato tienen una repercusión internacional inusitada y atraen a un público cualificado y prescriptor. El Festival Alternativo de Artes Escénicas-ALT que se realiza anualmente en Vigo es un ejemplo, entre otros muchos, de lo que queremos decir, con presencia de grupos internacionales y una difusión europea. Lo importante es buscar la singularidad del evento, como clave para determinar el impacto y el alcance de la influencia del mismo. La magnitud del impacto y el alcance de la comunicación, son elementos que determinan el éxito de atraer a una amplia gama de actividades culturales y su influencia en la economía local.

Estamos hablando de eventos de muy diferente tipo y formato: culturales o musicales, jornadas, eventos propios de muestra, etc. Se dan en el tiempo, pueden ser puntuales, periódicos o también permanentes, pero también se dan en un determinado espacio, constituyendo este parte de su atractivo. Como hemos señalado anteriormente, la combinación espacio-temporal es la que mejor funciona: ciudades creativas, barrios culturales, espacios de innovación en ámbitos industriales, distritos creativos, localizaciones singulares y emblemáticas para iniciativas innovadoras de diferentes tipos.

Lo ideal es que se cuente con un programa de eventos periódicos del tipo de mercados o ferias profesionales, especializadas o más genéricas en torno a lo creativo, como Zink Shower (zincshower.com) en Madrid, BIME (bime.net) en Bilbao, o el Festival Internacional de Diseño de Buenos Aires. Dichos eventos facilitan el encuentro, la interacción, el intercambio entre personas y empresas creativas, bien sea entre sí, o bien entre diferentes actores del proceso de valor: emprendedores y *bussines angels*; empresas y proveedores de servicios, empresas de corte tradicional y empresas creativas, empresas y clientes potenciales, etc. Mixtura de tendencias e intereses que buscan mediante el encuentro, crear sinergias, que se pueden transformar, con la incentivación adecuada en proyectos. Son muy útiles como canal para facilitar la relación de empresas del sector, especialmente la relación entre creadores y transformadores en la cadena de valor y además, permiten contactar con otros sectores que de otra forma no resultaría fácil.

4. Crear puentes entre el entorno creativo y el desarrollo económico.

No siempre la economía tradicional es consciente del valor que las industrias creativas pueden aportar tanto a la producción como a la comercialización de sus productos. En Galicia, el conocimiento del potencial de

las industrias creativas como coadyuvantes en la mejora de la competitividad es desigual. Si bien la gran empresa suele ser consciente de las ventajas de contar con las industrias creativas, a veces recurre a empresas foráneas radicadas por ignorar la existencia de servicios de igual calidad en Galicia, consecuencia en parte de la inexistencia de *marketing* territorial relacionado con la creatividad. En cuanto a la pequeña y mediana empresa, mayoritaria en el tejido productivo gallego, desconoce tanto su existencia como la amplia oferta de servicios que pueden ofrecer y de qué manera puede contribuir a la mejora de su competitividad, no solo en la venta del producto, sino en la modernización de los procesos productivos.

Se debe buscar la interacción de las actividades creativas y las de la economía tradicional, ya que la una debe suministrar la capacidad de reflexión innovadora a la otra y aquella debe demandar de la actividad creativa propuestas de mejora de la competitividad, de manera que en esta dialéctica de apoyo mutuo radica la clave de la actualización del modelo productivo de un territorio.

Es importante transformar la imagen de la industria creativa, para que no se vea como algo concreto y limitado y cambiarla por una imagen más real, que puede formar parte de todas las demás actividades. Se debe procurar eventos y espacios que permitan un mayor conocimiento por parte de la industria tradicional, de las posibilidades de transferencia de conocimiento a sus procesos y productos por parte de las industrias culturales y creativas y a la inversa, se debería mostrar a dichas industrias las demandas de la industria más tradicional, para que adapten su oferta a ellas.

Una forma de potenciar esta demanda sería fomentar la creatividad incorporada en el proceso de fabricación y elaboración, de modo que los productos y servicios tengan el diseño en los pasos previos al proceso productivo. Posiblemente, la identificación de aquellas empresas que presenten esa característica de buenas prácticas de creatividad serviría de imagen para ser imitadas por otras empresas de su actividad.

La convocatoria de certámenes y premios que visualicen no solo buenas prácticas sino el saber hacer de la industria creativa local, también sirve de ayuda a que la industria local busque en el sector creativo local soluciones que a veces, por desconocimiento o minusvaloración, busca en otras geografías.

5. Fortalecer la faceta empresarial y la profesionalización de las industrias creativas.

Es necesario que las personas que trabajan en el sector creativo vean su actividad como una actividad económica más, aunque esta tenga características singulares. Por lo general y salvo subsectores más maduros como puede ser el editorial esto no ocurre, lo que dificulta su visualización como sector económico y también la normalización de las relaciones laborales.

Conviene mejorar la formación y la actitud empresarial mediante programas específicos de asesoramiento al emprendimiento cultural que pudieran contar con actividades dirigidas al conocimiento de las dificultades que enfrentan las empresas creativas en su desarrollo; la asistencia y orientación en los proyectos; el acceso individualizado a la financiación y la internacionalización y por último, la creación de oportunidades de encuentro y contacto entre los emprendedores, que permitan conformar un tejido de pequeñas empresas, que trabajen en red en proyectos conjuntos, de forma que se fortalezca el trabajo colaborativo, el asociacionismo o la formación de *clústers* de habilidades.

6. Retener el talento y generación de empleo juvenil.

Finalmente, las industrias culturales y creativas por sus características son el sector más idóneo para absorber la demanda de empleo juvenil y universitario, un sector social más proclive que otros a los valores de la industria creativa y que hoy no ve oportunidades para su despliegue en Galicia, viéndose atraído por otros centros creativos como pueden ser: Barcelona, Madrid, Porto, Londres, Berlín, Milán, etc. La retención del talento y el emprendedorismo de nuestros jóvenes pasan por generar espacios y oportunidades específicamente diseñadas para que desplieguen su potencial creativo en Galicia.

Facilitando oportunidades de encuentro e interacción entre jóvenes emprendedores y empresarios creativos ya consolidados que permitan el intercambio de experiencias. Creando espacios donde los jóvenes puedan exponer sus ideas y proyectos a otros emprendedores y crear intercambios en forma de proyectos conjuntos, iniciativas empresariales, prestación de servicios, acuerdos de colaboración, etc. y apoyando la continuidad de dichos intercambios bien sean financieros, formativos, logísticos, o promocionales, de comercialización, etc. Incentivando la realización de nuevos proyectos creativos mediante premios. Potenciando las

aceleradoras e incubadoras vinculadas a actividades creativas asociadas a polígonos industriales o tecnológicos. Y ofreciendo fórmulas flexibles y accesibles de financiación de los proyectos empresariales.

7. **Potenciar la internacionalización.**

La industria creativa permite la introducción en positivo en otros países y a otros sectores de la industria como efecto de un adecuado *marketing* territorial y de eventos.

La internacionalización se da en la medida en que el impacto mediático o la proyección de un evento tenga un carácter internacional, bien por su singularidad o bien por una acertada promoción en las redes virtuales, en donde las TIC juegan un papel de primer orden, en el posicionamiento internacional y por ende de un territorio. Por último el número de visitantes, su procedencia, su cualificación como prescriptores, etc. contribuye a extender la repercusión internacional de un evento y la imagen de un territorio como "creativo".

Lois Perez Castrillo
Carlos M. Fernandez-Jardon
Maria Susana Martos Actis
CELME CONSULTORA, S.L.

LA INDUSTRIA CREATIVA GALLEGA APORTA MÁS VALOR QUE RENTABILIDAD

- Diez líderes culturales gallegos analizan el sector y su futuro
- Vigo y A Coruña concentran el 51% de las empresas culturales
- Galicia solo genera el 2,8% del empleo cultural de España

Las industrias creativas y culturales privadas gallegas aportan un valor añadido bruto (VAB) de 750 millones de euros y 14.000 empleos directos. Si se añade el sector público, el empleo se duplica (28.000 personas en 2014), pero aún así solo representa el 2,8% del empleo cultural español. El principal problema del sector es la baja o negativa rentabilidad en la parte creativa de la cadena de valor. Diez líderes culturales y creativos gallegos analizan la situación.

Los diez expertos culturales entrevistados coinciden en afirmar que "la cultura es el sector más rentable que existe, para un territorio, para una sociedad y para un pueblo". Todos subrayan también en que casi nadie valora la aportación intangible de sus empresas.

La rentabilidad media de las empresas culturales, en la parte creativa de la cadena, es negativa. La disfunción se debe a que la creación es intensiva en talento, pero también en inversión y capital.

Son más rentables las empresas culturales que operan sobre territorio trillado (distribución, transformación, comercialización). El problema de medi-



De izquierda a derecha: Lola Correa, Pity Domínguez, Miguel Conde, Kin Martínez, Manuel Bragado, Alfonso Pato, Luis Campos, Xabier Martínez Cobas, Xosé Ballesteros y Carlos Álvarez.

DIEZ EXPORTADORES DE MARCA Y AUTOESTIMA

Empresarios de eventos como el Festival de Cans, autores de campañas como *Vivamos como galegos*, editores, creadores de marcas, de festivales o de diseños empresariales, aportan a esta sección su visión de las industrias

culturales y creativas gallegas. Todos coinciden en el valor económico del sector, en su impacto directo (5.700 empresas en Galicia) y especialmente por la aportación intangible al resto de los sectores económicos conectados con su actividad.

ción de intangibles (como la creatividad, la marca o la comunicación) es que no se mide la transversalidad, su aportación de valor al resto de los sectores. Sin embargo, el 42% del macrosector cultural-creativo gallego corresponde a empresas que aportan creatividad a la economía. De ellas, la gran mayoría están concentradas en las comarcas de A Coruña (26%) y Vigo (25%), seguidas por Santiago (12%). Ourense presenta un 7% de las empresas creativas gallegas y Lugo y Pontevedra un 6%, cada una.

Los intelectuales entrevistados ex-

portan marca Galicia, y consideran imprescindible mirar cada vez más hacia afuera, para atraer atención y vender creatividad.

La creación es intensiva en talento, pero exige inversión y capital para ser rentable

El 42% del sector se concentra en empresas que aportan creatividad a la economía

Si es obvio que cada creativo es un mundo, también es cierto que todos ellos coinciden en señalar diez principios clave de las industrias culturales y creativas gallegas. Para medir la capacidad de transferencia (de conocimiento, negocio, métodos de gestión e innovación) al resto de los sectores económicos gallegos, los empresarios entrevistados consideran que resulta clave medir el retorno de la inversión pública y privada en cultura. “El retorno de la inversión en industrias culturales puede y debe ser contabilizado”, subrayan los líderes culturales gallegos.

El capítulo de industrias culturales y creativas incluye las opiniones de los empresarios Luis Campos (Sinsal), Miguel Conde (BAP Conde), Alfonso Pato (Festival de Cans), Manuel Bragado (Edicións Xerais), Kin Martínez (Esmerarte), Xosé Ballesteros (Kalandraka), Pity Domínguez (O Marisquiño), Xabier Martínez Cobas (Galaxia), Carlos Álvarez (Desoños) y Lola Correa (Festival Alt.). Sus opiniones establecen un decálogo de principios que cumplen o deben cumplir las industrias culturales y creativas (IC) gallegas.

Las industrias culturales reclaman un plan estratégico para marcar las líneas de acción

Las que siguen, son las diez ideas fuerza aportadas por los empresarios creativos:

- Las industrias culturales son un sector estratégico.
- Las IC elaboran productos de alto valor simbólico.
- Las IC son esenciales para construir una marca-país y funcionan como embajadores de marca.
- Las IC inciden directa o indirectamente en la creación de valor.

LAS DIEZ CLAVES FIJADAS POR LOS EMPRESARIOS CREATIVOS



El castro de Santa Tegra (A Guarda) es el segundo lugar más visitado de Galicia por el turismo cultural tanto español como extranjero. Foto Gustavo Rivas.

ESTRATEGIA CULTURAL

Entre los diez principios coincidentes por los diez líderes culturales y creativos gallegos entrevistados en esta sección, todos coinciden en que el sector es esencial para lanzar productos de alto valor simbólico y construir

marca-país. Los empresarios consideran esencial la puesta en marcha de un plan estratégico y una agenda que marque las líneas de acción y condiciones claras de concurrencia a las políticas culturales públicas.

- Al crear productos simbólicos o generar espacios para poner en valor otros productos, las IC crean dinámicas económicas transversales.
- Las instituciones públicas deberían ser más conscientes del factor de inversión que suponen las ayudas al sector.
- El retorno de la inversión en IC puede y debe ser contabilizado.
- Las IC necesitan un plan estratégico que marque las líneas de acción y un plan director que defina estrategias a medio y largo plazo y establezca condiciones de concurrencia.
- Las IC innovan en la búsqueda de distintos modelos de gestión.
- La generación de empleo en el sector es muy irregular, pero puede resultar puntualmente decisiva.

La transferencia a otros sectores y el retorno económico de la inversión cultural y creativa no solo no

suele medirse, sino que es clasificada por el propio Ministerio de Cultura como un “gasto”. Sucede con el turismo. “Sabemos que el turismo que más riqueza trae, el que más gasta y el menos depredador es el turismo cultural. ¿Por qué seguimos apostando por otro tipo de eventos y movimientos turísticos que sí generan más gasto en seguridad y medioambiente y menor retorno?”, explica Andrés Martín, vicepresidente de la asociación Protecturi (la Asociación para la Defensa del Patrimonio Cultural).

El Anuario de Estadísticas Culturales del Ministerio de Cultura así lo refleja: el turismo cultural es el que más crece en Galicia (23% anual) y el que más ingresos deja (842 euros/persona) por cada extranjero que visita Galicia. Son los turistas que van a ver museos, castros, paisajes, monasterios... Pero este dato no se apunta a la industria cultural, sino a la turística.

Desoños

COMUNICACIÓN VISUAL

Carlos Álvarez Álvarez, director de Desoños

“El mundo empresarial no percibe el valor del diseño”

Defensores de una interpretación profesional de la comunicación visual y el diseño aplicado a todas las actividades económicas, el estudio Desoños trabaja con la mirada puesta en el entorno próximo.

Carlos Álvarez está convencido de que la aplicación del diseño mejora la percepción de una marca al tiempo que transmite coherencia a todas las actividades de cualquier empresa o institución.

¿Cuál es vuestro papel como diseñadores?

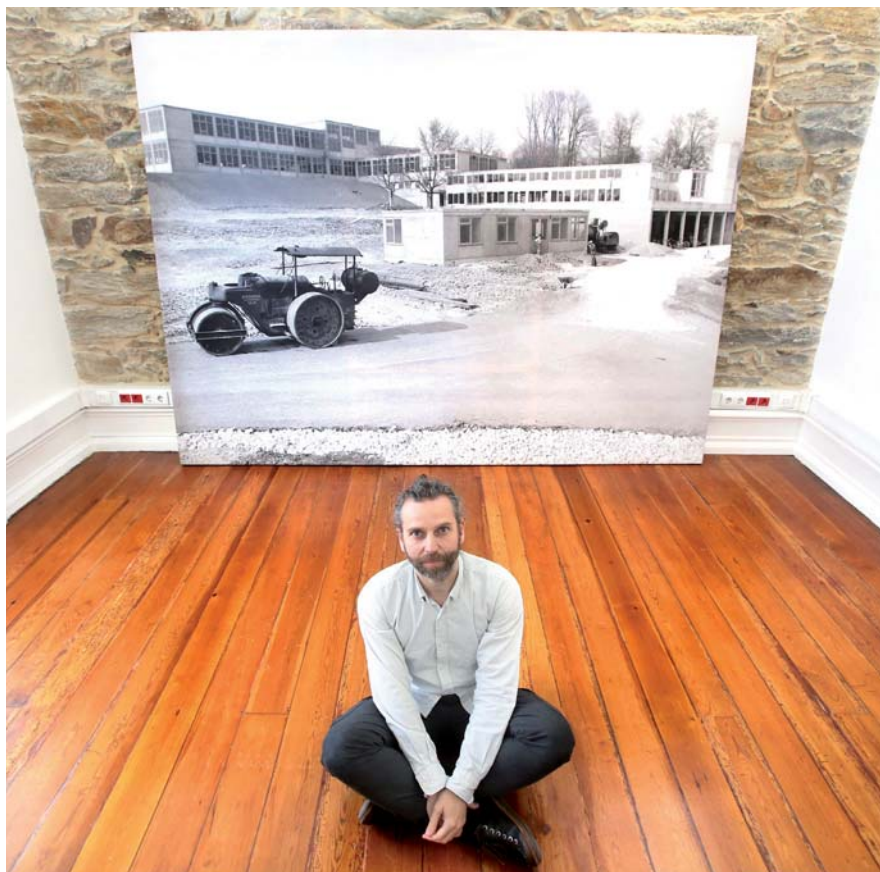
Somos un estudio de diseño y comunicación visual especializado en identidad de marca y proyectos culturales. Es una tendencia que buscas para desarrollar tu actividad, aunque hacemos de todo.

Lo que no somos es una empresa camino de la internacionalización: no tenemos ninguna intención, porque creemos que nuestro ámbito de trabajo es Galicia. Una visión desde el país y sostenible.

¿Incluso proyectos locales?

De hecho trabajamos mucho para pequeños proyectos que nacen con una gran implicación local: *Saliendo del tiesto*, una empresa de biocultivo urbano; *Implicadas no desenvolvimento*, que trabaja en el campo de la acción social; *Millo verde*, un proyecto gastronómico pero con una base de producción agrícola sostenible para la recuperación de un producto autóctono. Son trabajos que a lo mejor nos exigen un gran esfuerzo porque se trata de proyectos que cuentan con pocos recursos, pero nos vinculamos personalmente.

¿Cómo se entiende la visibilidad desde una perspectiva de diseño?



Carlos Álvarez en Desoños, ante una fotografía de la escuela alemana de Ulm.

GUSTAVO RIVAS

Nosotros trabajamos paradójicamente en un sector poco visible y que no se ve muy necesario desde la industria. Necesitamos más trabajo de comunicación como colectivo para explicar cómo podemos ayudar a las empresas. Porque en el ámbito empresarial no se percibe claramente el valor que tiene el diseño y de qué modo puede ayudarles a mejorar su funcionamiento. Hoy no se entienden los procesos de innovación sin diseño. De hecho, países como Alemania no serían lo mismo sin las bases sentadas por las grandes escuelas de diseño desde Bauhaus hasta Ulm.

En el caso de las instituciones, hay que tener en cuenta que hasta este año, el diseño no estaba incluido en

el Plan de Innovación de la Xunta. Hasta hace poco no había en Galicia escuelas de diseño y esa formación es esencial. Ahora tenemos escuelas y docentes cualificados para transmitir conocimiento.

¿Cómo conseguís dar respuesta a aquello que busca una empresa?

Por definición, el diseño permite plasmar antes de realizar, hacer un estudio previo de un prototipo antes de producirlo ahorra costes. Hacer un logo no es hacer un dibujo: en nuestro trabajo seguimos un proceso objetivo.

En primer lugar necesitamos información de la empresa o institución (o persona); seleccionamos la información relevante para crear una es-



Parte del equipo de trabajo en la oficina de Desoños en Vigo.

GUSTAVO RIVAS

“Los concursos públicos necesitan establecer un marco profesional”

trategia de marca, de acuerdo con la decisión estratégica asumida por la dirección. Con toda esa información creamos una visión óptima con los objetivos que la marca debe cumplir y hacemos un diagnóstico de la marca actual para comparar en qué medida puede adaptarse a la estrategia.

Es siempre un proceso objetivo. Por ejemplo, en el caso concreto de *Saliendo del tiesto* se proponen unas pautas de comunicación y utilizamos una tipografía manuscrita que pudiera ser reproducida a mano, porque era un proyecto con pocos recursos. Lo que aportamos es una herramienta para trasladar una imagen coherente con esos recursos.

¿Cuál es el panorama de la contratación desde el sector público?

Como colectivo la inversión pública supone un peso importante, aunque en nuestro caso no existe esa dependencia. De entrada, debería ser más importante el peso de las inversiones públicas en el terreno del diseño por parte de las instituciones.

Hemos trabajado bajo pedido con instituciones públicas, pero como

norma no participamos en concursos de la administración.

¿Qué debe exigirse de las instituciones públicas?

De hecho, desde la Asociación Galega de Diseñadores estamos planteando que se revisen las condiciones con las que se convocan concursos de diseño: son abiertos, sin exigencia de experiencia demostrada. Necesitamos un marco de profesionalidad, y también que

200.000 euros facturación

Apuesta por el diseño sostenible

Construir una marca es un proceso objetivo

se establezcan unos requisitos para la participación.

El diseño es como una disciplina desconocida: los jurados para valorar un concurso de diseño no están formados por personal cualificado. Creemos que suponen un excesivo consumo de recursos. No vemos cuál es la finalidad de obligar a trabajar a mucha gente a la vez para un único proyecto. Sería preferible convocar sólo a un grupo de profesionales para un proyecto, luego a otro, y así sucesivamente.

¿Cómo transfiere Desoños valor a la economía?

Al construir una identidad corporativa para una empresa estamos trasladando al exterior una información sobre lo que es y qué objetivos tiene. Pero también a nivel interno tiene una función muy importante en el refuerzo de la pertenencia a esa empresa, una mejor integración.

¿Una marca la crea un estudio o el público?

A veces el poder de una marca es una casualidad. Pero sea como sea, ayuda a darle valor a un producto. Hoy se habla mucho de marca-país, como una estrategia que puede ser interesante a la hora de definir ciertas características de grupo, pero es muy complejo crear una marca para algo que es tan diverso.

Xosé Ballesteros Rey, director de Kalandraka

Kalandraka “Hacemos un proyecto editorial que intenta cambiar la sociedad”



Xosé Ballesteros, director y fundador de la editorial Kalandraka.

Editorial Kalandraka fue creada hace 18 años con la intención de desarrollar en gallego un producto que no existía en las editoriales: los libros en tapa dura, el álbum ilustrado. Hoy la editorial lanza entre 40 y 50 títulos por año en las distintas lenguas peninsulares, además de mantener una estructura internacional en Italia y Portugal.

¿La trayectoria de Kalandraka se desarrolla en paralelo a la realidad de Galicia?

Kalandraka nació para abrir un hueco en el campo del álbum ilustrado, contribuir a la normalización lingüística del gallego y, paralelamente, desarrollar actividades de animación a la lectura. Esa es nuestra especificidad, y dieciocho años después esos objetivos siguen siendo los mismos, pero hemos desarrollado nuestro proyecto al margen de dependencias.

Pero es un mercado reducido, ¿cuál es el secreto para adaptarse?

Los llamados *picture books* tienen un papel protagonista en cualquier biblioteca escolar, familiar y, desde luego, en las librerías. Lo que hemos logrado, y es algo inédito para cualquier editorial gallega, es la internacionalización.

Al principio nos planteamos si ese posible éxito en un mercado nacional, por un efecto *boomerang*, acabaría desplazando uno de nuestros objetivos: el de la normalización. Podría ser que nuestros libros en castellano desplazasen a los títulos en gallego en las librerías del país, en un momento en que el porcentaje de libros en gallego es de un 17%, y de ese porcentaje un 40% son libros de texto.

Aplicando criterios proteccionistas logramos que nuestros libros en gallego se vendan más en Galicia que el resto de nuestra producción.

¿Qué característica os hace más innovadores?

Tenemos una gran actividad en el campo de la animación a la lectura. Nuestra propia librería, *Libros para Soñar*, funciona como un laboratorio. Fue una fórmula inno-

vadora, pero eran modelos que se usaban ya en otros países. Ahora, la editorial pretende contribuir a la formación del profesorado, por eso estamos poniendo en marcha una biblioteca de pedagogía, donde publicaremos textos clásicos de grandes pedagogos y textos actuales, porque creemos que hay un gran desconocimiento en ese terreno.

¿Formar maestros?

Damos herramientas a los maestros del futuro y a los que están en activo. No es una actividad en la que podamos esperar beneficios económicos, por lo menos a corto plazo, pero queremos hacerlo por nuestro compromiso.

Lo nuestro es un proyecto editorial, pero que intenta cambiar la sociedad para que sea más crítica, responsable, igualitaria y solidaria. Nuestro caso demuestra que eso es



Actividad de animación a la lectura para niños en la librería "Libros para soñar" en Vigo.

“Trabajamos con imprentas y tejido industrial de aquí”

compatible con la viabilidad de una empresa.

¿De qué forma aportáis valor a vuestro producto?

Lo específico del álbum ilustrado es esa relación dialéctica entre el autor y el ilustrador: no se pueden concebir por separado. El trabajo de la editorial es enorme porque todo cuenta: desde el formato, hasta el tipo de papel. Pero lo esencial es esa emoción condensada en torno a las palabras y las imágenes, que canaliza y transmite unos valores.

Tenemos la suerte de poder trabajar con imprentas que están aquí. El apostar por un entorno y un tejido industrial próximo. Es una elección, frente a la tendencia general de editar este tipo de libros en China. El precio unitario es mayor, pero disponemos de mayor elasticidad y rapidez; y además podemos controlar el producto “a pie de máquina”.

¿Qué grado de dependencia tenéis de las políticas públicas?

Nosotros facturamos alrededor de 2 millones de euros desde Galicia, y 1 millón de euros de la sección internacional de Kalandraka (Portugal-Italia).

Hoy en día, las compras directamente dependientes de políticas públicas representan solo un 1% de ese porcentaje.

Estamos al margen de una dependencia institucional, pero entendemos que debe haber una responsabilidad de las instituciones en la dotación de libros para bibliotecas públicas.

En cualquier caso dependemos directamente del público y de su capacidad de compra.

2 millones de euros facturación

1% dependencia del sector público

17% de libros en gallego en librerías

¿A qué áreas preferentes aportáis más valor con vuestra actividad?

De entrada a la educación, sobre todo desde que los álbumes ilustrados se incorporaron a los currículos de formación del profesorado. Paralelamente, cada vez tenemos mayor influencia en ámbitos de especialidad (congresos, seminarios, escuelas de formación) precisamente por la influencia que tiene este tipo de producto en los primeros lectores.

Colaboramos con escuelas de ilustración y las propias librerías o asociaciones de librerías, que demandan una formación específica sobre los procesos de lectura y las etapas de aprendizaje.

¿Cuál es el papel del libro, como objeto, en un mundo digital?

Cuando hablamos de aprendizaje tenemos muy claro que los niños deben leer, tocar, manejar el libro en papel.

Es una relación básica, incluso a nivel afectivo, con un objeto que marca las primeras etapas de su educación.

Como decía una gran ilustradora checa: un álbum ilustrado es el primer museo que un niño visita.

Eso es lo importante: la capacidad de un libro de condensar una poética, de poner al alcance de los lectores una emoción, una forma de ver la vida, unos valores implícitos.

Manuel Bragado Rodríguez, director general de Edición Xerais



“Necesitamos que el libro forme parte de la agenda pública”



Es director general de editorial Xerais desde el año 1994. A lo largo de sus 36 años de vida, la empresa ha vendido 11 millones de libros, de los cuales 1.300.000 son narrativa (un 10%-12%). El 18-20% de esa cantidad es narrativa en gallego para público adulto. Pero lo decisivo, por el alto nivel de exigencia tecnológica, es el material educativo.

Manuel Bragado Rodríguez, director general de Edición Xerais.

GUSTAVO RIVAS

Una editorial depende del lector: ¿quién compra libros en Galicia?

Tres públicos diferenciados: el público escolar, libro de prescripción que es entre un 60% y un 70% de nuestra facturación 3,3 millones de euros en 2015, libros de texto, literatura infantil y juvenil, diccionarios. Igual que el resto del sector editorial. Esa gran dependencia del público escolar hace que todo lo que sucede en el sector educativo nos afecte especialmente.

El 18-20% es narrativa en gallego, para público adulto, que sigue novedades y modas. El género de ficción es mayoría abrumadora. Todavía más si hablamos del mercado peninsular o internacional, donde llega a subir hasta el 30%. A lo largo de nuestros 36 años de vida hemos vendido 11 millones de libros, de los cuales 1.300.000 son narrativa (un 10%-12%).

En cuanto al resto de la producción, es el que se reparte entre las compras de instituciones, diputaciones, ayuntamientos para las bibliotecas públicas o escolares, que tuvieron un fuerte impulso en los últimos años. Las bibliotecas incrementan la lectura y la demanda, no va en detrimento de nuestras ventas directas.

¿La viabilidad del sector depende de las políticas públicas?

Lo que necesitamos es que el mundo del libro forme parte de la agenda pública: que se hable de libros, de efemérides literarias, que se identifiquen las referencias literarias en las ciudades, los paseos literarios y otro tipo de acciones que contribuyan a visibilizar la actividad de la lectura.

La mejor ayuda que puede recibir un libro, un libro en gallego, no es

tanto una subvención, como esa ayuda para que forme parte de la agenda de una sociedad.

Estamos en un sector donde la viabilidad es siempre compleja: es un sector de riesgo. Nuestro objetivo es siempre conseguir unas ventas para continuar editando: entre el 60% y el 65% de las tiradas que hacemos. Esa es la frontera.

¿Cómo influye en la marcha del sector el factor de innovación?

Es un sector que está en una fase de hibridación: todas las novedades para el público general, no el escolar, salen en soporte papel y en *epub* (digital). Hasta ahora un total de 274 títulos. Son factores que nos obligan a una renovación constante del proceso de edición, revisión, tiradas, etc. Ahora gastamos menos en volumen de impresión, encuadernación, papel y optimizamos



Sede de Edicións Xerais en Vigo, con un muestrario de obras y eventos relacionados con la editorial.

GUSTAVO RIVAS

“La distribución *on line* amenaza nuestra cadena de valor”

todo lo posible la creación editorial con la producción compartida entre ambos soportes.

En el caso de los libros de texto, todos tienen un formato digital pensado para las pizarras interactivas. Es un enorme desafío porque son auténticos libros web donde el formato no es la página sino el hipertexto, la navegación y la multimodalidad de contenidos. Es una nueva dimensión híbrida, donde tecnólogos e informáticos participan del proceso editorial. Y en ese proceso de renovación y formación intervienen también iniciativas públicas experimentales, como el programa Abalar.

¿Cómo se genera el valor de un libro?

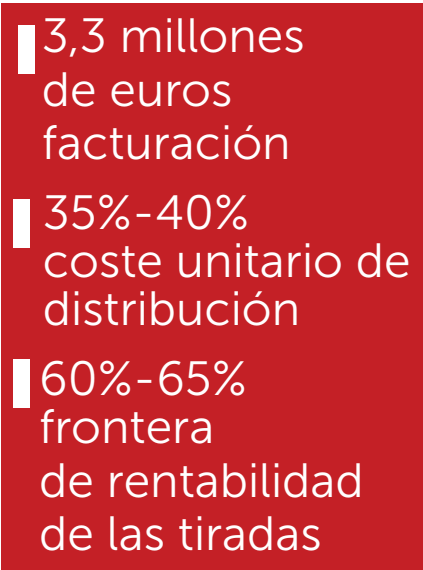
Lo que más nos preocupa es el proceso de distribución. Hasta ahora la cadena de valor del libro estaba estructurada en subsectores con sus costes: un 20% del producto, un 35-40% de la distribución, un 10% de derechos de autor, lo que sumaba un 75% de costes. El retorno posible quedaba en torno al 25% para los editores, descontando los libros no vendidos.

Esto está variando, con la crisis de las librerías y la importancia en paralelo de la distribución *on line*, que se suma a la incidencia del libro electrónico.

Cómo afrontará el sector de las librerías este proceso y cómo afectará a nuestra actividad es nuestra mayor preocupación.

La crisis de las ferias del libro es la expresión de esta situación.

Aumentar los eventos relacionados con la lectura es buena solución.



¿Cómo se transfiere valor a otros sectores?

Las editoriales tienen una trayectoria conservadora.

Por ejemplo, los procesos de digitalización para la distribución de contenidos no han ido tan rápido como en otros sectores, como la música. Ahora bien, en Galicia productos como el libro-disco, que hace confluir al sector editorial y al musical, están teniendo mucha relevancia.

También hay una conexión muy clara con la adaptación de textos para el mundo del cine, a través del programa “Firma e filme” (de la Asociación galega de editores y Agapi), que elige proyectos que se preguionizan con ayuda de Agadic. Además las artes plásticas, el diseño, la ilustración, forman parte directamente del mundo editorial.

Y otro factor importante son los paseos literarios, en paralelo con esa interrelación de las redes sociales, donde la literatura cobra vida y se vincula con el patrimonio.

¿Mejora esto la economía?

Todo cuenta. Vivimos de los libros que vendemos, pero todo está cambiando. Las redes sociales hacen más visibles a los autores, permiten encuentros con el lector, favorecen la aparición de clubes de lectura. La literatura sigue siendo el corazón de la cultura, y es esencial para la creación de la marca-país.

Luis Campos Alonso, director del Festival SinSal San Simón

SINSALAUDIO

“Un festival sin cartel da cuenta del valor real del producto”



Luis Campos ha sido, junto a Xulio Gómez, el creador del mejor festival español en formato pequeño: el Festival SinSal San Simón Estrella Galicia. SinSalaudio, promotora de otros eventos musicales, tiene un largo recorrido en la promoción de la música en espacios singulares y la búsqueda de un público propio. Para situar a Vigo en el mapa mundial de la música.

Luis Campos, director del festival SinSal San Simón, considerado el mejor festival español de pequeño formato. GUSTAVO RIVAS

¿Cuál ha sido la evolución de vuestro proyecto cultural?

Cuando en 2010 pensamos iniciar un festival fue por una necesidad que detectábamos en el ambiente. Trabajábamos desde hacía años en la música desde el espacio básico, los clubs, que habían sido siempre el soporte de la actividad musical. Pero creíamos necesario expandir la música a otros espacios, con otros formatos.

Teníamos la intención de crear un valor añadido a partir de la experiencia que teníamos, tanto por lo que hacíamos aquí como por nuestros contactos con Portugal (los amigos de Materia Prima, de Oporto). Queríamos algo diferente, dentro de la peculiaridad del sector.

¿Qué tipo de experiencia buscáis?

Desde la promotora podíamos mantener una línea editorial, una personalidad: importando discos y mate-

rial vía Portugal, en una operación conjunta. Seguíamos programando en una sala, dándole soporte físico a una experiencia musical compartida. Y de ahí pasamos a transformar esa experiencia en un festival, para tener una presencia constante en la ciudad y no una actuación efímera para un fin de semana.

Pretendíamos dar a conocer un producto de valor, que no podía llegar al público en general por los canales habituales. No era un producto nada raro: es lo que hacían en otras partes del mundo.

Logramos estar presentes con pequeñas cositas, siempre latentes, generando esa imagen de marca que la gente fue asociando a cierta singularidad, incluso una calidad.

¿Qué papel tiene el territorio en esta iniciativa?

Nuestros amigos en Barcelona y Madrid se planteaban cómo era posible tener aquí una experiencia

musical así. Pensaban que aquí había una gran cultura musical.

Lo cierto es que traer artistas como los que hemos estado trayendo sería inviable sin la conexión del eje atlántico Lisboa-Oporto-Vigo. Estaríamos fuera del circuito europeo.

¿Como se construye una marca tan atractiva?

El festival SinSal San Simón es el cénit de un proceso de aprendizaje y conocimiento. Hace cuatro o cinco años decidimos que ya no era importante el nombre de los artistas, sino quién programaba. Había una marca detrás en la que la gente confiaba. Eso es también una responsabilidad, pero es el valor real de nuestro producto y, en paralelo, de la comarca en que se desarrolla esta experiencia.

¿Qué criterio seguís para conseguir financiación?

En un presupuesto como el que te-



El marco de la isla de San Simón se ha convertido en uno de los valores específicos del festival.

“El sector de la cultura ya sabe cuál es su papel estratégico”

nemos en San Simón, actualmente 150.000 euros, la mitad es el caché de los artistas. ¿Cómo se financia eso? En los últimos años hemos logrado un equilibrio en las aportaciones del 33% entre instituciones, patrocinios privados e ingresos propios (*merchandising* y venta de entradas). En la última edición el patrocinio institucional era del 28%. Pero para nosotros esto no es una subvención. Hablamos de industria, una industria que repercute en la comarca, poniendo en valor a nivel nacional nuestro territorio.

¿Cómo debe entenderse una política pública de apoyo cultural?

Creo que el sector de la cultura tiene ya un conocimiento de su papel estratégico en el desarrollo económico, pero no hemos visto una actitud similar en las instituciones respecto a este asunto.

La administración debería considerar que somos una parte de la industria cultural, con un retorno claro, y esto no es igual que otros receptores de ayudas en concepto de subvención. Tiene que haber criterios para establecer ayudas a este tipo de eventos que repercu-

ten positivamente en los recursos públicos. Para tomar en serio a este sector, deberían empezar a medir el impacto económico que consiguen estas acciones, tanto en la estimación del gasto directo como la repercusión en medios.

Al final, los datos superan con creces la inversión que las instituciones públicas desembolsan.

Montar un festival supone una economía, crea riqueza, una demanda que antes no existía y que puede

150.000 euros presupuesto del festival

28% patrocinio institucional

800 personas, público máximo por día en San Simón

generar nuevos productos de consumo cultural.

Crear una seña, poner una ciudad en el mapa es construir capital.

¿Como se consigue la fidelización de ese público?

Aunque la crisis redujo mucho las dimensiones de nuestra acción, hemos mantenido siempre la línea de convocar al público de acuerdo con una agenda de presencia constante. Concentrar el evento en la isla de San Simón, durante un par de días, fue una solución.

Al mismo tiempo tenemos que mantener una presencia fuerte en redes sociales, alimentando al público con pequeñas acciones y manteniendo una pequeña parte de la programación en la ciudad de Vigo.

¿Programar conciertos en espacios singulares es una innovación?

Siempre nos ha gustado investigar y explorar el espacio a través de la música. Desubicar la música permite que los sonidos tengan otra vida y otro modo de visualizarse ante el público, poniendo en valor nuestro patrimonio a través de la música.

En contraste, nuestra ciudad tiene un déficit de espacios para disfrutar la música. Nosotros no podemos programar: no logramos encontrar espacios con condiciones para traer a los artistas que queremos.

BAP & CONDE

Miguel Conde Lobato, presidente de BAP Conde

“La autoconfianza es la energía principal de un pueblo”



Miguel Conde, en las oficinas de Bap Conde en A Coruña.

GUSTAVO RIVAS

Miguel Conde (Caracas, 1963) es presidente de BAP Conde, una de las cinco mayores agencias de publicidad de capital español. Dirige un equipo de 50 profesionales en A Coruña y Madrid, con 9 millones de euros en facturación. Es el inventor del ‘Vivamos como galegos’ (Gadisa), la campaña más descargada de la historia de la publicidad en España.

Usted siempre ha apostado fuerte por la marca Galicia. ¿Galicia vende?

Galicia vende. Hace años esto no estaba tan claro. Incluso a Estrella Galicia o a la antigua Caixa Galicia le recomendaron que quitasen Galicia de la marca. Yo siempre he sido un poco Ptolomeo a la gallega: el tiempo nos da la razón. En el fondo, hoy todo el mundo quiere ser gallego, vivir como vivimos los gallegos, comer como comemos los gallegos, porque tenemos un equilibrio de vida envidiable.

¿Por qué se empeñó siempre en elevar la autoestima?

La autoconfianza, el orgullo, la autosatisfacción... ayudamos a que eso se disparase, a dejar de quejarse de ser el culo del mundo. Siempre pensé que teníamos muchas cosas de que presumir. ¡Pero hace 40 años nos lo dicen y no nos lo creemos! ¡Que tenemos dos Forbes gallegos! La autoconfianza es la energía principal de un pueblo, algo que hemos

cultivado, una piedra angular para el desarrollo de una cultura. Ya nadie nos discute eso.

Pero BAP Conde no solo trabaja en Galicia...

Desde Galicia se puede trabajar para cualquiera. Por eso montamos aquello de los Cocos gallegos en Madrid. Trabajamos con Amstel, Pascual, Coca Cola, Turismo Canarias... Tenemos oficina en Madrid, porque nos ayuda a trabajar, pero nuestra sede y nuestra mayor capacidad de talento está en Galicia. Claro que hay una parte personal en esto, cuando tomé la decisión de quedarme aquí y decidí hacerlo desde Galicia. Trabajando en Galicia, viviendo en Galicia conseguimos un equilibrio de vida muy bueno.

¿Cómo se trabaja la autoestima de Galicia, de la cultura y la economía gallegas?

Era un reto profesional: ser los primeros en persuasión. Las grandes

marcas no se construyen solo a través de los productos. Detectamos un gran diferencial entre la autoestima publicada y la real. Y nos fuimos a cubrir esa brecha. ¡Éramos un montón de llorones! La realidad de la potencia de Galicia, sus virtudes y sus valores no tenía nada que ver con la percepción que de sí mismos tenían los propios gallegos.

¿Qué aporta la publicidad a la cultura?

Un pequeño ejemplo: nosotros introdujimos dos palabras en los diccionarios. En el de la Real Academia Galega la palabra *greleiro/a* (productor de grelos); y en el de la Real Academia Española, inventamos la palabra *positividad*. La aportación de la publicidad a la cultura, en lo cualitativo, es innegable. En el terreno cuantitativo también: tanto si medimos el número de profesionales empleados, la cifra de industrias creativas o la aportación a la industria cinematográfica, donde el 90%



El equipo creativo y de gestión de la empresa está integrado por 50 profesionales.

GUSTAVO RIVAS

“Desde Galicia se puede trabajar para cualquier empresa”

de la gente del cine vive de las películas comerciales...

¿Qué les diferencia entonces de los intelectuales?

La demanda. Trabajamos bajo demanda y eso es lo que nos resta *look* cultural. Somos una industria creativa, intelectual, generadora de riqueza cultural. Lo que nos diferencia es el fin, que es comercial, el ánimo de lucro del cliente final. Sin embargo, la publicidad es el gran elemento cultural mundial y el nivel de mestizaje es altísimo.

Ustedes, las agencias de publicidad, ¿mejoran la economía gallega?

Más de lo que parece. Quizás nos falte hacer publicidad de la publicidad, pero aportamos capital, dinero, empleo y pagamos aquí nuestros impuestos. Somos sustento para otras industrias. Además inyectamos ambición a las marcas, provocamos al mercado y somos reflejo de él. Y transferimos conocimiento, somos líquidos de nacimiento, adaptativos, acostumbrados a trabajar lo efímero. Por todo

esto somos, además, un fantástico termómetro económico.

Vivamos como galegos, Galicia no bo Camiño, Presumamos de galegos,... ¿cree que la sociedad gallega reconoce su contribución?

Bueno, la aportación a la imagen, nos la reconocen. Pero yo creo que si algo hacemos es construir valor, ayudar a fijar el empleo aquí, las marcas, la imagen. Eso puede verse

9 millones de euros facturación

50 profesionales y creativos

Premio Ampe mejor agencia independiente del año 2015

en el trabajo que hemos hecho para Caramelo, Turismo de Galicia, Galdisa, Larsa,... Ayudamos a la competitividad con imagen e intangibles.

¿Qué le pide a una política cultural pública?

Tenemos que pensar en el mercado cultural mundial. Hallar aquello que nos puede posicionar en el mundo. Le pido, en primer lugar, que no sea una política cultural ensimismada. El ejemplo de Bilbao es la prueba del algodón y lo mejor que aquí se ha hecho es revitalizar el Camino de Santiago. En segundo lugar ha de ser una política internacional, que asuma el rol internacional de Galicia. Cuando somos cortos de vista no apreciamos que somos una de las diásporas más grandes del mundo.

¿Qué le pide y qué espera de las empresas del sector publicitario?

La comunicación publicitaria va a extremarse. Por una parte habrá trabajos gratis, *on line*, proliferación de *chistiños*. El producto se banalizará. Pero por otra parte el talento es cada vez más caro: habrá grandes trabajos, estos negocios que se acercan a la publicidad por dinero. En Galicia, veo claro que nos vamos a internacionalizar muy rápidamente hacia América.

ALT.
festival alternativo
das artes escénicas de Vigo

Lola Correa Sobrido
directora del Festival Alternativo de Artes Escénicas

“El festival Alt. funciona como una embajada de la ciudad”



Lola Correa, directora del Festival Alternativo das Artes Escénicas de Vigo.

GUSTAVO RIVAS

*N*acido hace quince años para buscar un hueco en la ciudad para las artes escénicas, El festival Alt. ha seguido un camino paralelo a los presupuestos oficiales para cultura. Desde esta situación de dependencia institucional han construido una marca que funciona como embajada de la ciudad de Vigo en los foros profesionales.

¿Cuál es la principal faceta de actividad del festival Alt.?

Es un festival de artes escénicas que incluye teatro contemporáneo, danza, *performance* y alguna proyección.

Lo esencial es el trabajo de programación, que nos obliga a recorrer ferias y muestras para seleccionar el producto que queremos exhibir en los días del festival.

¿Cómo ha evolucionado vuestro proyecto?

En los mejores tiempos era un período de dos semanas, que en la actualidad se reduce a cuatro días. En ese momento pensábamos más en extensivo: hacíamos un plan para dos fines de semana.

A partir de la cuarta edición cambiamos a una versión más intensiva. Seguimos un poco el ritmo de la ciudad, porque en Vigo nunca sabes qué es lo que puede pasar, y al final resulta que funciona mejor.

En la versión extensa a veces se perdía un poco el ritmo, aunque tratábamos de incluir actividades intermedias, con proyecciones de cine o danza en la calle, para mantenerlo.

¿Quién contrata producciones en el momento actual?

Básicamente las salas alternativas, que han construido redes para sostenerse, con actuaciones a taquilla (sin caché), festivales y ferias. Pero también las ferias son muy selectivas porque se han visto muy mermaidas en sus presupuestos.

Todo el sector cultural se ha visto muy afectado por la crisis. Para las compañías contemporáneas es cuestión de pura resistencia, con formatos mínimos y cachés muy bajos. La cultura del espectáculo contemporáneo, no tiene aún una demanda del público. Para eso precisamente estamos los festivales: para que la gente se acostumbre.

¿Qué futuro tiene el festival?

El festival Alt. depende del total de las ayudas públicas. El eje es el Ayuntamiento de Vigo y nosotros sólo somos gestores de un festival que es de la ciudad. Incluso cuando se nos ha ofrecido llevarlo a otra ciudad.

¿Por qué 100% público?

Hace quince años, cuando empezamos el festival Alt., Vigo era un erial en el terreno de las artes escénicas. Ni había Escuela Municipal de Teatro, ni Escuela Superior de Arte Dramático, ni salas alternativas.

En los primeros tres años tanto el Ayuntamiento como nosotros nos dimos cuenta de que había un interés y que el festival funcionaba. Por eso hemos llegado hasta aquí.

Lo que pasa es que los presupuestos de cultura deberían estar más acordes con lo que significa hoy una ciudad de más de 300.000 habitantes: hay que pensar la ciudad



Imagen de uno de los espectáculos programados en el festival Alt. de Vigo en 2014

“Vigo debería tener una política cultural acorde con su población”

desde el punto de vista cultural, porque la cultura también hace que la ciudad crezca. Poner una ciudad en el mapa es construir capital.

¿Qué capacidad de retorno tiene un festival así?

El festival Alt. funciona como una embajada de la ciudad: estamos siempre presentes en foros, festivales, mesas de debate, donde están Madrid, Barcelona, Sevilla... y Vigo. Pensamos que este retorno no se tiene en cuenta. Las ciento y pico compañías que han pasado por aquí piensan en Vigo como un lugar maravilloso.

Creo que sigue predominando una idea del festival como un gasto, también a nivel nacional.

Cuando empezamos, el runrún que había en la ciudad era que ningún proyecto cultural en Vigo pasaba de los cinco o seis años, festivales de cine o vídeo. Nosotros hemos demostrado que se puede conseguir un proyecto a largo plazo. Pero gracias a la gente que está detrás.

¿Qué es lo que hace más significativo el festival?

Montar un festival supone una eco-

nomía, genera riqueza, una demanda que antes no existía y que puede generar nuevos productos de consumo cultural. Hemos presentado piezas en muchos lugares. Hubo espectáculos en los autobuses, en los escaparates o en la calle y también, claro, en los espacios que tenemos disponibles: el Auditorio municipal o el Marco.

En algunas ocasiones hemos aprovechado la ciudad como un itinerario artístico a recorrer.

La creación tiene que estar ocupan-

40.000 euros presupuesto del festival Alt.

15 ediciones

De 2 semanas a 4 días de programación en 2016

do la ciudad y muchas veces eso ocasiona problemas de papeleos o seguridad.

Con ese recorrido a lo largo de los años hemos creado unas señas propias. Nosotros no tenemos capacidad para montar una cartelera o una presencia pública que engañe la ciudad. Lo que sí hacemos es mantener una intensa actividad en comunicación convencional y en redes sociales. Pero no tenemos más capacidad.

¿Os consideráis parte de un sector industrial?

Nuestra filosofía es un poco artesanal. Hemos ido profesionalizando un poco el trabajo asignando gente temporalmente a ciertas tareas. Nuestro máximo presupuesto ha sido 120.000 euros.

Ahora estamos en 40.000 o 42.000 euros sumando todas las ayudas e ingresos posibles. Nos hemos movido con patrocinadores privados, también con pequeños colaboradores.

Pero creo que deberíamos poder centrarnos más en la gestión, que el Ayuntamiento de Vigo apueste por la organización, para poder hacer dos ediciones del festival y crear un “mundo Alt”, con residencias de artistas, alguna coproducción, y extender la idea a otros lugares de la provincia. Al final, el retorno supera con creces la inversión institucional.



Carlos Pity Domínguez Fernández, director de O Marisquiño

“Nuestra gran apuesta de futuro es la emisión ‘on line’ internacional”

O Marisquiño es un evento cultural y deportivo, de impacto internacional, generador de PIB para Vigo y para Galicia. A nivel deportivo, incluye tres pruebas de campeonatos mundiales en varios deportes urbanos. A nivel cultural, la apuesta es ampliar la base de actividades complementarias, la música y la moda principalmente, para ofrecer más campo a los patrocinadores y garantizar el retorno de la inversión. Pity Domínguez asegura que la intención es participar activamente como embajada de Vigo, del entorno de Rías Baixas, posicionando el nombre de la ciudad y todo lo que se le asocia a nivel turístico, ocio y cultura en una agenda internacional.

¿Cómo se convierte Vigo en la referencia en deportes urbanos?

La zona del País Vasco es donde nació el deporte urbano. Pero, realmente, cualquier evento que se haga ahora tiene menos importancia que O Marisquiño, porque supimos posicionarnos desde el principio a nivel internacional, apostando por conseguir pruebas que puntuasen en el campeonato mundial. Esto al final es un trabajo de muchos años, pero no es casualidad. Conseguir participar en la copa del mundo de skate nos costó seis años.

¿Es difícil mantenerse en ese nivel?

Sí. Conseguir estas pruebas es asumir una exigencia, unos sellos de calidad y unos estándares que reflejan el prestigio de la propia competición, que hay que cumplir en todo momento.

Los contratos se firman con unas cláusulas de indemnización muy elevadas si se suspenden. Además, tienes que asegurar una afluencia internacional de participantes. En el



Carlos Pity Domínguez, dirige O Marisquiño desde su inicio, hace quince años.

caso del skate o el FMB, puntuamos con el máximo nivel, de acuerdo con la categoría de los participantes que acuden. Y, por supuesto, tienes que tener convocatoria de carácter internacional.

¿Puede crecer más O Marisquiño?

Estamos intentando ampliar las actividades. Aunque nuestro ADN es el deporte, también hemos sumado una agenda musical para seguir creciendo y ofrecer más producto a los patrocinadores. Este año daremos un paso fuerte, con un gran cabeza de cartel si todo sale como está previsto, para posicionar internacionalmente a Vigo.

Para seguir creciendo, todos debemos arrimar el hombro, los patro-

cinadores privados y públicos. Nosotros siempre tendremos el factor sorpresa para atraer cada año a más visitantes: en este año añadiremos la música, la moda y una prueba náutica. O Marisquiño es una alternativa de ocio para un fin de semana en Vigo.

¿Qué actividad económica genera?

Nuestro equipo está compuesto por cinco personas que trabajan permanentemente, pero para la fase de preparación de O Marisquiño en verano gestionamos 80 contratos y llegamos a 200 en la fase específica de realización del evento.

O Marisquiño es responsable del 28,3% de los contratos de alta en agosto en Vigo: o sea que de cada



Imagen de una de las pruebas de deporte urbano que se celebran durante O Marisquiño en el puerto de Vigo.

“Queremos crecer y ofrecer más producto a los patrocinadores”

cuatro personas contratadas en esa época, una está en O Marisquiño.

Con un presupuesto previsto de 750.000 u 800.000 euros en 2016, muy lejos de los 1.500 euros del comienzo, pero bastante más que los 600.000 euros de 2015.

Si analizamos los sectores de hostelería y turismo, los resultados del evento producen un retorno de 12,5 millones de euros.

¿Es un modelo de negocio transferible a otra ciudad?

Sí, es un evento global y como tal es transportable a otro lugar. Pero es un modelo extraño, porque es de acceso gratuito. Sin embargo está en permanente crecimiento, llevando la contraria a todo el mundo, en plena crisis de los departamentos de márketing, que han pasado de invertir en *branding* a invertir *on line*. Ahora nos movemos en un 42% de inversión pública, 52% privada y el porcentaje restante son recursos propios.

Realmente, es una inversión estratégica y a largo plazo para generar PIB, con el crecimiento del evento a nivel local, nacional e internacional y posicionamiento de la zona Vigo-

Rías Baixas a un nivel turístico de calidad.

¿Los patrocinadores están satisfechos con los resultados?

Nosotros conseguimos cada año más patrocinadores privados.

Nuestra estrategia digital va muy bien: a lo mejor no es tanto el número de seguidores, que no es tan importante, sino el seguimiento, la implicación y la calidad de aquellos que comparten, que multiplican el

800.000 euros presupuesto

12,5 millones de euros impacto económico

28,3% de los contratos firmados en agosto en Vigo

alcance en nuestro *target*. Eso es algo muy valorado por los espónsores.

Y de hecho estamos recomponiendo nuestra estrategia digital, con dos nuevas incorporaciones al departamento de comunicación y, sobre todo, con la vinculación a una de las mayores plataformas de emisión *on line* del planeta, Extreme Internationale, con los que nos acabamos de reunir en Londres: llegan a una audiencia de 700 millones de personas por mes.

En números cuantitativos será la mayor inversión, con servidores capaces de conectar hasta un millón y medio de personas a la vez. Es la puerta abierta al mundo y para nosotros es una necesidad, porque tenemos cada vez más patrocinadores europeos y de otros países.

¿Y vosotros estáis satisfechos con el apoyo de las instituciones?

A nivel institucional sería deseable una política pública a más largo plazo. Seguir aquí es nuestro propósito pero para desarrollar proyectos necesitas previsión, sólo así puedes afrontar costes de producción, como materiales para pistas por ejemplo, que a corto plazo se encarecen. Se han dado pasos con el Ayuntamiento de Vigo y la Diputación de Pontevedra porque es un evento consolidado y sin coste alguno para el ciudadano.



F. Xavier Martínez Cobas
consejero delegado de editorial Galaxia

“Somos un punto de encuentro de la cultura de Galicia en el mundo”

Con una historia de 65 años a sus espaldas, la editorial Galaxia afronta el cambio de era que supone la revolución digital y la interconexión global. La apuesta por la internacionalización busca posicionar un producto diferenciado y apoyado por el enorme valor simbólico de la marca. Xavier Martínez Cobas, consejero delegado de la editorial, considera que la clave es construir una imagen de Galicia.

¿El valor simbólico es el principal activo de Galaxia?

Desde luego, Galaxia tiene un valor simbólico que es un factor específico en la industria cultural: está vinculado a la historia de la lengua y la cultura gallega desde 1950.

Entonces un grupo de personas vinculadas al Partido Galleguista constituyeron una sociedad anónima, para actuar en el plano empresarial, (desde empresas como Zeltia, Cementos Cosmos, Corporación Noroeste o Pescanova) impulsando el desarrollo cultural, convencidos de que el desarrollo material estaba en la base de cualquier idea de país. Con esa idea de difusión del conocimiento y de la identidad de Galicia editaban libros en gallego.

¿Cómo se ejercía ese doble papel cultural y empresarial?

Galaxia ha sido siempre una entidad basada en el compromiso y el voluntarismo de sus miembros, con una apuesta por las nuevas generaciones para incorporar su propio conocimiento al proyecto. Los jóvenes eran en ese momento inicial personas como Carlos Casares o Méndez Ferrín.

La estructura empresarial estaba basada en fundaciones. La principal accionista era la Fundación Penzol,



F. Xavier Martínez Cobas, consejero delegado de la editorial Galaxia.

GUSTAVO RIVAS

de carácter cultural y documental, depositaria del archivo y la memoria. La Fundación Isla Couto mucho más volcada en la sociedad, la economía y el desarrollo de Galicia. Entre las dos sumaban casi el 80% del accionariado; y la Fundación Otero Pedrayo, que reunía el legado de una de las figuras más importantes de la cultura gallega.

¿Cómo adaptarse al entorno actual con esa trayectoria?

Si Galicia quiere estar en el mundo como una cultura europea de primer nivel el desafío del mundo digital es brutal. Estamos en un cambio de era similar al que se vivió con la aparición de la imprenta, que extendió la cultura escrita a un público

amplio, iniciando el Renacimiento. Galaxia tiene que seguir trabajando en la difusión del conocimiento, que es algo más que editar libros en formato digital.

Aspiramos a ser un *hub* cultural: un punto de encuentro para la cultura de Galicia. Queremos tener ese papel y por eso desarrollamos una filial en Argentina.

Ahora la interconexión es absoluta: podemos establecer contacto en tiempo real con Argentina y al mismo tiempo operar para tomar decisiones de producción o comerciales con nuestra filial, también instantáneamente.

Paralelamente, afrontamos el desafío internacional apoyados en esos factores tecnológicos que multipli-



Francisco Fernández del Riego (fallecido en 2010 en Vigo), en el centro, preside una reunión de Galaxia con Víctor Freixanes y otros autores.

“La industria cultural es básica para crear imagen de marca”

can la productividad y suprimen las distancias. Galicia es, más que nunca, esa “*célula de universalidad*” que decía Otero Pedrayo.

¿Cómo ayuda el sector editorial a trasladar riqueza a la sociedad?

La materia con la que trabajamos es la cultura gallega, que tiene un alto valor como producto diferenciado. Para posicionar nuestra producción tienes que ser capaz de construir una imagen de Galicia en el mundo, y son las industrias creativas y culturales las que tienen más capacidad para construir ese valor simbólico asociado.

Las industrias culturales no sólo crean valor cuando facturan sino que contribuyen a crear también una imagen de marca, un valor simbólico en el que pueden apoyarse otros sectores.

¿Pueden sobrevivir sin ayudas públicas?

El paso a una cultura digital supone una merma de ingresos para las editoriales y modifica la cadena de creación de valor: reduce el peso de las imprentas, afecta al trabajo de las librerías.

Yo creo que la lectura no va mal. Es el sector el que sufre con la enorme disponibilidad de cultura para el público.

La gente consume la literatura de otra manera, usa libros electrónicos, sigue la actividad de sus autores preferidos en redes sociales. Luego, la crisis ha tocado al consumo y se vende menos; y además el sector público aquí se quitó de en medio y redujo su presencia a la mínima expresión.

1,2 millones de euros de facturación

Año 1950 nacimiento de la editorial

Año 2016 apertura de una filial en Argentina

¿La crisis ha afectado a su negocio?

Nuestra facturación está en torno a 1,2 millones de euros.

La reducción de compras para bibliotecas se ha notado mucho, y aunque nosotros no editamos libros de texto y no producimos un material específico para la escuela, sí es cierto que muchas de las obras literarias recomendadas como lectura son autores de Galaxia.

En toda Europa la presencia del sector público en la industria cultural es muy fuerte. ¿Existiría el *boom* de la literatura policíaca escandinava sin las ayudas a la traducción?

¿Cómo afecta ese entorno a la cadena de valor de una editorial?

En la situación de globalización en que vivimos, para una editorial el factor decisivo es poder crear productos culturales disponibles para muchos mercados y poder generar así una cadena de valor directa.

Todo eso depende de la distribución, del circuito comercial. Cuando un producto cultural cualquiera, con un valor determinado pasa a un circuito internacional se crea una dependencia directa de los mercados y es ahí donde adquiere su valor. Pero en la base de nuestra industria está el equipo de profesionales con los que trabajamos y los 65 años de historia que tenemos detrás.



Kin Martínez Silva, director de Esmerarte

“Vigo necesita una hoja de ruta para planificar la acción cultural”



Esmerarte nace para desarrollar o aportar valor a un producto cultural. Puede ser un grupo musical, un festival o una ruta turística. Con una acción combinada en distintas áreas (producción, management, comunicación, audiovisual), Kin Martínez y su equipo apuestan por desarrollar todo el potencial de un evento o un producto asociando o extendiendo su radio de acción.

Kin Martínez dirige la empresa de gestión y producción cultural Esmerarte.

GUSTAVO RIVAS

¿Cuál es el valor específico de un producto cultural?

Desde nuestro punto de vista, lo esencial es que sea capaz de poner en valor un aspecto de la cultura y, al mismo tiempo, que sirva para potenciar, corporeizar y darle valor añadido a ese aspecto cultural que está en la base.

¿Cómo se consigue dar valor añadido a un producto?

En muchos casos, lo que buscamos es una vía capaz de actuar de modo transversal. La gastronomía, por ejemplo, es una de esas vías. La gastronomía permite desplazar el valor de un evento al campo del turismo, la identificación de un territorio, mezcla ciencia y artesanía. Y además, la gastronomía universaliza los *targets*, a través de ella puedes mezclar públicos muy diversos en un evento cultural.

Por eso cuando planteamos un evento como PortAmérica pensamos en convertir un festival de música en algo más.

¿Cuál es el impacto real que tiene un festival así?

PortAmérica es un lugar donde estamos generando en un fin de semana un impacto económico similar a lo que puede generar una empresa en cinco o seis años.

La cuestión es: ¿qué motores de atracción tenemos para la gente? El territorio es algo que tienes que activar, ofrecer activos para que la gente venga y retorne.

El asunto es que vivir en Vigo cuesta dinero. Establecer relaciones con el resto de la Península cuesta dinero. Se hacen inversiones en vuelos para conectar a Vigo con el resto del mundo. Reunir a esas 100.000 personas que han pasado hasta aho-

ra por PortAmérica es una vía para atraer el interés.

¿Cuál es la herramienta esencial para alcanzar el éxito?

Para recorrer ese camino hace falta instinto y experiencia. Y la experiencia viene de la formación y la capacidad para analizar y contrastar. Cuando tomas una decisión tienes que hacer una evaluación y un estudio de las necesidades del mercado al que te enfrentas. Y, al final, el resultado es un producto que antes fue una idea, pero a la que has dotado de los elementos de valor necesario para convertirse en un producto más elaborado.

¿Cómo conseguir la gestión más eficiente cuando hay participación pública?

La verdad es que nuestro mayor cliente es el público. Pero si lo que



La mezcla del espectáculo musical y la gastronomía de calidad es una de las apuestas del PortAmérica.

“La industria cultural aún no tiene un marco estratégico”

hablamos es de presupuestos y facturación, hay que entender que en este sector y en nuestro caso en particular, hay muchos epígrafes que no están contabilizados.

Dicho de otra manera, es una perspectiva institucional equivocada pensar que somos un talonario de contratación. Cuando hablamos de PortAmérica desde el punto de vista administrativo nos remitimos a un evento que ha tenido un coste de unos 900.000 euros en su última edición. De ese presupuesto un 40% corresponde al caché de los artistas, sin embargo, el impacto total de un evento así está calculado en torno a los 6 millones de euros. Me refiero a que eso no está contabilizado.

¿El apoyo público a un evento cultural es gasto o inversión?

En el caso de PortAmérica nosotros trabajamos con patrocinios, también patrocinios institucionales, y concurrimos a líneas de ayudas propuestas por Agadic. Y es siempre una inversión y no un gasto. Una inversión que analizamos en cada edición a través de una consultora: son los datos que demuestran el va-

lor real del evento, incluso el consumo medio por asistente.

Lo que pedimos de una política pública es que se examine la cuestión con una visión más estratégica: un ejercicio de consultoría para trabajar en los patrocinios o mezclar distintos conceptos de cultura (espectáculo, gastronomía, innovación) para promover valores transversales, sirve para añadir valor a un evento que implica directa o indirectamente a unas 100.000 personas.

900.000 euros presupuesto de PortAmérica

6 millones de euros de impacto económico

100.000 personas han pasado por el festival

Y esa debería ser la visión: ¿qué valor tiene para un espacio como Porto de Molle que esa cantidad de personas lo conozcan?, ¿cómo influye esto en su desarrollo?

¿Qué pedirías de una política pública?

La industria cultural es un sector estratégico, que añade valor a otras líneas productivas, y sin embargo no existe un marco para la competencia. Un marco que permita que las empresas puedan generar su proyecto y concurrir para competir en busca de financiación.

Necesitamos un plan estratégico y un plan director para la interacción cultural, con líneas a las que las empresas puedan aportar sus estrategias y que permita que los sectores socioeconómicos implicados tengan una hoja de ruta para poder cooperar en sus iniciativas.

¿De qué modo aportáis más valor al sector cultural?

Ahora mismo lideramos una línea de desarrollo marquista, estamos entre las cinco empresas que lo hacen en España, con la diferencia de que las demás lo hacen desde Madrid o Barcelona. Pero creo que nadie hace lo que hacemos nosotros: cine, comunicación, desarrollo de proyectos como el Centro Gastronómico. Lo nuestro es desarrollar talento y ponerlo en el mercado.



Alfonso Pato García, director del Festival de Cans

“Un festival es una herramienta de transformación social”

El Festival de Cans es una herramienta para transformar y aportar un retorno a la aldea. Películas, presentaciones, cuestiones culturales que tienen al festival como base. El corazón de Cans es una asociación cultural (Arela), con un sistema de gestión, en cierto modo ensamblaria, que otorga a tres o cuatro personas el poder de ejercer como representantes al frente.

¿Esa idea de la cultura es un modelo exportable?

Cuando empezamos lo que queríamos era divertirnos, pero en poco tiempo creció mucho y nos dimos cuenta de que teníamos que reflexionar sobre el modelo. Pero no había un modelo en que mirarse por la singularidad del sitio, las características, el personal propio con el que contamos.

Hemos aplicado muchas mejoras en cuestiones desde financiación, la sostenibilidad material, el fomento de la accesibilidad, de modo que ahora puede servir de modelo a otras experiencias que aspiran a ser una herramienta de transformación o reflexión social, porque eso es Cans.

¿Qué es lo más innovador del festival?

Nosotros producimos nuestro proyecto de forma que puede ser aplicado como un *software* libre de ideas. De hecho ahora mismo hay una tesis en marcha sobre el festival, cuyo objetivo es crear un modelo de análisis con ayuda de parámetros objetivos para medir impactos de cualquier experiencia similar.

La verdad es que insistimos en el desarrollo local, a partir del propio territorio, aportando oportunidades de formación en las actividades es-



Alfonso Pato, director del Festival de Cans, junto al emblema del evento.

pecíficas relacionadas con el festival: formamos a personas en el manejo de los medios básicos para la producción audiovisual, dándole un papel en la elaboración del propio producto.

¿La fuerte dependencia del apoyo institucional condiciona la existencia de este festival?

A la hora de asignar ayudas, en general, los políticos no reflexionan sobre la implicación que eso tiene. No falta apoyo, pero no se encara cuál es el sentido de una fórmula como ésta en la transformación del entorno, incluso a nivel laboral.

Sencillamente, apoyan el festival por el tirón social y popular que tie-

ne, pero no por tener una conciencia definida del valor de una experiencia cultural.

La gestión práctica de una experiencia no es fácil. Nos interesa el vínculo emocional. Hemos estudiado métodos tradicionales, como las fiestas parroquiales. ¿Por qué un vecino da 200 euros a una fiesta? Por ese vínculo, que es lo que nosotros tratamos de aplicar a la venta de entradas, a las camisetas y merchandising, que ayudan a mantener el proyecto en pie.

¿Cuál es el valor del producto final?

Cans es un festival de cortometrajes y es cierto que muchas de las obras o directores que se han presenta-



El tradicional desfile de *chimpins* reúne a todo el *agroglamour* del festival.

“El impacto económico de Cans es el triple de su presupuesto”

do allí han tenido un gran éxito en lo sucesivo. También hubo fracasos, proyectos precipitados. Pero lo que trasciende es que todo funciona bien, en una línea de éxito. El festival es un gran valor para las marcas y transmite una imagen positiva, fresca, sonriente.

¿Con qué apoyos contáis?

Las instituciones y los patrocinadores se interesan en una marca que apoya el mundo rural, que defiende valores modernos como un decálogo sobre visibilidad de la mujer, u otro que estamos preparando sobre comercio local.

Junto al impacto económico y social, no cabe duda que el balance artístico es positivo: hay mucha gente que creció como cortometrajista en Cans, como Dani de la Torre, David Machado (Goya de sonido), Jorge Coira, Alberto Vázquez (Goya de animación), Quique Otero (“*Crebinsky*”).

¿Cómo puede transferir valor a otros sectores?

La marca Cans tiene un prestigio que los productores aprecian; vienen por allí y se nota que están interesados. En un cálculo convencional como el que se aplica gene-

ralmente a un evento deportivo, las 13.000 personas que vienen a Cans en cuatro días generarían un impacto económico del doble o triple de su presupuesto, que son ahora 150.000 euros.

Lo que pasa es que además de dar datos, nosotros estamos estudiando y midiendo ese impacto, a través de una investigación específica realizada en el marco de una tesis universitaria, para crear un modelo de análisis objetivo y poder medir el impacto de experiencias similares.

13.000 asistentes

150.000 euros de presupuesto

200 puestos de trabajo

¿Cómo repercute Cans en la economía?

Todo se consigue a base de que pasen cosas allí y que los visitantes puedan reconocer el sitio.

Cuando por ejemplo un escritor conocido, como Carlos Meixide, presenta una novela que se desarrolla en el ámbito del festival multiplica el impacto sin recurrir a la publicidad. Contribuye a generar un espacio iconográfico, donde solo hay una aldea junto a la autopista.

Del mismo modo que todo el material del festival, hasta el último tornillo, sale del entorno de forma que todas las personas que participan pueden sentirse implicadas, copartícipes de un *work-in-progress* que es el festival.

¿Cuál es la visión del festival para el futuro?

Cambiar la mentalidad de la gente es una auténtica innovación aunque no es fácil de medir; y más cuando trabajas con un evento que no tiene otras referencias.

Cans es en la actualidad un festival que se desarrolla en un radio de 2 kilómetros a la redonda y en 10 espacios simultáneos de actividad, con 200 personas trabajando en toda la infraestructura.

Organizar proyecciones, actuaciones, desfiles y atender esa pequeña ciudad flotante, con todas las infraestructuras para cubrir sus necesidades cotidianas es nuestro reto.



Los factores críticos para la competitividad: la consolidación de la recuperación

10.1 Introducción

10.2 Los indicadores de competitividad ex-ante

10.3 Los indicadores de competitividad ex-post

10. LOS FACTORES CRÍTICOS PARA LA COMPETITIVIDAD: LA CONSOLIDACIÓN DE LA RECUPERACIÓN

10.1. Introducción

En 2015 la economía española continuó su fase de recuperación tras la durísima recesión que caracterizó al período 2009-2013. El Producto Interior Bruto español aumentó un 3,2%, según el Instituto Nacional de Estadística (INE), aunque los indicadores disponibles en el momento de escribir estas líneas y las previsiones de crecimiento para 2016 apuntan hacia una leve desaceleración, que situaría la tasa de crecimiento para el conjunto del año por debajo del 3%.

Por su parte, el diagnóstico para la economía gallega muda radicalmente según usemos la información proporcionada por el IGE o por el INE. Según el primero, la economía gallega estaría a la cola del crecimiento en España, pero en franca aceleración conforme avanzaban los trimestres, de forma que en el último de 2015 la tasa de crecimiento intertrimestral en Galicia y España se habría igualado a 0,8%. En el conjunto del año, el registro alcanzado habría sido de 2,1%. En esencia, se mantendría el diferencial observado en 2014, año central de este informe, en el que la economía gallega habría crecido el 0,4%, frente al 1,4% para el conjunto de España.

Según el INE, el PIB gallego aumentó en 2015 un 3,2%, lo mismo que el español. A expensas de futuras revisiones y aclaraciones sobre los datos, el análisis de las series de coyuntura, la Contabilidad Trimestral del propio IGE y otros indicadores de síntesis disponibles se decantan por el diagnóstico del Instituto Gallego.

En este marco general de recuperación, todavía insuficiente dada la profundidad de la recesión previa, el objetivo de este capítulo¹ es el de analizar los fundamentos de la economía gallega, su evolución reciente y perspectivas. Porque, independientemente de la dinámica de la demanda agregada y su capacidad para influir en el crecimiento en el corto plazo, es en los fundamentos, en el lado de la oferta, donde se encuentran las posibilidades futuras de desarrollo socioeconómico de Galicia.

¹ Agradezco los comentarios y sugerencias de Albino Prada a una versión inicial de este capítulo y la ayuda de investigación de Fernanda Martínez y Alejandro Domínguez.

10.2. Los indicadores de competitividad ex-ante

La inversión en I+D+i

El cuadro 1 recoge la inversión en I+D en Galicia desde el año 2000 hasta 2014. Para relativizar los datos absolutos, se utilizan dos referencias: el PIB y la inversión correspondiente para el conjunto de España. Lo primero nos permite conocer el esfuerzo relativo de la sociedad gallega y lo segundo el esfuerzo comparado con nuestra referencia inmediata, el resto de autonomías. Una segunda distinción apela al agente que ejecuta el gasto. En la medida en que el I+D empresarial es particularmente relevante para lo que estamos analizando, lo que hacemos es diferenciar entre este y el que realizan el resto de los agentes del sistema, fundamentalmente universidades y administraciones públicas.

En los años de expansión (2000-2007) se aprovecha para avanzar de forma notable en el área; significativamente más que otras autonomías. En 2007, Galicia protagoniza el 4,2% de la inversión en I+D en toda España, medio punto más que en 2000. Sin embargo, la crisis arruina el logro. En una primera fase (2008-2009), el ajuste se circunscribe al ámbito empresarial. De hecho y merced a la caída del PIB nominal en 2009, en ambos años se alcanza el máximo histórico ejecutado por los agentes públicos del sistema. Los presupuestos autonómicos y los de las universidades no manifiestan todavía la caída de los ingresos públicos gracias al sistema de anticipos e ingresos a cuenta que caracteriza al sistema de financiación autonómica. Pero en 2010-2011 se produce un cambio sustancial en el diagnóstico. Comienza el ajuste en el sector público y las empresas estabilizan los recortes. En el bienio 2012-2013 las empresas vuelven a ajustar, mientras que los agentes públicos mantienen su peso sobre el PIB. Los datos para 2014 insuflan un cierto optimismo, en sintonía con la recuperación del PIB que se observa en ese año. Las empresas gallegas aumentan su inversión en I+D, comparativamente más que las del resto de España, y el gasto total sobre el PIB vuelve a incrementarse por primera vez desde 2008. No obstante, es verdad que este incremento es modesto (de 0,86% a 0,89%) y nos mantiene todavía lejos del nivel máximo alcanzado en 2008 (1,04%).

Inversión en I+D en Galicia					
AÑO	Inversión/PIB (Todos los sectores)	Inversión/PIB (Empresas)	Inversión/PIB (Resto)	% sobre España (Todos los sectores)	% sobre España (Empresas)
2000	0,64%	0,21%	0,43%	3,70%	2,20%
2007	1,03%	0,57%	0,46%	4,20%	4,10%
2008	1,04%	0,50%	0,54%	4,00%	3,50%
2009	0,96%	0,42%	0,54%	3,60%	3,10%
2010	0,96%	0,43%	0,53%	3,60%	3,20%
2011	0,93%	0,45%	0,48%	3,70%	3,40%
2012	0,87%	0,41%	0,46%	3,60%	3,20%
2013	0,86%	0,39%	0,47%	3,60%	3,10%
2014	0,89%	0,42%	0,46%	3,70%	3,30%

Cuadro 1. Fuente: Contabilidad Regional de España y Estadística sobre Actividades de I+D (varios años) INE (www.ine.es)

Como complemento insustituible de la I+D, aparece el gasto en innovación: la "i" pequeña en las siglas I+D+i². En el Cuadro 2 recogemos el peso de Galicia sobre el conjunto español en dos dimensiones: el número de empresas innovadoras y el gasto que ejecutan en innovación. La llegada de la crisis hace aumentar el porcentaje de empresas gallegas sobre el total de innovadoras. Aunque en 2014 el dato cae, sigue por encima del 6%, lo que es un buen registro. En sentido contrario, el gasto sigue contrayéndose en términos comparados y en 2014 se alcanza el porcentaje mínimo sobre el total nacional desde 2007 (3,60%). Este segundo resultado contrasta con la recuperación que vimos antes en la I+D. A falta de un análisis más detallado de los datos, una hipótesis es que las restricciones financieras internas y externas hubiesen actuado en 2014 en mayor medida en el caso de la "i", donde la financiación

² Según el INE, las actividades innovadoras son toda clase de actividades científicas, tecnológicas, de organización, financieras y comerciales, incluyendo la inversión en nuevo conocimiento, que conducen real o potencialmente a la puesta en marcha de innovaciones.

pública de proyectos es menos relevante que en la I+D empresarial. Dada la mejora financiera de las empresas en 2015, el año que viene estaremos en condiciones de aceptar o rechazar esta hipótesis.

Actividades de innovación de las empresas en Galicia

	2007	2011	2012	2013	2014
Empresas con actividades innovadoras	5,66%	6,43%	6,04%	6,61%	6,18%
Gasto en innovación	5,30%	3,74%	4,52%	3,64%	3,60%

Cuadro 2. Fuente: Estadística sobre Actividades de I+D (varios años) INE (www.ine.es)

La inversión y el stock de capital físico

La recesión económica supuso un recorte muy sustancial de la inversión pública y privada en España. El ritmo de crecimiento del stock de capital alcanzó mínimos históricos. La mejora de la coyuntura a partir de 2014 ha venido acompañada por un repunte de la inversión que permitirá volver a tasas de crecimiento significativas de ese stock. En este contexto general, Galicia ha mejorado globalmente posiciones; sobre todo en el ámbito de la infraestructura pública. Los últimos datos disponibles en este caso corresponden a 2012³. En el gráfico 1 se comparan con los de 2007. Se expresan en términos porcentuales sobre el total nacional, para facilitar la comparación, y se acompañan medidas objetivas de tamaño de la economía gallega como son el PIB, la población, el empleo y la superficie. Las mejoras más significativas se producen en la categoría de infraestructura pública y, en menor medida, en TIC. En cambio, se produce una ligera reducción de peso en la categoría de maquinaria, material de equipo y otros.

En definitiva, la etapa de recesión permitió a Galicia converger. Por el contrario, la recuperación parece que vuelve a alejarnos. Los datos de contabilidad trimestral para 2014 reflejan que la inversión habría crecido por debajo en Galicia (0,5% vs 3,5%). Afortunadamente esta brecha se ha recortado sustancialmente en 2015 (5,8% vs 6,4%).

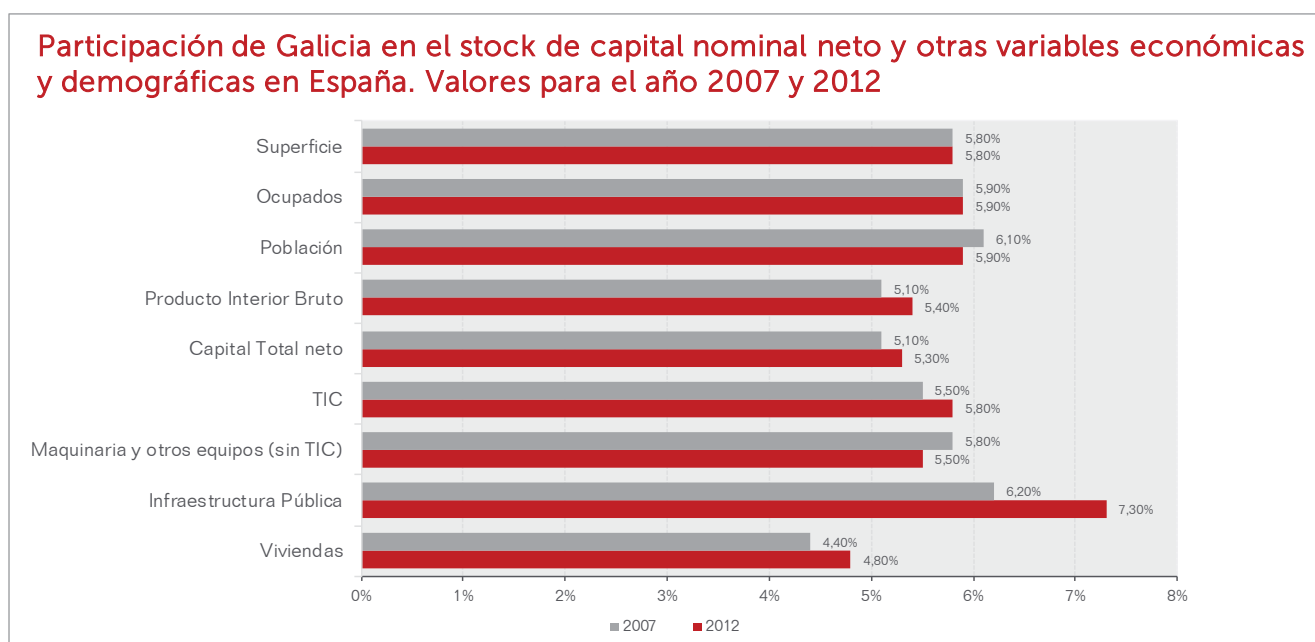


Gráfico 1. Fuente: Elaboración propia a partir de: Fundación BBVA e Ivie (Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas). El stock y los servicios del capital en España y su distribución territorial y sectorial (1964-2013). Junio de 2015. Base de datos disponible en Internet: http://www.fbbva.es/TLFU/microsites/stock09/fbbva_stock08_index.html

³ La fuente de los dos gráficos usados en esta sección es la base de datos sobre capitalización en España que elaboran la Fundación BBVA y el Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas (IVIE). Las cifras se basan en la aplicación del método de inventario permanente; es decir, se calculan agregando las inversiones anuales a lo largo del tiempo, descontando la depreciación. Por eso, al evaluar el porcentaje de Galicia en infraestructura pública, por encima de su peso poblacional y económico, no se puede orillar el hecho de que la orografía gallega eleva los costes de construcción de las infraestructuras viarias y ferroviarias; y la dispersión poblacional exige dedicar más recursos para dar servicios similares a los ciudadanos cuando se trata de infraestructuras de tipo red, como las carreteras. Finalmente, las comunidades de interior no invierten en puertos.

El Gráfico 2 desagrega la información correspondiente a las infraestructuras. En él se representa el peso de Galicia en el total español en 2007 y 2012. El avance es muy sustancial y, previsiblemente, con datos para 2015 será significativamente mayor. Porque Galicia ha seguido siendo una Comunidad prioritaria en los planes de inversión en infraestructuras de transporte de la administración central desde 2013 y porque los recortes en inversión de la Xunta han estado por debajo de la media autonómica. El diagnóstico es, por tanto, positivo en este frente, con un peso de las infraestructuras sobre el total español que se sigue acercando al 8% del total.

Con estos datos en la mano no parecen sustentarse las posiciones críticas sobre una discriminación sistemática y generalizada de Galicia en España. Pero ese avance cuantitativo es compatible con déficits importantes en materia de intermodalidad e interconexión de infraestructuras; en su coordinación, especialmente en lo que atañe a puertos y aeropuertos; en la falta de análisis ex-ante de rentabilidad social independientes y rigurosos, que seguramente habrían arrojado serias dudas sobre algunas de las inversiones; y en los servicios finales que ofrecen a empresas y ciudadanos.

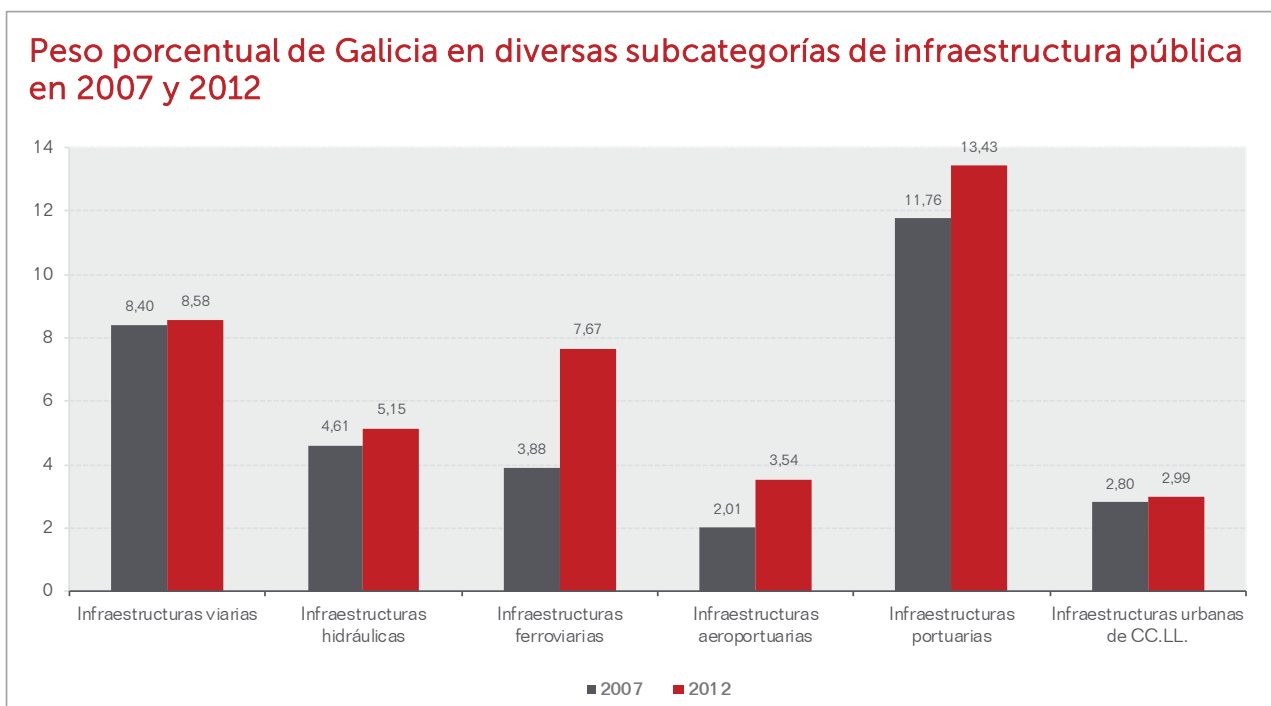


Gráfico 2. Fuente: Elaboración propia a partir de: Fundación BBVA e Ivie (Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas). El stock y los servicios del capital en España y su distribución territorial y sectorial (1964-2013). Junio de 2015. Base de datos disponible en Internet: http://www.fbbva.es/TLFU/microsites/stock09/fbbva_stock08_index.html

Empleo de las TIC

En el Gráfico 3 se comparan las decisiones y opiniones de las empresas gallegas respecto a la media española en una serie de ítems clave de la Encuesta de uso de TIC y comercio electrónico correspondiente al primer trimestre de 2014 y de 2015. La atención se centra en las mismas variables que analizamos en el informe del año pasado: los porcentajes de empresas que ofrecen la posibilidad de seguimiento de los pedidos *on line* a través de la web, la compra de servicios de *cloud computing*, las empresas que consideran que los medios sociales son muy importantes y las que los utilizan efectivamente, las empresas con página web y las que cuentan con internet de banda ancha. Los datos sobre banda ancha combinados con lo que señalamos más arriba sobre la inversión en TIC apuntan a que no existe un déficit comparado en cuanto a *hardware*. Y en la mayoría de los ítems se ha producido una rápida convergencia a la media española; en particular, en el seguimiento de pedidos en línea. Por tanto, las empresas parece que están haciendo, en general, los deberes de convergencia en un escenario de claro avance en el conjunto de España.

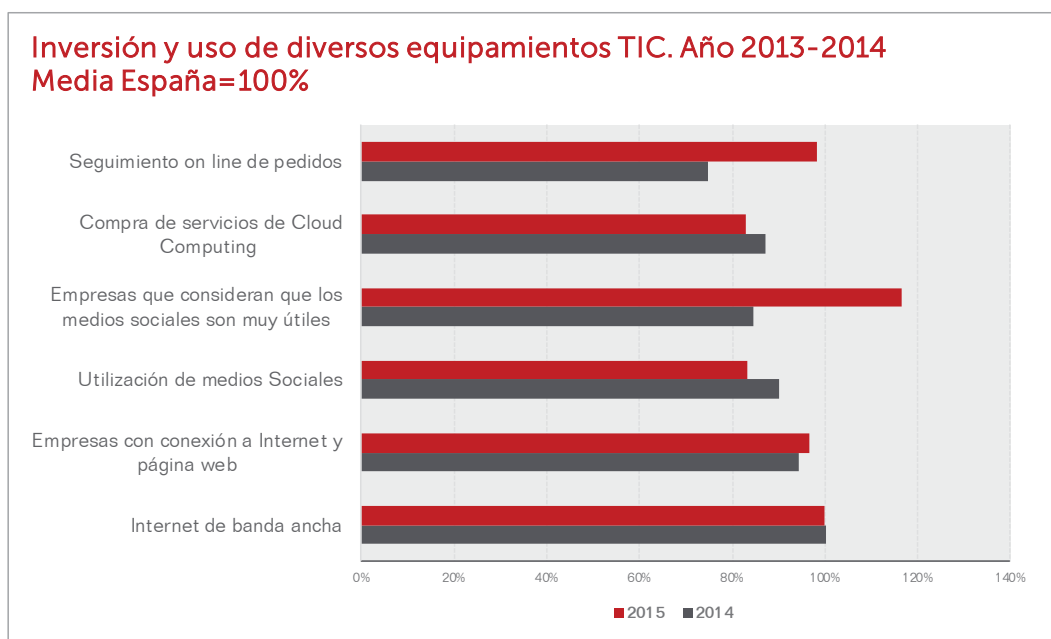


Gráfico 3. Fuente: INE. Elaboración propia a partir de la Encuesta de uso de TIC y comercio electrónico en las empresas 2013-2014

Capital humano y educación

En términos comparados, Galicia se sitúa bien en cuanto a niveles de estudios de la población. En los últimos años ha aumentado de forma sostenida el número de años medios de formación de la población activa, a medida que se retiran las cohortes de población mayores. Además, el peso de Galicia en las categorías de activos con menor formación (primaria) es significativamente menor que su peso en población activa total. En definitiva, en este frente tenemos una posición claramente mejor que en otros ya revisados. Si la atención se centra en la calidad de esa formación, los datos también nos sitúan en la media española, por lo que los problemas del sistema educativo gallego son los del sistema español. En particular, la atención a los extremos en la distribución de capacidades. El sistema español tiene dificultad para mejorar a los rezagados e impulsar a los alumnos de mayores capacidades. En ello deberíamos perseverar.

En lo que atañe a la formación profesional, merece la pena detenerse en su fórmula más avanzada: la llamada FP dual. Un reciente informe del Foro Económico de Galicia disponible en www.foroeconomicodegalicia.es ofrece las cifras que permiten situar a Galicia en España y a esta fórmula de Formación profesional en el conjunto del sistema educativo. Los últimos datos disponibles muestran que el 1,28% de los estudiantes matriculados en FP lo están en programas de formación dual. La cifra para Galicia es de 0,79%. Vamos con retraso no tanto respecto a la media, como en comparación con los líderes: País Vasco, Madrid, Cataluña; que es donde más empresas y proyectos aparecen vinculados a la FP dual. Aviso para navegantes: si los más desarrollados apuestan por la FP dual, está claro que es una estrategia a la que hay que jugar. Y hacerlo de forma gradual, con avances continuos pero pequeños, año a año, con un control exhaustivo de calidad sobre todas las partes implicadas, con recursos públicos y privados suficientes, y en adaptarse a las especificidades del aparato productivo gallego; en particular, lo que tiene que ver con el sector primario (viticultura, lácteo, alimentario...).

Finalmente, los datos sobre el esfuerzo inversor educativo en los últimos años son peores en Galicia, aunque en el curso actual se ha recortado parte del diferencial acumulado los años anteriores, como muestra el cuadro 3, en el que se recoge el presupuesto en educación para Galicia y el conjunto de CC.AA. en 2010 y 2016.

Evolución de los presupuestos autonómicos en educación, 2010-2016

	2010	2016	Variación 2010-2016	Variación 2015-2016
Galicia	2.409	2.148	-10,83%	4,88%
Total CC.AA.	39.616	35.926	-9,31%	2,53%
Galicia/Total CC.AA.	6,08%	5,98%		

(Las cantidades recogidas en la tabla vienen expresadas en millones de euros)

Cuadro 3. Fuente: Elaboración propia a partir de datos recopilados por el gabinete técnico de FETE-UGT disponibles en www.feteugt.es

Emprendurismo

A la hora de entender la dinámica empresarial en un territorio, sobre todo en el largo plazo, un factor muy importante es el llamado "espíritu empresarial"; que podemos concretar como la propensión a emprender, a asumir riesgos y afrontar el reto de arrancar una nueva actividad empresarial. En el Gráfico 4 aparece la evolución del índice TEA (*Total Entrepreneurial Activity Index*) desde 2005, en plena expansión económica, hasta 2014, en el comienzo de la recuperación. Este índice cuantifica el porcentaje de emprendedores potenciales sobre la población total y es estimado por GEM (www.gemgalicia.org). La evolución para Galicia es preocupante. En la fase del *boom*, Galicia y España evolucionan de forma similar, en unos niveles parejos. En 2007 se alcanza el máximo de la serie, justo el último año de la expansión. A partir de entonces caen, pero esa caída es más pronunciada en Galicia. De hecho, desde 2010 se produce una brecha sustancial entre Galicia y la media española, brecha que alcanza su máximo en 2014, cuando supera 1,5 puntos porcentuales (3,92% para Galicia vs 5,47% para España).

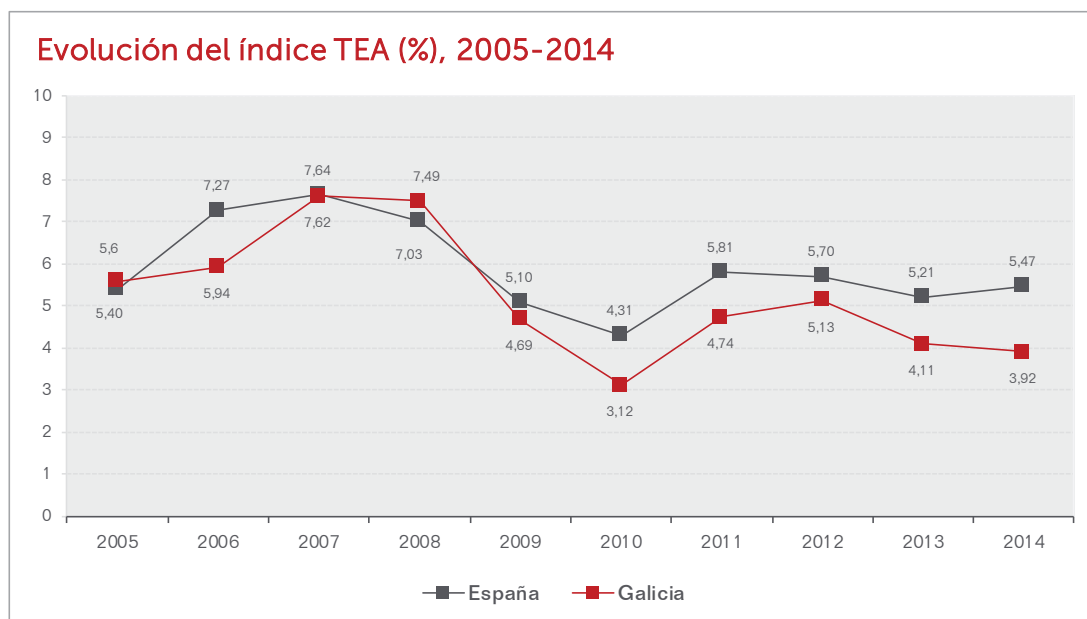


Gráfico 4. Fuente: Global Entrepreneurship Monitor. Informe ejecutivo Galicia 2014, página 34

Doing Business

El conocido informe *Doing Business* del Banco Mundial analiza las regulaciones comerciales desde la perspectiva de la pequeña y mediana empresa. La premisa del informe es que el clima de negocios y la regulación ejercen un impacto importante sobre la actividad económica de un país e influyen sobre la probabilidad de recepción de flujos inversores. Si las leyes y regulaciones son claras, accesibles y transparentes, y se pueden hacer cumplir ante un tribunal, el emprendedor tiene más tiempo para dedicarse a actividades productivas. También tendrá más confianza para arriesgarse a hacer negocios con desconocidos, lo que puede contribuir a ampliar su red de clientes y

proveedores y hacer crecer su negocio. En 2015 se elaboró un informe específico para España, centrándose en varias dimensiones, que fueron medidas en las 17 comunidades y 2 ciudades autónomas: apertura de una empresa, obtención de permisos de construcción, obtención de electricidad y registro de propiedades. Los resultados no pueden ser más decepcionantes. Siendo Vigo la ciudad de referencia del informe en Galicia, por ser la más grande, el Gráfico 5 nos sitúa a la cola de España. Urge analizar en detalle por qué y si este diagnóstico es extrapolable al resto de Galicia. Y a partir de lo anterior, definir una estrategia para avanzar posiciones en el ranking lo antes posible.

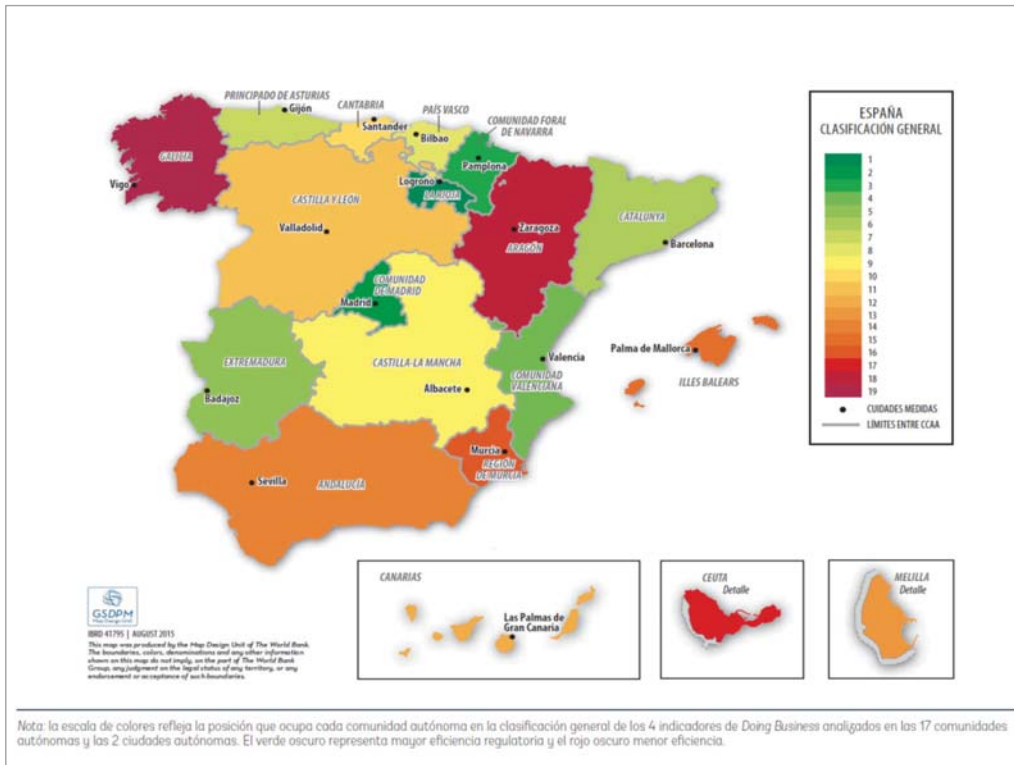


Gráfico 5. Fuente: Doing Business en España, 2015. Banco Mundial

Por su parte, los datos sobre demografía empresarial reflejan con claridad el efecto de la crisis (Gráfico 6). La creación de empresas se frenó en el trienio central de la crisis (2009-2011), aunque desde entonces se observa un repunte y en 2014 se vuelve a acercarse a los niveles pre-crisis. Sin embargo, la destrucción de empresas sigue creciendo, lo que hace que desde 2009 se reduzca de forma ininterrumpida el stock de empresas en Galicia.

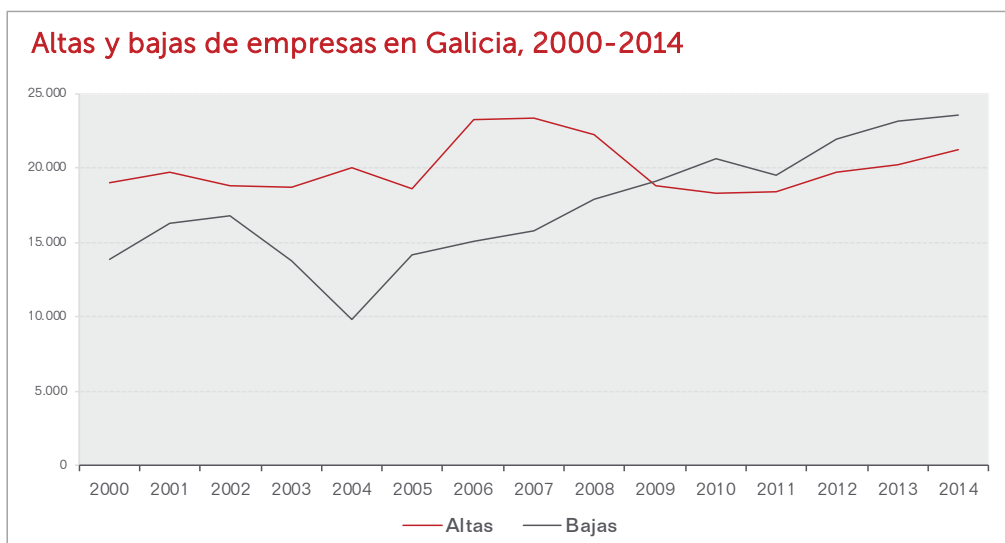


Gráfico 6. Fuente: Elaboración propia a partir de datos del IGE

Confianza y expectativas

La confianza y expectativas empresariales son elementos muy importantes para explicar decisiones de calado estructural como la inversión. En el Gráfico 7 aparece representada la diferencia entre Galicia y España del indicador de confianza empresarial que ofrece el INE. El indicador se basa en una amplia muestra de encuestas a empresas sobre la situación en el trimestre en curso y el venidero. Tomando como punto de partida el primer trimestre de 2013 para ambas series, la mejora es evidente. El indicador se sitúa en el arranque de 2016 alrededor de un 30% por encima de sus valores en 2013. No obstante, también se aprecia una recuperación menor en Galicia, con una brecha máxima en el arranque de 2015 que se va cerrando conforme avanza el año, pero que vuelve a reabrirse en 2016.

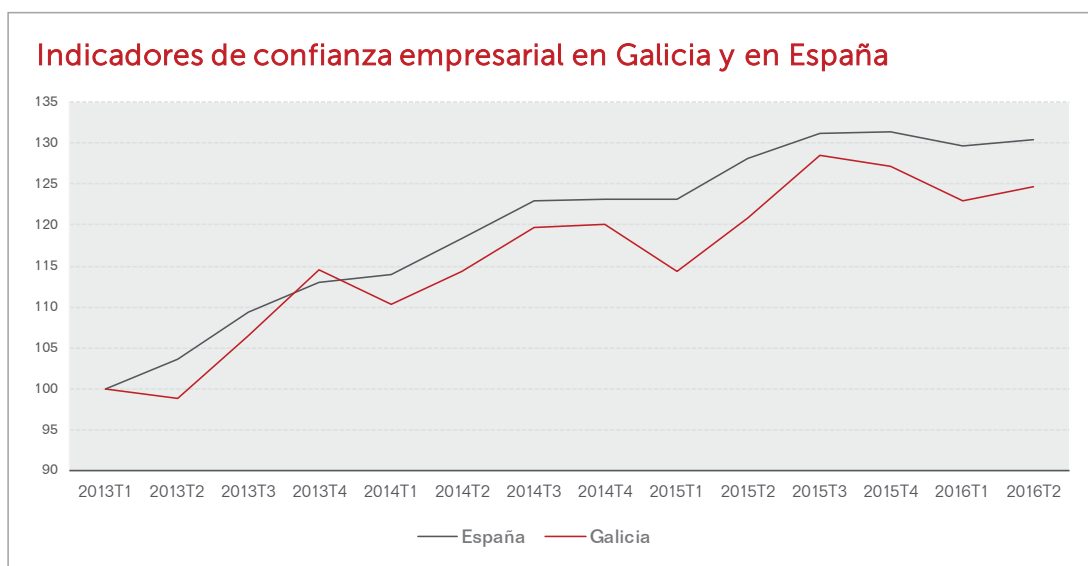


Gráfico 7. Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE

Fiscalidad

Desde un enfoque empresarial, el menú fiscal que ofrece la economía gallega es consecuencia, en primer lugar, de las decisiones a escala estatal en impuestos como el de Sociedades o en las cotizaciones sociales. Un menú que no es particularmente atractivo entre los países de la OCDE: las cotizaciones sociales son elevadas y los tipos del IS se sitúan por encima de la media. En un segundo plano, aunque no irrelevante, aparece la capacidad normativa autonómica en los tributos cedidos total o parcialmente: Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones (ISD), Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados (ITPAJD), Impuesto sobre el Patrimonio (IP) e IRPF. La evaluación es dispar. En el IRPF la casuística es amplia, aunque en general la tributación en Galicia no es superior a la media. En cambio en la imposición patrimonial y a pesar de la sustancial rebaja aprobada en 2016, estamos lejos de la oferta de la Comunidad de Madrid, tanto en ISD como en IP. Dado el atractivo adicional que supone el efecto sede, esta competencia fiscal a la baja es un problema real para el resto de las Comunidades Autónomas, sobre todo en el caso de empresarios con mayores niveles de renta y riqueza.

El indicador RCI de la Comisión Europea

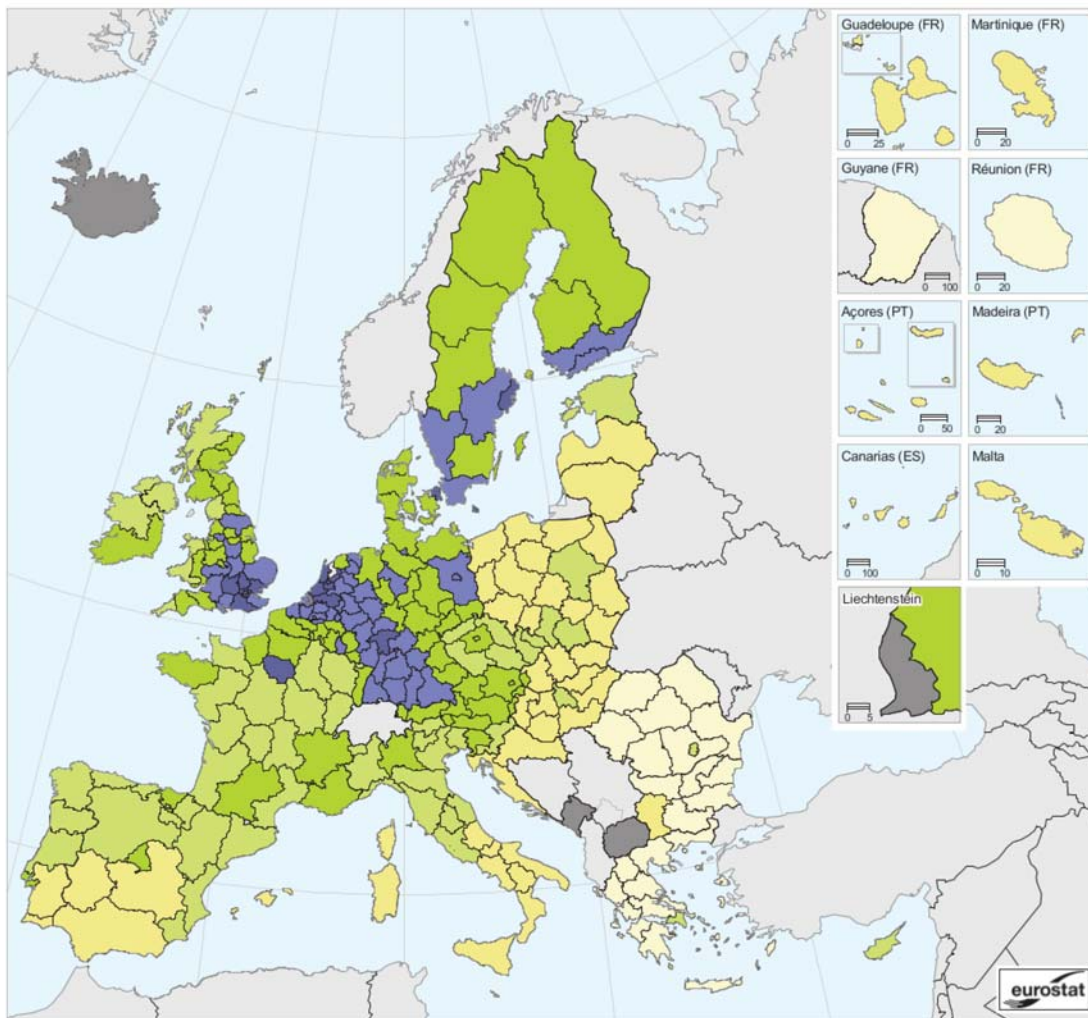
Una forma alternativa de examinar el potencial competitivo de una economía es la utilización de indicadores sintéticos. Uno particularmente atractivo, por lo elaborado de su metodología y porque integra a la mayoría de las regiones de la UE es el *Regional Competitiveness Index* (RCI)⁴. Un índice que incorpora variables que se refieren a la

⁴ http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Regional_competitiveness_statistics#Further_Eurostat_information

formación básica, la salud, la estabilidad macroeconómica, las infraestructuras y el marco institucional (corrupción, crimen, facilidad para los negocios, calidad regulatoria, eficiencia del sistema judicial, etcétera). También integra variables de educación superior, formación continua, mercado de trabajo y tamaño del mercado regional (riqueza y tamaño poblacional), así como indicadores de I+D+i y avance tecnológico. El Gráfico 8 representa los resultados de la última edición disponible (2013). Galicia se sitúa en un tramo de la clasificación medio-bajo, en el tercer cuartil. Una posición similar a la que ocupan Murcia, Castilla y León, la Región Norte de Portugal e Illes Balears; y lejos de las CC.AA. líderes: Madrid, País Vasco y, cerca de ambas, Navarra y Cataluña. El ranking de Comunidades Autónomas lo cierran Canarias, Andalucía, Castilla La-Mancha y Extremadura. En definitiva, el indicador refuerza la impresión general que nos transmiten las evaluaciones parciales anteriores.

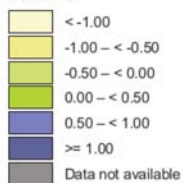
Índice global de competitividad regional en la UE

Regional competitiveness index, by NUTS 2 regions, 2013 (*)
(EU-28 = 0)



(EU-28 = 0)

EU-28 = 0



Administrative boundaries: © EuroGeographics © UN-FAO © Turkstat
Cartography: Eurostat — GISCO, 04/2014



(*) Chemnitz (DED4), Leipzig (DED5), Emilia-Romagna (ITH5), Marche (ITI3), Cheshire (UKD6) and Merseyside (UKD7): estimates based on the NUTS 2006 classification.

Source: European Commission (Joint Research Centre and Directorate-General for Regional and Urban Policy)

Gráfico 8. Índice global de competitividad regional en la UE

10.3. Los indicadores de competitividad ex-post

Para medir la competitividad de la economía gallega en el mapa autonómico español vamos a recurrir a tres indicadores básicos: el PIB per cápita, el peso de Galicia sobre el total de exportaciones de España, y la inversión directa que realizan las empresas gallegas en el exterior. Combinando estos tres indicadores podemos hacernos una idea de la capacidad de las empresas gallegas de operar en el exterior y de las rentas agregadas que proporciona el sistema productivo al conjunto de los gallegos.

La dinámica que refleja el Cuadro 4 no es positiva. El peso de Galicia en el PIB español se ha reducido en 2015 cinco centésimas respecto al año anterior al estallido de la crisis (2007) y dos respecto al año 2000. La pérdida no es dramática, pero refleja a las claras que la economía gallega no es capaz de crecer de forma continua por encima de la media española. Sin embargo, el indicador de PIB per cápita si avanza muy sustancialmente, desde menos del 78% en 2000 hasta casi el 86% en 2007 y el 88% en 2015, lo que nos sitúa al final del tercer cuartil entre las Comunidades Autónomas, fuera de los puestos de cola: existen cinco CCAA por debajo de nosotros en 2015. Este resultado se explica exclusivamente por la dinámica poblacional (convergencia pasiva). En 2015 los gallegos son solo el 5,87% del total español, desde el 6,66% en 2000. En términos absolutos, la población gallega aumenta ligeramente entre 2000 y 2007 (+1,8% acumulado) para caer de nuevo desde entonces (-0,8%). Pero esto ocurre en un marco de fuerte crecimiento demográfico en España (+11,5% y +2,6% respectivamente).

	2000	2007	2015
PIB GALICIA (en miles de €)	33.391.170	56.233.842	55.701.070
PIB ESPAÑA (en miles de €)	646.250.000	1.080.807.000	1.081.190.000
Población GALICIA	2.698.953	2.747.084	2.726.291
Población ESPAÑA	40.554.387	45.236.004	46.423.064
Cuota PIB Galicia	5,17%	5,20%	5,15%
Cuota Población GALICIA	6,66%	6,07%	5,87%
PIB per cápita relativo	77,64%	85,68%	87,72%

Cuadro 4. PIB, población y PIB per cápita de Galicia respecto a España

En contraste, los resultados referidos a exportaciones y saldo exterior son sustancialmente mejores de forma estructural. En todo lo que llevamos de década, la cuota de exportaciones de Galicia al extranjero se sitúa entre el 7 y el 8% del total español, claramente por encima de lo que nos correspondería por tamaño de PIB, número de empresas o población (Gráfico 9). Un resultado que, no obstante, viene explicado en buena medida y como se analiza en otros apartados del informe, por la gran influencia que ejercen Citroën e INDITEX en las cifras agregadas. El saldo comercial con el extranjero refleja también estos buenos resultados. Galicia se sitúa desde hace tiempo en cifras muy positivas, frente a los números rojos que caracterizan al conjunto de España.

Sin duda, la crisis ha servido para reforzar el convencimiento de que la apertura al exterior, en forma de exportaciones o fórmulas más sofisticadas, es una solución estratégica. Apertura que debería dar prioridad en estos momentos al resto del planeta al margen de la Unión Europea. Porque en este ámbito la dinámica en el corto plazo no es halagüeña y porque los diversos análisis de prospectiva coinciden que el área de mayor crecimiento en la próxima década va a ser Asia. Es importante resaltar en este punto que la cuota gallega de empresas exportadoras en el total de las exportadoras españolas se situó a finales de 2015 en un 4,3%, claramente por debajo de nuestro peso en el PIB español. Para equiparar nuestra intensidad de empresas exportadoras a dicho peso tendríamos que contar con 7.304 en vez de las 6.078 contabilizadas. El reto sería incorporar unas mil doscientas empresas exportadoras más.

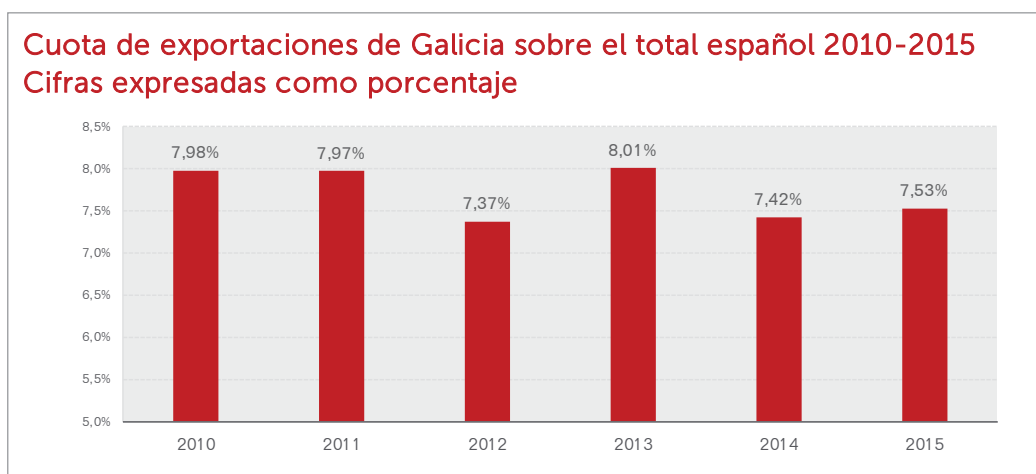


Gráfico 9. Fuente: Elaboración propia a partir de DATACOMEX

Una variable que es, al mismo tiempo, un indicador de atractivo económico de un territorio y una fuente de desarrollo socioeconómico es la inversión extranjera directa recibida. Lo primero, porque esa inversión extranjera analiza y evalúa diferentes ubicaciones y acaba escogiendo la que, en conjunto, mejor satisface sus objetivos. Lo segundo, porque una inversión extranjera sustancial genera puestos de trabajo, arrastra sectores, y puede introducir un *know-how* del que se puede aprovechar el conjunto del tejido productivo gallego. Sobre todo, si esa inversión se sitúa en sectores de valor añadido medio-alto. Al lado de esa inversión en nuevas actividades aparecen otros tipos de inversiones que también pueden ser relevantes y necesarias, como la que supone la compra de empresas ya existentes pero con problemas financieros, de sucesión, o con incapacidad de concretar estrategias de largo plazo; todo lo cual puede poner en peligro la supervivencia de la empresa o el mantenimiento de la sede efectiva y los servicios centrales en Galicia.

La realidad es que Galicia no ha sido hasta la fecha un territorio atractivo en términos comparados. El Gráfico 10 representa la inversión extranjera directa en términos brutos de Galicia expresada como porcentaje sobre el total español desde 1993 hasta 2015. Aunque existe una varianza importante en los datos, fruto de la ejecución de decisiones de inversión aisladas que suponen importes muy elevados, la media es baja: el 1%. Además, los dos últimos años se encuentran entre los que registran cifras más bajas. En 2015: el 0,4%. No obstante, es verdad que los tres años anteriores fueron mejores que la media y permiten concluir que no existe una tendencia clara al alza o baja. Probablemente, fijarse como objetivo de corto o medio plazo igualar el peso de Galicia en PIB al de la atracción de inversiones no sea realista: las inversiones extranjeras están claramente sesgadas hacia Madrid y Cataluña, porque en ellas tienden a radicar las sedes en España de las empresas inversoras. Pero sí, por ejemplo, establecer como meta duplicar el actual porcentaje: el 2%. Es urgente analizar, en detalle y en colaboración con quienes adoptan esas decisiones, los factores que podrían aumentar la probabilidad de que Galicia sea destino final. Y diseñar una estrategia de medio y largo plazo coherente con ese diagnóstico.

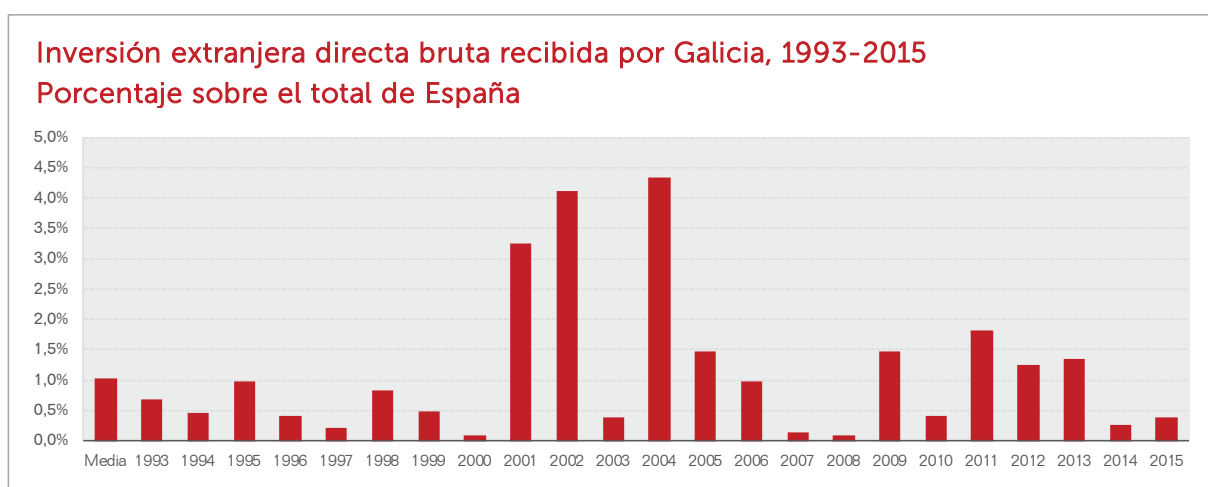


Gráfico 10. Fuente: Elaboración propia a partir de Datainvex

Finalmente, la IDE realizada por Galicia en el exterior nos aproxima a este indicador ex post de nuestra competitividad. Su nivel en 2014 supone un 1,4% del total español, cuota inferior tanto a la del año precedente como a la que realizábamos al comienzo de esta década (1,8%).

Combinando las cifras de IDE recibida y emitida podemos obtener un indicador complementario: la cobertura de la inversión recibida por la realizada (Gráfico 11). Si el indicador supera el índice 100 quiere decir que ese país o región recibe más IDE de la que realiza, y si el indicador está por debajo la situación es inversa: la región o el país tienen más salidas de inversión hacia el exterior de las que son capaces de atraer. En el año 2015 Galicia fue emisora neta de IDE, y se sitúa en los puestos de cola en su tasa de cobertura.

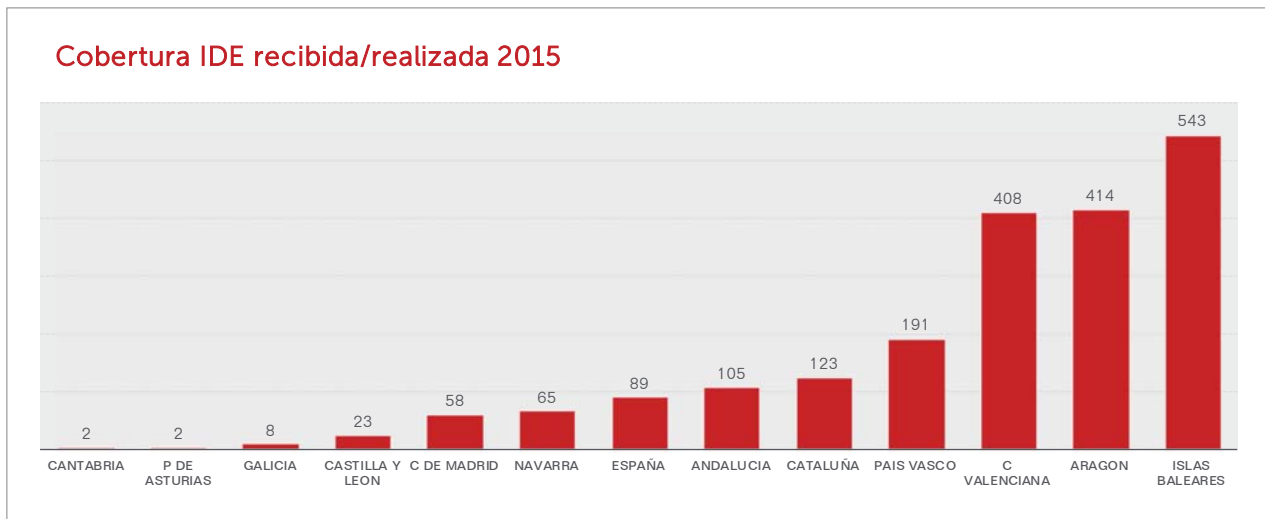


Gráfico 11. Fuente: Elaboración propia a partir de Datacomex

Santiago Lago Peñas
 Director de GEN y Catedrático de Economía Aplicada
 Universidad de Vigo

**Emprendimiento:
entrevistas a los
15 proyectos en
fase de aceleración
en ViaGalicia (3ª edición)**



11.

ACELERAR 35 NUEVAS EMPRESAS

•ViaGalia, 1.700 emprendedores en 3 años

•El 80% de los innovadores son universitarios

ViaGalia es la aceleradora de empresas innovadoras del Consorcio de la Zona Franca de Vigo y ha construido en tres años de existencia una comunidad de 1.700 emprendedores, integrados en 640 iniciativas. El proyecto nació en 2013 para generar tejido 'startup' en la economía gallega. Hasta 2016

presenta un balance de 35 empresas constituidas. Se trata de una red de apoyo constituida por las entidades promotoras y colaboradoras, los mentores, los tutores y formadores. La iniciativa ha incentivado que emerja en Galicia una respuesta social a un reto clave: la activación del emprendimiento.

IDEAS

Recursos. El Consorcio de la Zona Franca de Vigo y la Xunta ponen los recursos para impulsar empresas innovadoras en Galicia. Aportan apoyo económico, tutorización y un espacio físico (Porto do Molle, Nigrán).

Resultados. 35 empresas innovadoras constituidas y 640 iniciativas presentadas (2013-15). Tres empresas están en fase de consolidación, tras rebasar con éxito la fase de aceleración.

Objetivos. Generar cultura del emprendimiento. ViaGalia cuenta con 1.700 innovadores (2016), con filosofía de aceleradora: lo que tenga que triunfar que lo haga rápido; lo que haya de fracasar también.

En la comunidad de ViaGalia los éxitos conviven con los fracasos, pues la filosofía del proyecto se basa en arriesgar, acelerar y comprobar pronto si una empresa tiene sentido de mercado. La mayoría no alcanzan la madurez, pero unas pocas ideas (2 por año) están logrando consolidarse y generar nuevos productos, nuevos mercados.

El rasgo más positivo de ViaGalia es que el 80% de la comunidad de emprendedores poseen titulación universitaria, generando un alto nivel de transferencia de conocimiento hacia los sistemas productivos gallegos a través de la innovación. El más negativo procede del bajo nivel de emprendimiento femenino. Solo un 21,5% de los equipos gestores de los proyectos innovadores son mujeres: un porcentaje que choca con las tasas reales de titulación universitaria (60% mujeres).

3ª edición ViaGalia

La convocatoria ViaGalia 2015-2016 seleccionó los 15 proyectos glosados en las siguientes páginas de ARDÁN. Son empresas que innovan en el campo de la alimentación, la motorización eléctrica, la formación, la bioveterinaria, el comercio electrónico, el medio ambiente, el asesoramiento financiero o el ahorro energético.

Los planes de negocio de los proyectos seleccionados ya agregan una facturación real superior a los



14 HOMBRES Y UNA MUJER

Las empresas seleccionadas en ViaGalia 2015-16 muestran, como viene sucediendo desde 2013, un perfil predominantemente masculino. Los 15 líderes de los proyectos son hombres y aunque

varios de los equipos de gestión incorporan mujeres en la ejecutiva, sólo en un caso el liderazgo es femenino. Es un rasgo común al emprendimiento: solo el 21% de las casi 2.000 personas en proyectos

ViaGalia, son mujeres. "No nos podemos permitir que aún hoy el género represente una barrera para el emprendimiento", reflexiona Teresa Pedrosa, delegada del Estado en La Zona Franca de Vigo.

250.000 euros en sus primeros seis meses de lanzamiento y manejan previsiones que, de cumplirse, rebasarían los 10 millones de euros en ventas en dos años.

Entre las *startup* en fase de aceleración en 2015-2016 predominan los jóvenes licenciados (25-35 años), pero también figuran emprende-

dores con amplia edad y experiencia empresarial. ¿Qué les motiva a emprender? Los 15 promotores de las empresas de ViaGalia 2015-16 coinciden, en que su sueño es poner su empresa en el mercado y que funcione. Dicen no temer el fracaso, porque emprender también es hacer el camino.

ALFAPILOT

Dispositivo avanzado para mejorar la navegación en vuelo sin motor



David Iglesias (izquierda), director ejecutivo y promotor de Alfapilot, junto a Daniel González, piloto de parapente.

GUSTAVO RIVAS

“Queremos ser la referencia mundial en navegadores de parapente”

Proyecto

EQUIPO | **Daniel González Rizo** (Ourense, 1980). Técnico electrónico y piloto de parapente
CEO: Director ejecutivo y promotor

David Iglesias Rodríguez (Suiza, 1991). Licenciado en Empresariales, dirección comercial en marketing y programador de sistemas. Jefe de Marketing

MODELO DE NEGOCIO | La venta de los navegadores, al precio de 439 euros, se realiza a través de la red de distribuidores Niviuk (70 en el mundo) y de la red de e-commerce corporativo

MERCADO | Ámbito del vuelo de ocio y del vuelo deportivo a nivel mundial

PLAN DE NEGOCIO | Crecer en ventas a un promedio anual superior al 200% en los próximos años:
2016: 400 unidades. Facturación: 176.400 euros
2017: 1.200 unidades. Facturación: 526.800 euros
2018: 2.800 unidades. Facturación: 1.230.000 euros
La inversión inicial es de 90.000 euros

Su pasión era el parapente hasta que Daniel González, promotor de Alfapilot, decidió probar si su gran hobby podría ser también su forma de

vida. “Es nuestra apuesta profesional. Surge de dar forma comercial a una idea que creemos atractiva. Y entrar en un mercado, como el del parapen-

te, donde vimos un nicho clarísimo”, explica Daniel González, director ejecutivo del proyecto. A sus 36 años, este ourensano es



El sistema ideado permite la navegación con sensores de alta precisión y mucha autonomía.

campeón de España de parapente en su categoría *Serial*. En el 2012 decidió buscar soluciones ante la falta de mejoras (que él necesitaba) en los dispositivos de ayuda a la navegación que los pilotos llevan en vuelo. Se asoció con Serafín Míguez, ingeniero superior en Electrónica. Ahí nació el producto que ahora comercializan.

Diseño propio

Mediante I+D+i han elaborado sus propios diseños de *hardware*, que incluyen sensores de alta precisión. Consiguen los datos de navegación necesarios y precisos que unen a un dispositivo de tinta electrónica con S.O. Android. Han desarrollado un instrumento compacto, versátil, preciso, multifuncional, con una elevada autonomía, una excepcional visibilidad a la luz solar y un precio asequible de mercado.

Su aparato se puede adquirir por 439 euros, IVA incluido, mientras que los de la competencia rondan los 1.200 euros. "Alfapilot tiene tecnología más avanzada", precisa Daniel González. Defienden la brillantez de su idea: "supone un salto cualitativo en cuanto a la instrumentación en este deporte; es como pasar de un móvil con mensajes SMS a un *smartphone* inteligente", expone David Iglesias. La competencia con fabricantes en Alemania, Suiza o Portugal no aporta las soluciones que ofrece Alfapilot. Sin haber utilizado ningún tipo de

márketing, han diseñado su primer MVP (producto mínimo viable) y han vendido 50 unidades en el ámbito del mundo de la competición.

Disponen de un nuevo dispositivo mejorado y en 2016 iniciaron su campaña de marketing, con la incorporación de David Iglesias como responsable. El objetivo es, con la llegada del capital, producir en serie 200 unidades en 2016.

Están poniendo en marcha varios patrocinios con suscriptores y han conseguido importantes socios para el proyecto. Xevi Bonet, mejor piloto del mundo en el ranking de 2016, va a usar el dispositivo Alfapilot y llevará el logo en su parapente.

Socio internacional

Alfapilot cuenta con un aliado clave para desarrollar la distribución de su producto, la firma Niviuk. "Es uno de los mayores fabricantes de parapentes mundial, y así accedemos a su red de más de 70 delegaciones en todo el mundo. La cooperación con Niviuk permite a Alfapilot acelerar su internacionalización, con el objetivo de convertirse en referente mundial", indica David Iglesias.

Su primer éxito fue lograr, gracias al uso de su avanzado dispositivo de navegación, el Campeonato de España de Parapente en 2015, tanto en categoría masculina, con el promotor de esta idea, Daniel González Rizo, como en femenina, con Maite Moreno.

Problema

El mercado del vuelo en parapente y paramotor tiene deficiencias en el ámbito de los dispositivos de ayuda a la navegación. Poca autonomía, poca información y mala visibilidad en las pantallas de los aparatos. O son demasiado genéricos o los específicos utilizan tecnología obsoleta. Ante esa realidad, y como usuarios del vuelo en parapente, trabajaron en la búsqueda de soluciones técnicas.

Mercado

A nivel mundial, todo lo relacionado con el ámbito del vuelo de ocio y del vuelo deportivo. Tanto parapente, como paramotor, ala delta, veleros (avión ligero sin motor),... Con opción de ampliar el mercado al sector náutico y a la ayuda en la navegación de barcos (GPS).

Solución

Alfapilot ha desarrollado dispositivos de navegación que aúnan tecnología y funcionalidad. Mejoraron la autonomía hasta 15 horas, utilizando pantallas de tinta electrónica, de muy bajo consumo y de alta visibilidad incluso con sol. Integra múltiples sensores que facilitan información para rutas, planeos, vientos, meteorología o altitud.

Consejo

"Saber pivotar, estar abiertos a todo y no cerrados a una meta en concreto. Ser consecuentes con la idea y con su viabilidad, que no se trate de un capricho. Ilusión siempre, pero siendo realistas".

Bendita cocina

Sistema on line para contratar chef a domicilio



Isaac González (izquierda) y Eduardo Tejerina, en la aceleradora de empresas del Consorcio de la Zona Franca de Vigo en Porto do Molle.

GUSTAVO RIVAS

“El negocio funciona porque a la gente le gusta comer bien en su casa”

Proyecto

EQUIPO **Eduardo Tejerina Peñamaría** (A Coruña, 1980). CEO y responsable financiero del proyecto. Ingeniero técnico industrial, impulsor de varios proyectos empresariales en publicidad, textil y comida ambulante

Isaac González Carrera (Mos, 1981). CEO y responsable de promoción y comercialización del proyecto. Productor audiovisual y empresario de publicidad y producción de cine y documentales

MODELO DE NEGOCIO Servicio por internet para contratar cocinero para casa o para una fiesta. El servicio incluye el menú elegido y todos los ingredientes, servicio de mesa, explicación de platos y limpieza de cocina. Precio: desde 30 euros por comensal

MERCADO España. Crecimiento a partir de la disponibilidad de cocineros de calidad en cada autonomía

PLAN DE NEGOCIO **2016:** 200 chef en España. 100.000 euros en facturación
2018: 1,5 millones de euros en facturación
2019: Replicar modelo en otros países

Elegir chef con menú. El chef llega a la casa del cliente, se ocupa de la cocina, sirve, explica las recetas, friega y se marcha. Bendita Cocina.

Desde 30 euros por comensal. También sirven comidas de empresas, grupos y tienen convenios corporativos con marcas de calidad para

esponsorizar comidas o divulgar productos gallegos. “El negocio funciona porque en España, cada vez más, a la gente le gusta comer bien en su casa



El servicio ofrece un chef que cocina, sirve, explica la receta, friega y se marcha.

y muchas veces es una opción mejor que un restaurante”, subraya Isaac González, responsable de la marca y la comercialización del servicio. Bendita Cocina opera en varias autonomías y ciudades españolas con una lista de cocineros reputados y seleccionados, en diferentes variedades de cocina. A través de su web se puede seleccionar servicio, fecha, precio y lugar. “Nos diferenciamos de todos los demás en el germen: nosotros venimos de una empresa de comunicación y el proyecto respira comunicación y conocimiento”, señala Eduardo Tejerina, responsable financiero.

300 chef en España

Si de algo puede presumir Bendita Cocina es de un equipo criado en el ecosistema del emprendimiento. González ha montado empresas de construcción, de comunicación, de moda,... “De algún fracaso anterior sigo pagando las deudas. Pero aprendes que nada es definitivo, si la cagas, la pagas”, explica el creativo de Bendita Cocina.

“Aprendemos de los golpes, no de las palabras de los otros. La suerte es fracasar pronto, no hundir a nadie en el camino y volver a empezar”, opina Eduardo Tejerina, quien ideó Bendita Cocina después de contratar un servicio en fin de año en su casa y encontrarse el día 1 de enero con la cocina sucia y empantanada con los restos de la noche anterior.

Bendita Cocina está en fase de crecimiento. Dispone de 300 cocineros en España y ya ha contratado más de 2.000 servicios para unos 30.000 comensales. También ha firmado convenios corporativos con Galicia Calidade, Abanca, Rectoral de Amandi o Mahou.

“El proyecto es bueno porque parte de una base sólida de demanda y de mercado en crecimiento. Solo hay que hacerlo bien”, precisa Isaac González. “La base tecnológica, a través de nuestra web de información y reservas, es clave, sobre todo para que permita el crecimiento rápido y poder replicar el modelo en otros países. Con el mismo esfuerzo podemos ir multiplicando el negocio”, resalta Eduardo Tejerina.

Amortización rápida

El proyecto nació en 2012 con un trabajo para Galicia Calidade. Pero Bendita Cocina no inició la producción y el lanzamiento del servicio hasta 2015. “Trabajar con base en Galicia da igual. Ya no necesitamos la red ferroviaria para relacionarnos. Nosotros elegimos los cocineros y le hacemos la compra. Somos los responsables del servicio”, dice Isaac González.

“Lejos de soñar con realizar la empresa de nuestra vida, para nosotros el éxito consistirá en demostrar que la empresa es viable y que es valorada por el mercado”, concluye el CEO de Bendita Cocina, Eduardo Tejerina.

Problema

Los diferentes servicios de comida 'on line' a domicilio crecen en España a una tasa del 400% anual en esta década. Bendita Cocina aborda la comida en casa bajo la perspectiva de convertir el salón de un domicilio en un salón gourmet. Está pensado para cenas familiares, comidas de amigos, fiestas, celebraciones.

Mercado

En 2016-17 la empresa opera en todo el mercado español, con más de 300 chef y servicios en cualquier localidad. En años siguientes, la empresa estudiará abordar otros mercados, con el mismo modelo de negocio.

Mercado de marcas: regalos de servicios gratis con marcas (Mahou, Dia) y servicios patrocinados para comidas de empresa o agasajos.

Solución

Un buen cocinero, bajo menú escogido por el cliente, cocina en casa del cliente, sirve, limpia y friega la cocina. Da solución a cenas de fin de año, Navidad, cumpleaños, o comidas/cenas especiales en cualquier domicilio que haya reservado el servicio.

Consejo

“Deja de darle vueltas y ponte a hacerlo. Probad las cosas. No atender a los consejos ni a las palabras, sino a los ejemplos. Ser empresario es mejor que trabajar para un tercero”.

Beta

Diseño, desarrollo, y fabricación de implantes innovadores; específicos para traumatología, ortopedia y neurocirugía veterinaria



Bibiana Rodiño y Antón Rodríguez, ingenieros industriales y promotores de la empresa.

GUSTAVO RIVAS

“Ofrecemos implantes a medida para animales al mercado europeo”

Proyecto

EQUIPO | **Bibiana Rodiño Janeiro** (Pontevedra, 1985). Directora ejecutiva y promotora. Ingeniera industrial **Antón Rodríguez Cortegoso**. (Ourense, 1985). Director de operaciones. Ingeniero industrial, con experiencia anterior como responsable de proyectos en multinacional de envasado de latas de bebidas

MODELO DE NEGOCIO | Diseño, asesoramiento clínico con un veterinario y fabricación de los implantes en series cortas, externalizando en largas

MERCADO | Intervenciones de traumatología veterinaria para animales en general y mascotas en particular

PLAN DE NEGOCIO | Clientes: 8 en 2015, 33 en 2016 y previsión de 50 a finales de 2016; 175 en 2017 y 186 en 2018
 Venta de implantes: 564 hasta marzo 2016
 Inversión: 40.000 euros en los tres primeros años. Necesidad: 250.000 euros
 Facturación: **2014**: 18.000 euros
2015: 55.000 euros
2016: 200.000 euros (consolidar y paso a industria propia)
2017: 700.000 euros (estructura y servicio en Europa)

La suma de dos conceptos: ingeniería y salud, dio lugar a BETA. Dos jóvenes ingenieros industriales de Pontevedra y Ourense, decidieron

a los 28 años crear un negocio centrado en la traumatología animal. Y hacerlo abarcando toda la cadena de valor (diseño, desarrollo, fabricación,

distribución y asesoramiento), adaptándose a las necesidades planteadas por cada cliente.

La idea nació en 2010, al finalizar Bi-



Las soluciones técnicas adoptadas permiten realizar implantes en menos de 48 horas.

biana Rodiño su carrera. Su deseo era unir la ingeniería y la salud. Su proyecto final de carrera, bajo la supervisión del departamento de Mecánica de la Universidad de Vigo, fue implantes para animales. Detectó la necesidad, vio mercado y era un tema que le gustaba.

El proyecto se orientó como una ingeniería, como asistencia técnica y definiendo el tipo de implantes, pero realizando la fabricación de forma externa. Para evitar dependencia de terceros, optó en 2013 por la fabricación propia y en ese momento se incorporó al proyecto su socio, Antón Rodríguez Cortegoso.

“Formamos la sociedad y yo me encargué de los procesos productivos, de la fabricación, y ella del diseño. Compramos nuestra primera maquinaria, casi toda de segunda mano, le cambiamos la parte electrónica y empezamos a funcionar. En paralelo, comenzamos a realizar un catálogo de productos estándar”, explica Antón Rodríguez.

Implantes a medida

A diferencia del trabajo con humanos, donde se tiene toda la información sobre los huesos, en perros y gatos (sus principales destinatarios) hay mucha variación y menos información. Por eso el equipo de Beta ha elaborado un catálogo muy amplio e incluso, en casos complicados, pueden llegar a realizar implantes a medida en menos de 48 horas, sirviendo a

cualquier punto de España y Portugal. Con una inversión recibida de 50.000 euros han iniciado una nueva fase, la industrial, con el traslado a una nave en Salvaterra de Miño y compra de nuevo material.

Hacia el mercado europeo

Con el asesoramiento del proyecto a través de ViaGalicia podrán avanzar en el servicio y preparar el salto al mercado europeo. En 2017 visitarán varios países para iniciar su expansión internacional.

Sobre la competencia, Rodríguez apunta que sí hay multinacionales humanas que adaptan sus productos para animales o tienen alguno específico, “pero no tienen todo el ciclo productivo, deben subcontratar, y para ellos hacer implantes a medida es muy complejo: ahí les superamos”. En España solo hay un profesor universitario que dispone de una fabricación muy básica y con muy poco volumen. “Se trata de un competidor marginal”, matiza Antón Rodríguez.

BETA dispone del asesoramiento clínico del prestigioso veterinario portugués Pedro Godinho, alumno del considerado mejor traumatólogo del mundo. El asesoramiento de Godinho aporta formación, ayuda en el diseño y mejora de nuevos productos. Para los dos socios es un proyecto personal de largo recorrido, que entra en una nueva fase industrial y de crecimiento, cuyo sueño sería dar el salto pacientes humanos.

Problema

El empleo de un implante inadecuado en una intervención quirúrgica puede acabar en trágicas consecuencias como la intervención, la amputación o la eutanasia del animal. El problema está en que no existe el implante adecuado o se hace un mal uso del mismo. Beta nació para cubrir este déficit.

Mercado

Cada vez interesa más el mercado de los animales en general y de las mascotas en particular. El mercado de intervenciones de traumatología veterinaria mueve 13 millones de euros al año en España y Portugal; 55 millones entre Reino Unido, Francia, Alemania e Italia; y 90,5 millones en la totalidad de Europa.

Solución

Atiende una demanda que actualmente no existe, la del veterinario especialista, adaptado a necesidades reales en el mundo de la traumatología. Dispone de un catálogo de productos estándar. Y ofrece prótesis a medida en 24/48 horas. BETA proporciona el implante perfecto junto con el asesoramiento biomecánico y clínico.

Consejo

“Emplear el tiempo necesario en la formación, es clave. Documentarse, hacer mil preguntas, ver todo lo relacionado con tu negocio. Y al tiempo, poner en práctica la idea. Comenzar con la prueba-error cuanto antes”.

Castañam

Elaborados con harina de castaña. Apuesta por la castaña gallega como producto único y distinto para la realización de gastronomía innovadora y alternativa



Rubén Riós, director ejecutivo de Castañam y Karina Fernández, responsable de administración.

GUSTAVO RIVAS

“Ponemos en valor la castaña gallega, mezclando tradición e innovación”

Proyecto

EQUIPO | **Rubén Riós** (Riós, Ourense, 1978). Director ejecutivo y promotor. Productor audiovisual, actor y emprendedor. Diez años de experiencia en el mundo de la comunicación. Decidió usar como apellido su localidad natal
Karina Fernández (Riós, Ourense, 1980). Responsable administración

MODELO DE NEGOCIO | Venta de productos de pan de castaña, empanada, embutidos de animales alimentados con castañas. Precios pan, de 2 a 2,50 euros. Empanada, de 15 a 17,00 euros/kilo. Embutido de 17 a 20,00 euros/kilo
 Externaliza la producción a obradores gallegos. Castañam comercializa el producto aplicando un margen de beneficios de entre el 30% y el 50%. Utiliza una estrategia multicanal centrada en hoteles, restaurantes, caterings, tiendas gourmet y, el siguiente paso, en el comercio electrónico

MERCADO | Venta *on line* en España, Italia y Francia así como en el mercado japonés

PLAN DE NEGOCIO | **2016:** 200.000 euros de facturación
2017: 300.000 euros de facturación
2018: 400.000 euros de facturación

El proyecto Castañam nace y crece en torno a un epicentro, la localidad ourensana de Riós, en la comarca de Verín, de apenas 1.600 habitantes.

Una de sus principales fuentes de riqueza es la producción de una variedad de castaña gallega muy valorada. De allí es el alma máter de esta firma,

un joven enamorado de su tierra. Rubén Riós, director, actor, comunicador. Hijo de emigrantes, no puede ocultar su pasión por sus raíces: “No



El proyecto une el valor de la castaña como producto y el entorno donde se cultiva.

busco ser empresario, sino dejar un legado. Soy una persona inquieta y reconozco que mi pasión es un asunto educacional. Mis padres, emigrantes y emprendedores, me transmitieron que lo importante es amar y querer a nuestra tierra". También busca poner en valor el duro trabajo y esfuerzo de decenas de generaciones anteriores, recolectores de castañas.

Más de 1.000 árboles

Castañam busca un nuevo concepto culinario: el pan, los embutidos, la empanada, algo propio de cualquier mesa que se precie, mostrado de un modo natural y distinto. La empresa vende una nueva forma de entender la gastronomía fusionando elementos propios y tradicionales de Galicia. Todo alrededor de la castaña. Un alimento presente a través de los siglos que vuelve a ser protagonista de nuestra cocina.

El éxito de esta idea reside, según sus responsables, en que se trata de un producto "muy bueno, de calidad, que no está en el mercado".

Desde su particular visión tiene un recorrido no explorado todavía. Aunque reconocen que empieza a existir competencia, han sido los primeros y hay elementos diferenciales claves: "Somos de Riós, nos criamos entre castañas y tenemos más de mil árboles que nos ofrecen, en exclusividad, el mejor producto".

En 2014 nació la idea y la empresa, que se encuentra en plena fase de ex-

pansión. Han externalizado la producción del pan, la empanada y los embutidos. Ahora están reestructurando el proyecto con una fuerte apuesta por el negocio *on line*, la distribución en tiendas gourmet y con presencia en el mundo de la alta restauración. Actualmente ya tienen varios puntos de venta en España, en colaboración con establecimientos asociados. En Galicia su red suma 7 locales en los que se pueden encontrar sus productos. La fase de internacionalización se iniciará en 2018.

Plan de atracción mediática

Otra de sus patas estratégicas es la creación de eventos de le den la mayor visibilidad. Desde presentaciones, ferias, mercados, actividades diversas, presencia en medios,... Entre ellas, ideas tan llamativas como la invención de la *Ruta del Talento*.

En Riós están creando un recorrido a lo largo de centenarios castaños bautizados con el nombre de algunos de los mayores protagonistas del mundo cultural en Galicia. El diseñador Roberto Verino, el entrenador de baloncesto Moncho Fernández o la presidenta de Érguete, Carmen Avendaño, ya dan nombre a algunos de los árboles más antiguos de los frondosos bosques ourensanos.

Se trata de ofrecer un atractivo turístico para la localidad que involucra a los vecinos de Riós en las actividades paralelas. Una forma más de poner en valor a la castaña.

Problema

Escasa apuesta en panadería y repostería relacionada con el mundo de la castaña. Pese a ser un fruto de alta calidad y muy valorado internacionalmente, detectan una falta de innovación gastronómica en productos que no sean dulces o postres.

Mercado

La castaña gallega se consume en más de 60 países y es la mejor considerada en cuanto a calidad. La venta 'on line' en este sector abre la puerta a nivel europeo, donde Italia y Francia son los grandes consumidores, o al mercado japonés, gran receptor de la castaña gallega. El mercado objetivo de Castañam es todo el canal Horeca, más las tiendas 'gourmet'.

Solución

Castañam aporta soluciones más saludables a productos ya existentes (pan, empanada, embutido,...) aprovechando las cualidades nutritivas de la castaña gallega. Coloca en el mercado productos novedosos y naturales. Responde a la demanda de vida sana, alimentación responsable y productos naturales.

Consejo

"No restar valor a una idea. Creer en lo que tienes. A los gallegos que triunfan fuera, les decimos que giren la cabeza, miren hacia Galicia e inviertan en proyectos gallegos".

DIKA Motorlife

Máquina productora de hidrógeno para la limpieza de motores



José Antonio Martínez (izquierda) y Carlos Gala Abad son los promotores y socios principales de Dika Motorlife.

GUSTAVO RIVAS

“El desarrollo y las aplicaciones del hidrógeno no tienen límites”

Proyecto

EQUIPO | **José Antonio Martínez Cao** (Suiza, 1970). CEO director ejecutivo y promotor. Empresario. Formación en diseño industrial, sector de los plásticos

Carlos Gala Abad (Valencia, 1968). Jefe tecnológico y promotor. Ingeniero industrial de Automática y Electrónica. Profesor de la Universidad Politécnica de Valencia

MODELO DE NEGOCIO | Producción, distribución y venta de la máquina Dika Motorlife para la limpieza de motores. Precio estimado de mercado por unidad: 6.000 euros

MERCADO | En España hay 11.000 talleres, su mercado potencial. En una segunda fase se internacionalizarán a nivel europeo

PLAN DE NEGOCIO | **2016:** Facturación: 90.000 euros. Financiación: 50.000 euros
2017: Facturación: 270.000 euros. Financiación: 200.000 euros
2018: Facturación: 2,6 millones de euros (lanzamiento en la UE)
 Objetivo 2020: Venta de 2.000 máquinas. 12 millones de euros de facturación

Innovación tecnológica patentada en el campo de los electrolizadores (uso de hidrógeno) con aplicación en la limpieza de motores. Así resume

José Antonio Martínez, CEO de Dika, su proyecto. Empresario de 46 años que nació en Suiza, vive en Elche, y tiene familia en Galicia, procede del

mundo del diseño industrial, del sector de los plásticos y maquinarias. Hace años concentró todo su conocimiento y experiencia en desarro-



Una de las claves de crecimiento del proyecto es cambiar los plazos de limpieza de motores.

llar las posibilidades de un elemento, el hidrógeno. En 2006, cuando se veían en todo el mundo grandes posibilidades a este gas, incoloro, inodoro y muy reactivo, experimentó con varios desarrollos sin saber muy bien con qué fin. En 2007 desarrolló la idea y la concretó en la máquina limpiadora Dika, logrando la patente internacional en 2008.

Idea básica

En el momento en que se le exigió validez científica, se asoció con Carlos Gala Abad, parte clave en este proyecto. Ingeniero industrial valenciano experto en automática y electrónica, y con máster en energías. Carlos es profesor de la Universidad Politécnica de Valencia y lleva 10 años en la empresa privada en las ramas del metal y la automoción. "Hemos creado algo que nadie sabía que se podía hacer así", explica Carlos Gala en referencia a la patente que han registrado con su proyecto empresarial.

La idea es simple, desarrollar un método de limpieza química no agresiva. El hidrógeno entra al motor por la zona de admisión del aire y lo limpia tras 20 minutos de funcionamiento. El hidrógeno se produce en dicha máquina a partir de agua por el método de electrolisis, de forma muy eficiente. Además, el hidrógeno disgrega la carbonilla, que se quema en el motor.

Martínez Cao explica que es una bue-

na idea "porque se trata de un sistema sencillo y de alta rentabilidad y porque ofrece un 3.000% de ahorro en costes".

Respecto a la competencia, reconocen que existe algo parecido en Francia, "pero no tan eficiente". Son equipos más pesados, sobre unos 340 kilogramos, frente a los 50 kilogramos del modelo Dika. "Nuestra máquina dispondrá de sistema de control digital de desarrollo propio y puede trabajar de forma continua", explica José Antonio Martínez.

Otra clave del éxito de su iniciativa es el coste: 6.000 euros, frente a los 8.000 euros de las otras competidoras. Son máquinas más caras, pesadas, voluminosas y sin garantía de servicio postventa.

Amortización rápida

"Con 100-125 limpiezas, los talleres amortizan la compra de esta máquina", explica Carlos Gala. Una de las claves de crecimiento del proyecto es cambiar los plazos de limpiezas de motores. Por sistema, sólo se hace cuando el motor da problemas. "La idea es potenciar las limpiezas una vez al año como prevención de averías", dice Martínez Cao.

Entre sus primeros socios destaca la firma Guzzi Motor Sport de Tortosa y el piloto de rallyes Manuel Maldonado. La máquina está en proceso de producción. En verano de 2016 estará lista y saldrán las primeras unidades fabricadas en País Vasco y Galicia.

Problema

Los sistemas de control de emisiones contaminantes de los automóviles se obturan con el uso, provocando ITV desfavorables y costosas reparaciones a sus propietarios. La solución actual son aerosoles químicos muy agresivos con el medio ambiente que pueden dañar el motor, desmontar las partes afectadas para su limpieza con disolventes o incluso sustitución de piezas, con elevado coste de tiempo y dinero para el cliente.

Mercado

Talleres mecánicos de la automoción. En España hay 11.000 talleres con tres o más operarios. El mercado nacional sirve como validación previa para el lanzamiento internacional de la máquina. También equipos de competición, tanto automóviles (rallyes, velocidad) como motocicletas.

Solución

Dika permite la limpieza automática del sistema en 30 minutos, sin abrir el motor y de forma respetuosa con el medio ambiente, mientras el mecánico atiende otras tareas. El taller obtiene altas rentabilidades y una rápida amortización de la máquina. El primer prototipo ya ha sido validado sobre diferentes clases de motores.

Consejo

"La constancia y la perseverancia. Desde 2006 resolviendo problemas que se nos han ido planteando, sin desfallecer".



De izquierda a derecha, Paulo Bustelo, Pablo Rodríguez y Carlos Loureda, creadores de este servicio on line.

GUSTAVO RIVAS

“Creceremos hasta liderar la contratación de servicios domésticos en internet”

Proyecto

EQUIPO **Pablo Rodríguez González** (A Coruña, 1978). Técnico informático. Formación en Marketing y Recursos Humanos. CEO Director ejecutivo y promotor
Carlos Loureda Parrado (A Coruña, 1980). Técnico informático. Consultor. Jefe tecnológico y promotor
Paulo Bustelo (Santiago, 1980). Ingeniero informático. Desarrollador

MODELO DE NEGOCIO Se basa en el cobro de un 20% a profesionales y empresas por cada reserva efectuada a través de Domesting

MERCADO Mercado de limpieza doméstica, que en España alcanza los 9.000 millones de euros al año

PLAN DE NEGOCIO **2015:** 25.000 euros. MVP (producto mínimo viable)
2016: 110.000 euros. App, más equipo y más servicios. Financiación: +120.000 euros
2017: 913.000 euros, más países y más equipo. Financiación: 390.000 euros
2018: 1.323.000 euros. Crecimiento fuera de España
 Capital inicial: 12.000 euros. Actual (marzo 2016): 500.000 euros

Los emprendedores, que no llegan a los 40 años, son los creadores de Domesting, el sistema on line de reservas de profesionales y empresas

de servicios domésticos de confianza y legales. En un mundo marcado por la falta de tiempo y por el auge del comercio

electrónico, surgió una nueva forma de llegar a los hogares para contratar este tipo de servicios. El líder del proyecto, Pablo Rodríguez,



El proyecto comercializa servicios de limpieza profesionales a domicilio.

coruñés de 38 años y con formación en informática y recursos humanos, diseñó la idea hace mucho tiempo. Al fin, y tras unirse con otro profesional informático, Carlos Loureda, comenzó a gestar un equipo humano que ha desarrollado la web que quiere revolucionar el mundo de la contratación de servicios domésticos *on line*.

Servicio a domicilio

Su funcionamiento es simple: una persona solicita, a través su ordenador, *tablet*, televisor o móvil, un servicio de limpieza. Según la ciudad, y la disponibilidad de la base de limpiadores, el sistema le ofrece hasta 3 profesionales previamente evaluados por otros clientes. El cliente elige uno y éste se presentará en su domicilio el día y a la hora establecida. Al finalizar su trabajo, el cliente puede evaluar al profesional con distintos parámetros. Si está por debajo de un límite, no se volverán a ofertar sus servicios en Domesting.

El proyecto tiene dos pilares fundamentales: la confianza y la profesionalidad. Todo el proceso está marcado por la legalidad, nada sin contrato, y una relación con empresas y profesionales, no con particulares.

Domesting destaca su innovador sistema de confianza social. "No valoramos con estrellas. A través de una plataforma de contactos se puede seguir los comentarios de personas que ya han usado el servicio y que valoran a los profesionales limpiadores. No-

sotros elaboramos un índice de confianza", explica el CEO de Domesting, Pablo Rodríguez.

500 clientes en 2016

El proyecto se lanzó a internet en 2014 para chequear el mercado. La reacción fue buena: registraron una media de 30 clientes al mes. La búsqueda de financiación se inició en otoño de 2015. En 2016 se reclutó un equipo humano, de 12 personas.

Sus objetivos de negocio son, en una segunda fase, consolidar la empresa, llegar a los 500 clientes y multiplicar este número por 10 en el año 2018.

Domesting nació en Londres donde se registró su sede fiscal y donde mantiene todavía una pequeña parte de su negocio.

Ahora también está registrado en España con domicilio social en A Coruña. "La gestión en Reino Unido la hicimos en una hora, con un coste de 20 euros. Los trámites en España han sido una odisea y tardamos 8 meses en tener todos los papeles", dice Pablo Rodríguez.

Su expectativa de crecimiento contempla, además de los servicios de limpieza, el cuidado de niños, mayores, mascotas y también servicios de cuidados personales (masaje, fisioterapia,...).

Los servicios personales serán un factor de diferenciación con sus rivales, ya que actualmente nadie los oferta. Es un aspecto que Domesting tiene previsto desarrollar en 2017.

Problema

La falta de seguridad jurídica y de buenas referencias en el mercado de la contratación 'on line' de servicios domésticos. La mayoría del sector, cerca del 80%, se gestiona al margen de las relaciones contractuales, especialmente el de la limpieza. Para conseguir y garantizar profesionales de confianza, se buscan referencias que vayan más allá de los tradicionales sistemas de valoraciones y puntuaciones.

Mercado

Personas de 35 a 45 años, de clase media-alta y que viven en grandes ciudades. En España, todas las capitales de provincia y en Portugal 10 de las principales ciudades. El mercado de limpieza doméstica en España mueve 9.000 millones de euros al año.

Solución

Una plataforma de contactos que ofrezca la mayor fiabilidad a la hora de buscar referencias de la persona que el cliente decide contratar en su casa. Confianza es la palabra clave. Domesting trabaja exclusivamente con empresas y profesionales, no con particulares. Se posiciona como un servicio legal, con contrato obligatorio.

Consejo

"Lanzar el producto, probar y corregir lo antes posible. Prueba y error, rápido y sin perder tiempo. Y si haces algo, hazlo muy en serio".

LA DESPENSA DEL CAMPO

Venta directa de productos del campo, on line y con tiendas físicas



La Despensa del Campo



De izquierda a derecha, Gustavo Pazo, Eusebio Méndez y Ramón Navarro, en una de las tiendas de la Despensa del Campo abiertas en 2016. GUSTAVO RIVAS

“El supermercado rompió la relación entre el campesino y el consumidor”

Proyecto

EQUIPO **Eusebio Méndez de León** (Vigo, 1957). Promotor y jefe comercial. Empresario con experiencia en el sector de la distribución
Ramón Navarro Aracil (Alicante, 1970). Ideólogo, jefe de organización y logística. Experto en creación de organizaciones de productores
Gustavo Pazo González (Tui, 1993). Responsable financiero

MODELO DE NEGOCIO Compra-venta directa de productos de alimentación naturales y frescos. Eliminación de intermediarios y organización de los productores a través de OPFH (Organización de Productores de Frutas y Hortalizas) para que el productor intervenga directamente en el precio de venta al público (PVP)

MERCADO España, con tiendas y pedidos por internet y 54 tiendas físicas en las principales ciudades

PLAN DE NEGOCIO **Facturación**
2016: 448.000 euros. 2 tiendas físicas y 1 OPFH
2018: 8,2 millones de euros. Venta *on line* y 18 tiendas físicas
2021: 10,8 millones de euros. Venta *on line* y 54 tiendas (incluye franquicias)

Verduras y frutas, directamente del campo al consumidor. La Despensa del Campo ha logrado en un año de vida agrupar a 17 productores

(12 de ellos en Galicia) y comercializar sin intermediarios 6 toneladas mensuales de productos frescos y sabrosos. Su plataforma *on line* y sus dos

primeras tiendas físicas (Vigo y Marín) le permiten facturar 0,4 millones de euros, con una previsión de crecimiento de 2 millones de euros.



Una de las tiendas de La Despensa del Campo, en la calle García Barbón de Vigo.

“En solo 30 años los supermercados, las grandes superficies, han roto la relación entre el productor y el consumidor final. Nosotros queremos reconstruirla porque los consumidores de hoy quieren saber qué están comprando, a quién, de dónde viene lo que comen y que el precio remunerere sobre todo al agricultor”, resume Eusebio Méndez, quien a sus 59 años ha decidido emprender un proyecto tan apasionante como natural.

En Galicia, La Despensa del Campo choca con una cultura agropecuaria basada en la autarquía y alejada de las acreditaciones (certificaciones de origen, calidad, inversiones) que el mercado exige.

De Alicante a Galicia

La empresa nace con la vocación de que los propios agricultores sean accionistas de La Despensa del Campo y necesita incentivar la creación de Organizaciones de Productores de Frutas y Hortalizas (OPFH). Ha conseguido crear una OPFH para que el precio de venta al público pueda ser fijado directamente entre el productor y la empresa. Cuentan con 17 productores (12 de Galicia y 5 de otras zonas de España), con una producción inicial de 30.000 toneladas.

El alicantino Ramón Navarro es el ideólogo del proyecto y principal artífice de la articulación de asociaciones de productores. “ViaGalicia es la que ha permitido que el proyecto

nazca en Galicia, pues no solo nos aportan financiación, sino una visión profesional del negocio que nos ha permitido crear el modelo”, explica Gustavo Pazo, responsable financiero del proyecto. Pazo considera que un paso clave es la incorporación de denominaciones de origen (D.O.). “Las D.O. están bien valoradas por el mercado, favorecen las ventas, aportan productos con precio más elevado y permiten aumentar el margen”, dice.

Volver al huerto

“Fui empresario y me arruiné. Me arrastró la crisis. Pero ahora me motiva la idea: es bonita y es posible. Queremos ser una potente cadena de fruterías a nivel España”, subraya Eusebio Méndez, promotor y alma máter del proyecto.

A Méndez, además del proyecto empresarial, le mueve ayudar a organizar el campo gallego. “Galicia solo tiene 3 OPFH (en Andalucía hay 300) y queremos ayudar a que esto cambie, porque el producto gallego tiene calidad y es valorado. Pero ¡jojo!, no vamos a crear boutiques de la fruta. Sí damos calidad, garantía de origen y comercio justo, pero a buen precio”, recalca el promotor de este proyecto.

Eliminando intermediarios y a un buen precio de venta, la empresa ya ha facturado casi medio millón de euros en pocos meses, con un beneficio por tienda de 676 euros/mes y un mercado de 3.000 clientes/mes.

Problema

El consumidor demanda productos naturales a buen precio y no existen cadenas de tiendas que lo ofrezcan. El mercado se estima en unos 251 euros/persona/año para los productos de temporada. El dominio de las grandes superficies (60% de las ventas) y cadenas de supermercados regionales (35% restante), da opción a romper con esta hegemonía.

Mercado

Los estudios de mercado indican que entre el 80% y 90% de los consumidores comprarían productos frescos directamente al productor si recibieran las mismas ventajas (precio, red de tiendas, seguridad alimentaria) que en una gran superficie. La Despensa del Campo aspira a desplegar una cadena de 54 tiendas en 5 años para satisfacer la demanda.

Solución

La Despensa del Campo ha testado con éxito su solución. En unos meses ha abierto dos tiendas físicas (Vigo y Marín) y una plataforma 'on line' con 38.000 euros/mes en ventas por tienda y con un 80% de sus productos procedentes directamente de los agricultores. Cada tienda ha captado 3.000 clientes/mes.

Consejo

“Disponer de un consejo de sabios, ajenos a la empresa, pero integrado por expertos en el sector que te asesoren y te aporten una visión externa. Nosotros mismos no descartamos colaborar con otras ideas de ViaGalicia porque hay ahí buenas sinergias”.

Mercado flotante

Tienda on line internacional para cocinar con productos exóticos



Lorea Castroviejo y Miguel Briones, en la sala de entrada del vivero de empresas ViaGalicia.

GUSTAVO RIVAS

“Hacemos llegar los ingredientes exóticos a cualquier parte de España”

Proyecto

EQUIPO **Miguel Briones Meijide** (Pontevedra, 1970). CEO e ideólogo del proyecto. Experto en procesos de calidad y consultoría interna. Ex directivo de banca
Lorea Castroviejo Grozin (Donostia, 1972). Directora operativa. Ex empresaria de arte y experta en gestión de eventos culturales
José Gainzarain (responsable financiero) e **Itxaso Castroviejo** (responsable legal) completan el equipo de Mercado Flotante

MODELO DE NEGOCIO Venta y distribución de alimentos de cualquier parte del mundo para la elaboración de recetas de cocina. Venta de recetas. *Pool* de compra colectiva de ingredientes especiales y difíciles de conseguir en España

MERCADO Aumento de demanda de platos y recetas internacionales. Mercado doméstico, restaurantes y hoteles de España

PLAN DE NEGOCIO **2016:** 180.000 euros (facturación prevista)
2017: 0,5 millones de euros (facturación prevista)
2018: 1,1 millones de euros (facturación prevista)
2019: Internacionalización (Portugal, Francia, Latinoamérica)

¿Una tienda *on line* para poder cocinar cualquier especialidad culinaria del mundo? Mercado Flotante. Todos los alimentos exóticos, a buen precio,

a la puerta de casa o en el restaurante. También venden recetas y coordinan un grupo de compra colectiva para traer ingredientes especiales.

“Se me ocurrió por mi afición a la cocina. Hace 6 años. No podía hacer una sola comida que incluyese en la receta ingredientes raros. Los tenía



Las alianzas con importadores y una buena logística son las claves en este proyecto.

que comprar fuera”, recuerda Miguel Briones, quien con Mercado Flotante se propone que este tipo de alimentos y productos sean accesibles con un simple *click* y lleguen a casa del cliente en 2 días.

Como gastronomía y cultura van juntas, Briones se unió a Lorea Castroviejo, una experta en multiculturalidad, lo que propone Mercado Flotante con sus recetas e ingredientes.

12 importadores

La logística y las compras, son básicos en el proyecto. Mercado Flotante tiene alianzas con 12 importadores y gran variedad de marcas; un almacén logístico en Madrid; y una web para los pedidos y compras. El ingrediente es entregado en casa del cliente en 2 días, si está en *stock*, o en 4 días si ha de pedirse al proveedor.

“Lo que más cuenta en el modelo de negocio son los procesos y el *marketing on line*, ser conocidos para ser demandados”, subraya Miguel Briones, ejecutivo tenaz que considera que la cultura y la gastronomía gallegas refuerzan a Mercado Flotante.

“¡Los productos exóticos ya están en España! El problema era que no salían de Madrid o Barcelona, porque nadie se ocupaba de ello”, señala el responsable ejecutivo de la empresa.

El negocio se basa en un mercado creciente, el mercado *foodie*, para el que está ideado y que se nutre de jóvenes cocineros en casa que gustan

de explorar cocinas internacionales y nuevas recetas.

Miguel Briones y Lorea Castroviejo creen que su ventaja es que van dos o tres años por delante de otros competidores que operan en el mercado.

Línea para profesionales

Mercado Flotante ofrece varias líneas de ingredientes y recetas. Para cocineros particulares, para menús infantiles y también para profesionales. Con el apoyo y asesoramiento de cocineros como Pepe Solla o Andrés Médicí, han creado una línea específica para restaurantes y chef.

“Es mi primera vez. Yo venía del mundo del trabajo por cuenta ajena, pero hacía años que tenía claro que mi vida de consultor iba a terminar”, expone Miguel Briones, quien matiza que Mercado Flotante ha sido montado con un equipo de profesionales y que no se trata de una empresa familiar.

Para que el cliente aprenda y elija, la empresa ha montado también una *foodipedia*, una enciclopedia de ingredientes con fichas de los productos y sus principales características y usos en la cocina.

“El negocio va bien, pero no perseguimos el pelotazo. Lo que sí queremos es que sea tan bueno como para dar el pelotazo”, explica Briones. Su sueño es ser el referente para cualquier cocinero español y que cada vez que alguien quiera cocinar o inventar una receta vaya a Mercado Flotante.

Problema

Los ingredientes exóticos para cocinar eran imposibles de conseguir fuera de Madrid o Barcelona. Mercado Flotante los compra, los integra en su web, los vende y los distribuye desde un centro logístico en Madrid. El creciente mercado de la buena cocina en las casas particulares, carecía de suministros.

Mercado

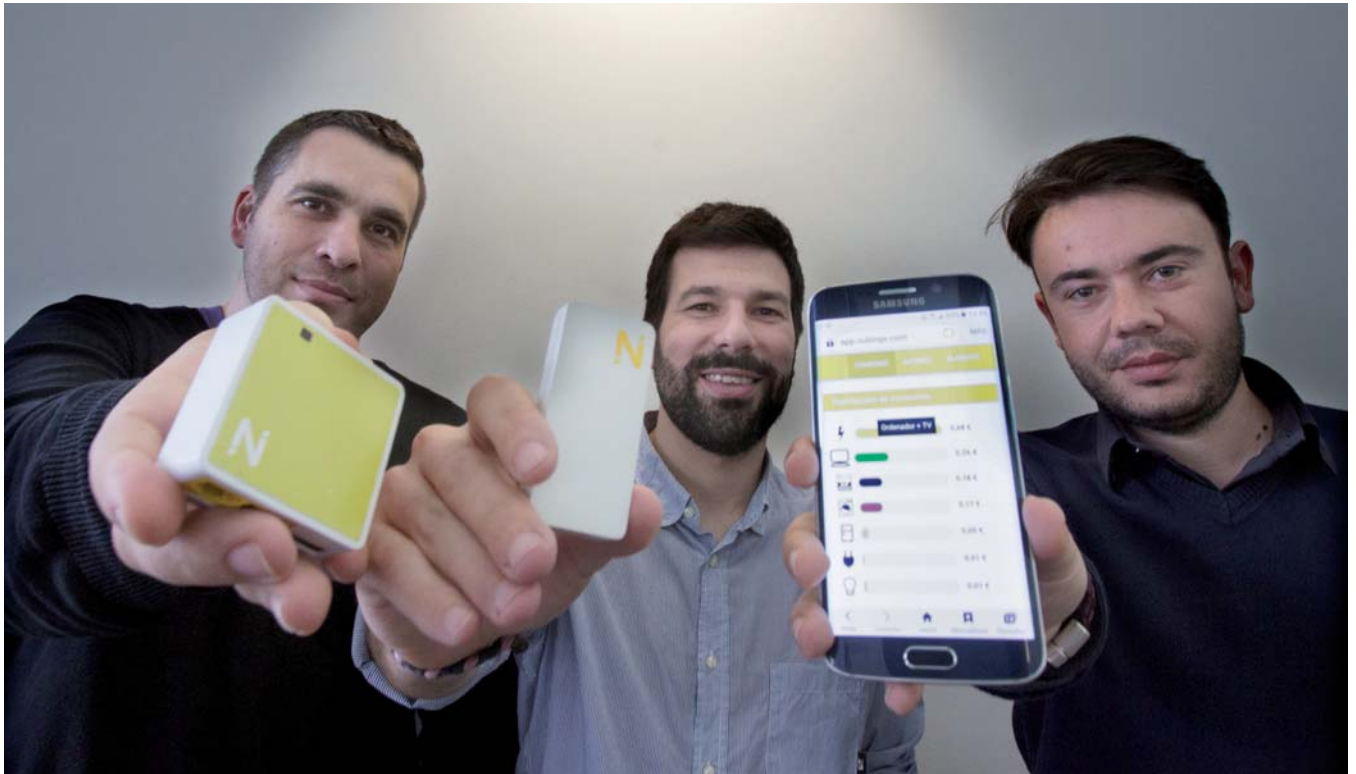
Todos los cocineros interesados en explorar, la denominada comunidad de foodies, en fuerte crecimiento en España. Ofrece otra línea de negocio para profesionales: chef, restaurantes, hoteles. Una guía de recetas y una enciclopedia de ingredientes, completan la oferta de ventas a través de la web.

Solución

Disponer de cualquier producto exótico para cocinar, de cualquier parte del mundo en 2 días en casa. Si el producto no está en stock, la entrega se realiza en 4 días. La solución de Mercado Flotante se basa en buena capacidad de compras (acuerdos con importadores especializados) y de logística (almacén centralizado en Madrid).

Consejo

“Decidir rápido. Si te equivocas, es mejor que sea pronto. En el mundo de los emprendedores hay que tomar decisiones a gran velocidad. Lo único que tuvimos que descartar fue montar el centro logístico para España en Galicia”.



De izquierda a derecha, Enrique Comesaña, José Rodríguez y Pablo Otero, responsables de Nubings.

GUSTAVO RIVAS

Nubings, la forma más sencilla de controlar el gasto energético en el hogar

Proyecto

EQUIPO | **José Rodríguez** (Santiago de Compostela, 1985). Director ejecutivo y promotor. Doctor en Eficiencia Energética, licenciado en Física y máster en Energías Renovables
Pablo Otero (Santiago de Compostela, 1984). Director de operaciones. Doctor en Electrónica, licenciado en Física. Gestión de proyecto y de innovación
Enrique Comesaña (Vigo, 1979). Doctor en TIC. Licenciado en Física. Especialista en redes inalámbricas de bajo consumo

MODELO DE NEGOCIO | Venta del aparato que se debe conectar a la central eléctrica del hogar para realizar el control específico de gasto en esa vivienda. Precio: 120 euros
 Llegada a los clientes por medio de las grandes comercializadoras de electricidad a través de la web y de la tienda *on line*

MERCADO | Hogares y negocios en España, directamente o a través de comercializadoras de energía

PLAN DE NEGOCIO | **2016:** 3.750 usuarios; 310.000 euros facturación
2017: 16.350 usuarios; 1.090.000 euros
2018: 68.000 usuarios; 4.440.000 euros

Tres físicos gallegos, tras el cierre de la empresa T-Solar donde trabajaban, se plantearon desarrollar un proyecto propio con el objetivo que

más les apasiona: la eficiencia energética. Uno de ellos no dejaba de dar vueltas al excesivo consumo en su casa paterna, con calefacción eléc-

trica y facturas desmesuradas cada invierno. "Tenía que haber una solución", pensaba José Rodríguez, ahí germinó el origen de Nubings.



La aplicación permite mantener bajo control el consumo energético en el hogar y la pequeña empresa.

El trío de físicos suma quince años de experiencia en multinacionales y centros de investigación internacionales, que avalan la trayectoria del equipo de Nubings.

Han creado una aplicación que se traduce en la colocación de un aparato que, conectado a la central eléctrica del domicilio, recoge datos y hace análisis. Con la información, desagrega los consumos (frigorífico, televisión, luces,...), realiza sugerencias de ahorro personalizadas y automatizan los análisis de consumo.

Ahorro del 44% en una clínica

Uno de los ejemplos más claros de la eficacia de su negocio lo personifican en el caso de una clínica de Santiago, con un gasto anual de 32.000 euros. "Con el control del gasto en calefacción, luces encendidas por las noches y otros cálculos potenciales de ahorro, logramos reducir en un 44% de su gasto energético", explica Enrique Comesaña.

"No es un servicio, sino una aplicación. La hemos desarrollado nosotros por entero, tanto los sensores como la plataforma", según el director ejecutivo José Rodríguez.

La fabricación la han subcontratado a una empresa de Ourense. El equipo que se instala en los hogares sigue evolucionando.

Ahora funciona con seis pinzas pero ya investigan sobre un algoritmo para poder obtener todos los datos de

consumo con una sola pinza, lo que simplificaría todavía más el proceso de colocación.

En el mercado existen otros equipos más baratos, de fabricación más casera, que ofrecen muy poca información.

En cuanto a las diferencias con sus competidores directos en el sector del ahorro energético, Nubings les supera en varios aspectos: "en la mayor parte de los casos, la domótica es muy cara y nosotros bajamos el precio en un 40% sobre ellos, es el modelo más fácil de instalar y la usabilidad es tan sencilla como realizar un par de clicks en el ordenador o a través del móvil", explica Pablo Rodríguez.

Premio a la innovación

La idea ha sido calificada ya como IEBT (Iniciativa Empresarial de Base Tecnológica), recibiendo el segundo premio como Mejor Idea Innovadora 2015 en España.

Además de ser seleccionados en el programa ViaGalicia de Zona Franca, también han entrado en el proyecto Galicia Open Future, el acelerador de Telefónica.

Los creadores de Nubings tienen su particular sueño: instalar un Nubings en cada una de los 18 millones de viviendas que existen en España aunque siendo realistas, para ellos el éxito estará en llegar a los 20.000 usuarios a inicios de 2018 tal como prevé su plan de negocio.

Problema

La electricidad ha subido un 70% en los últimos 5 años. La gente tiene necesidad de ahorrar en su consumo casero y las facturas ofrecen escasa información sobre el consumo realizado. Los hogares y empresas no saben cómo reducir ese gasto, en algunos meses desorbitado.

Mercado

Todos los hogares y negocios ubicados en España. Bien directamente (venta 'on line') o a través de comercializadoras de energía que lo incluyan, como opción en alquiler. A partir de 2018, el mercado se abrirá a la Unión Europea. Estiman un 40% de crecimiento anual.

Solución

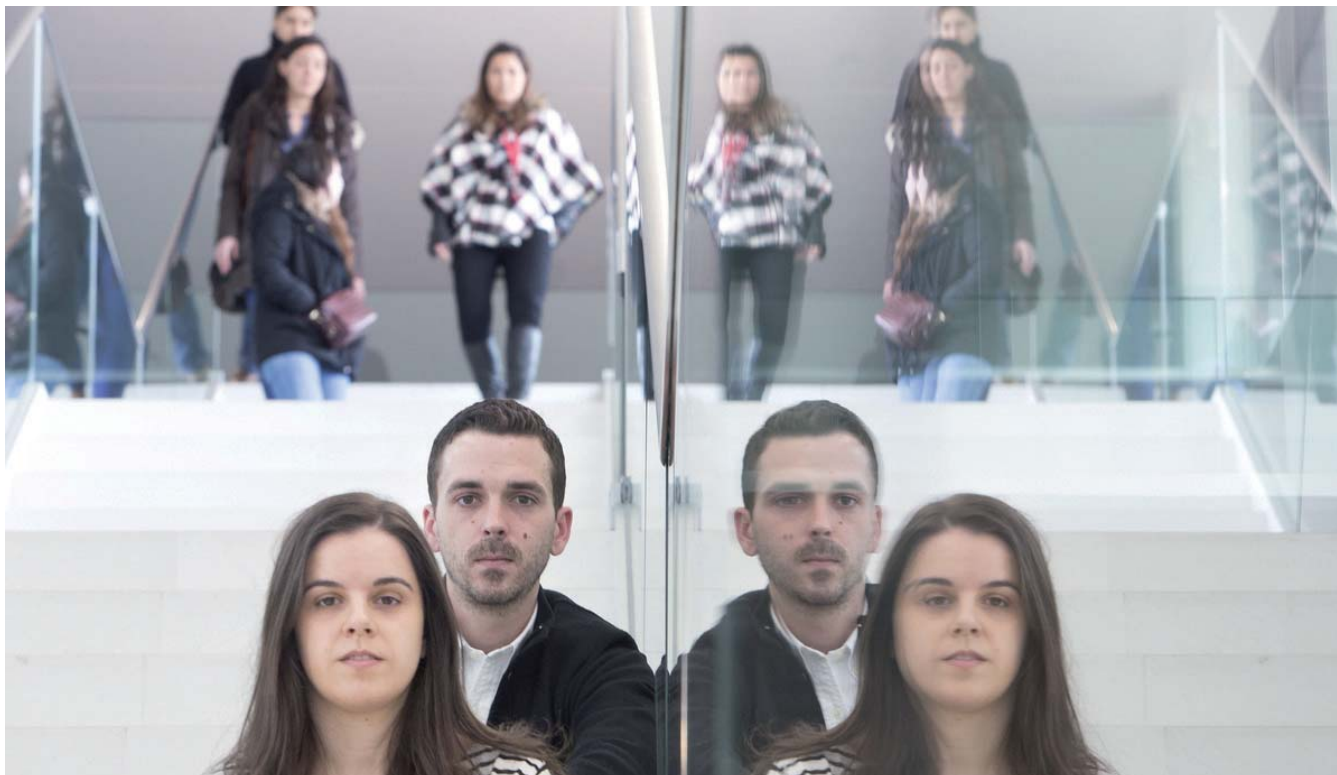
Nubings ofrece una solución tecnológica: un aparato con sensores de fácil instalación y sencillo uso. Su información se traduce en un 20 % de ahorro en energía, que puede suponer una media de ahorro al año de 300 euros por vivienda.

Consejo

"Ser flexible y mover rápido las ideas. No permanecer anclado en una, pivotar. Focalizar, ir de lo grande a lo concreto. Centrarse en un objetivo y volcarse en él".

Oposita Test

Herramienta on line que plantea exámenes tipo test para preparar oposiciones



Inés Bra y Jonathan García al pie de las escaleras de las instalaciones de ViaGalicia en Nigrán.

GUSTAVO RIVAS

“Se nos ocurrió porque los libros para opositar eran caros y obsoletos”

Proyecto

EQUIPO **Jonathan García Quintela** (A Coruña, 1987). Responsable ejecutivo del proyecto. Licenciado en derecho con máster en administración de empresas (MBA) y empresario del área de gestión
Inés Bra Pardo (A Coruña, 1987). Responsable legal del proyecto. Licenciada en derecho. Experiencia en oposiciones
Pablo Cancelo Beade (A Coruña, 1987). Jefe operativo. Ingeniero informático
Borja Maceira Pena (A Coruña, 1986). Responsable tecnológico. Ingeniero informático

MODELO DE NEGOCIO Elaboración automática y comparada de exámenes tipo test para preparar oposiciones
 Suscripción a la plataforma: 15,99 euros/mes; 79,99 euros/año

MERCADO Un millón de opositores por año a puestos de administraciones públicas españolas, estatales, autonómicas y locales. También negocio como proveedor de academias y editoriales de oposiciones. Con el 100% del mercado, a 30 euros/usuario/año, la facturación de Oposita Test alcanzaría los 30 millones de euros anuales

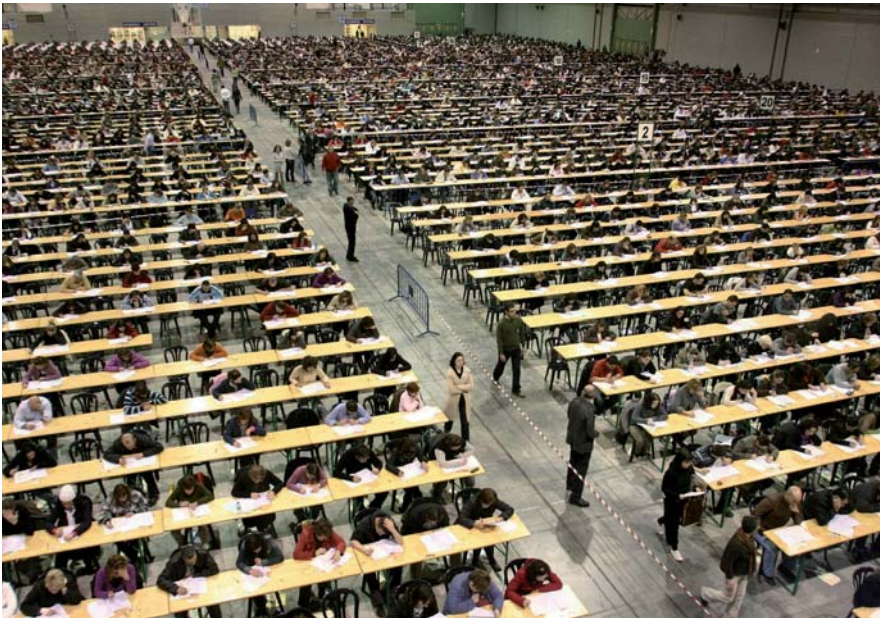
PLAN DE NEGOCIO **2016:** 20.000 euros. 1.200 suscripciones
2017: 70.000 euros (2.500 usuarios)
2018: 0,5 millones de euros (16.000 usuarios)

Todas las oposiciones al sector público tienen una parte consistente en exámenes tipo test. Oposita Test es la empresa que prepara al opositor

con los exámenes más avanzados, modificados en cada intento y comparados en nota y calificación con el resto de los usuarios, para que el

cliente sepa qué posición ocuparía en el ranking de la oposición.

“Se nos ocurrió en marzo de 2014, cuando estaba preparando unas



Examen de una de las oposiciones, a las que cada año se presentan un millón de personas en España.

oposiciones. Compré el libro nuevo y comprobé que era igual que el antiguo y me cobraban ¡80 euros!", explica Inés Bra. De su problema personal y junto al emprendedor Jonathan García, nació la idea de crear una empresa que cobrase por ayudar a preparar las oposiciones.

Dos años después, en marzo de 2016, Oposita Test ya estaba en marcha con 3.200 usuarios registrados y un índice de satisfacción del 85%. Además, el 100% de los opositores que probaron su servicio afirman que repetirían su compra.

Especialistas en test

"Nuestro modelo de negocio se basa en suscripciones a diferente precio, muy asequibles y con preguntas/respuestas muy actualizadas. En la primera fase lanzamos el producto por redes sociales y otras iniciativas publicitarias, como regalar botellas de agua Oposita Test en exámenes masivos", señala Jonathan García.

La empresa comenzó operando en el mercado de las oposiciones a la Administración de Justicia, policías del Estado y penitenciarias. En 2017 tiene previsto entrar en las oposiciones de abogados y gestores administrativos del Estado; y en 2018 tendrá lista la plataforma para las oposiciones para funcionarios autonómicos y locales.

"Los ingenieros informáticos Borja Maceira y Pablo Cancela son los responsables de la plataforma *on line*:

aleatoriedad, ponderaciones, seguimiento, ránking. Jonathan García y yo nos ocupamos del mercado y el contenido", indica Inés Bra.

Para minoristas y academias

Oposita Test no prepara los exámenes orales y también ha descartado elaborar temarios. Ha optado por especializarse en los test, una parte crucial en la que quieren ser la referencia estatal. "Le damos la vuelta al examen tipo test y aspiramos a ser los mejores y los más conocidos en el mercado", subraya Jonathan García.

El equipo ve claro y ha chequeado con éxito el negocio minorista con toda la comunidad de opositores. En ViaGalicia "aprendimos a buscar sinergias y a no ver a las academias como competidoras", explica García. Una de las vías de negocio que la empresa quiere explotar es buscar alianzas con el tradicional mercado de academias y editoriales que preparan opositores. "Podemos ofrecerles un servicio del que carecen y en el que somos especialistas", reflexiona García.

"Queremos ser líderes absolutos en oposiciones en España, pero sabemos que nuestra plataforma *on line* tiene que ser la mejor, por eso incorporamos buenos ingenieros y programadores", subraya Jonathan García.

Oposita Test ya ha sido reconocida como la única plataforma actualizada para preparar los exámenes para obtener plaza de juez de 2016.

Problema

Un millón de opositores preparan cada año oposiciones en España sin disponer de un sistema común, actualizado y ranqueado para las pruebas de exámenes tipo test. La mayor parte de los opositores deben guiarse por libros que han de comprar cada año y que, en algunos casos, no ofrecen la actualización necesaria para afrontar las pruebas.

Mercado

Oposita Test se dirige principalmente al mercado individual de opositores para las administraciones públicas (2016-17 estatales, 2018 autonómicas y locales). También se introduce en el mercado de las academias, editoriales y colegios profesionales.

Solución

Base de datos informatizada de actualización diaria, con test propios y preguntas de calidad. El sistema modifica y combina las preguntas, establece comparadores con otros opositores y aporta el contenido actual que permite internet. Precio por un mes de test: 15,99 euros. Precio por un año de suscripción: 79,99 euros.

Consejo

"No esperar mucho en hacer las cosas, especializarse y saber muy bien donde te metes. Montar una empresa no es hacer tres cositas y a vivir. Nosotros aspiramos a ser los líderes absolutos en oposiciones en España".

PERYCO

Comparador on line de perfumería y cosmética orientado al consumidor final con servicios extra para tiendas



Los creadores del nuevo comparador Peryco: los hermanos Jordi y Manuel Soto, a la izquierda, junto a Sandra Pena.

GUSTAVO RIVAS

Peryco, un comparador que apuesta por su independencia y que huele bien

Proyecto

EQUIPO | **Manuel Soto Agruñá** (Sabadell, 1977). Director ejecutivo y promotor. Informático
Sandra Pena Argerey (Suiza, 1983). Directora de marketing y promotora. Arquitecta
Jordi Soto Agruñá (Sabadell, 1982). Director tecnológico y promotor. Informático

MODELO DE NEGOCIO | Afiliación:
 • Comisión por venta, entre un 5% y un 11%
 • Comisión por redirección de tráfico, 0,15 euros por *click*
 Software como servicio: Suscripción para tiendas desde 25 euros al mes

MERCADO | Venta *on line* de perfumería, en un mercado global de 7.000 millones de euros anuales

PLAN DE NEGOCIO | Previsión Ebitda: positivo en 16 meses (febrero 2017)
 2017 (final) Previsión facturación: 200.000/300.000 euros

En el cada vez más amplio mundo de los comparadores faltaba uno, y este trío de catalanes con origen lucense lo ha creado: Peryco, el com-

parador de perfumes y cosméticos que aporta una nueva marca a este mercado en crecimiento. Sandra Pena (arquitecta de forma-

ción) se volvió loca para buscar por internet un perfume en marzo de 2015: "Acabé con la mesa llena de papeles, notas, calculadora,... no había



El proyecto busca un hueco en el intrincado mercado de los perfumes de marca.

ningún comparador específico que me ayudase en lo que buscaba. Y ahí surgió la idea”.

El diseño del proyecto tenía clara una cosa, había que ordenar los productos por precio y dar los datos totalmente objetivos, no ofreciéndolos en función de la marca, de sus intereses o de patrocinios específicos. Los precios, con gastos de envío incluidos, y la independencia al informar al usuario de Peryco, son su máxima.

Una web clara

El orden y la claridad define el interfaz de esta página web. Su gran diferencia con empresas de la competencia, se concreta en su organización visual. “Ordenamos por precios, de menor a mayor y siempre con la oferta destacada situada arriba. Todos los resultados de la misma marca están en la misma página y también ordenados por tamaño”, aclara Manu Soto.

La idea comenzó con perfumería y su expansión incluye también cosmética. El desarrollo técnico es modular, es decir, el motor de búsqueda es adaptable para cualquier otro producto que se pueda imaginar.

Aunque no disponen de aliados o *partners* en esta fase del proyecto, sí han llegado a acuerdos con plataformas de afiliación, empresas que gestionan campañas con grandes marcas. La intermediación entre su plataforma y las tiendas es clave en el negocio. A los ingresos porcen-

tuales por compras y por CPC (coste por *click*), Peryco oferta servicios de suscripción para tiendas y también explotan las ofertas de servicios *premium*, como el *pricing* (fijación de precios), ofreciendo los precios de la competencia a sus clientes (por suscripción mensual) gracias a su monitorización de tiendas.

Negocio muy navideño

Tras su primer año de desarrollo inicial, con la plataforma operativa y las pruebas de mercado, ahora viven su fase de aceleración para afrontar el último trimestre de 2016 preparados para la campaña de Navidad.

“Es un mercado muy estacional, y la época navideña es cuando mayor nivel de facturación tenemos. Por el medio se habrá incorporado la parte de cosmética e iniciado la fase de internacionalización”, detalla el director tecnológico, Jordi Soto.

Sus cálculos pronostican 200.000 ofertas en cosmética, llegar al último trimestre de 2016 con 30.000 visitas a la página, número que esperan doblar en el primer trimestre de 2017, cuando ya estén lanzados en Europa, siendo Francia su primer mercado objetivo.

Se trata de un negocio de largo recorrido aunque en su horizonte más cercano está superar los 200.000 euros de facturación a finales de 2017. “Después iremos viendo; pero el negocio huele bien”, dice Sandra Pena.

Problema

Ante la falta de plataformas especializadas, el usuario accede a comparadores genéricos, lo que provoca una serie de resultados confusos y que no le ayudan en la elección del producto. Por tanto dificulta el proceso de compra (productos erróneos, mal catalogados, inclusión de ofertas patrocinadas,...). Los clientes pierden el tiempo y las tiendas pierden ventas.

Mercado

El sector de belleza está apostando cada vez más por el canal 'on line', en donde el usuario compara precios antes de comprar. En Europa, el sector perfumería y cosmética factura más de 70.000 millones de euros al año. El mercado español es el quinto en importancia con un volumen superior a los 7.000 millones de euros anuales. En España, la venta 'on line' de perfumería supone casi 200 millones de euros al año, y en clara tendencia al alza.

Solución

Peryco ofrece una solución específica para el sector de la perfumería y de la cosmética. Una plataforma cómoda, rápida y eficaz, independiente (no existen ofertas patrocinadas) y con tiendas de confianza. Se puede acceder desde la web o desde la app (android) para encontrar las mejores ofertas de manera clara y ordenada.

Consejo

“Es mejor tener un poco de algo que el 100% de nada. Hay que fijar muy bien el objetivo y rodearse siempre de gente mejor que tú”.

Phottic

Portal para la ordenación y exposición de fondos fotográficos de instituciones y coleccionistas

Phottic

PHOTO MEMORY PROJECT



Manuel Pan, promotor y director de la idea para el banco de imágenes bajo demanda.

GUSTAVO RIVAS

“Seremos una comunidad virtual para la recuperación del patrimonio visual”

Proyecto

EQUIPO | Manuel Pan (Carballo, 1970). Director ejecutivo y promotor de Phottic. Diseñador gráfico. Especialista en gestión de proyectos de grandes comunidades de usuarios en internet. Ha participado desde hace años con diversas editoriales y proyectos web en la gestión de iniciativas de recuperación de la fotografía antigua

MODELO DE NEGOCIO | Ingresos por descarga e impresión bajo demanda, y a través de la venta de la licencia de uso (red de alianzas). Parte del negocio gratuito, enfocado a usuarios, y otra de pago para entidades locales, empresas o instituciones. Phottic se encarga de la digitalización de las imágenes, con un punto de recogida, campaña *on line*, creación de colecciones, entre otras acciones

MERCADO | Ayuntamientos, asociaciones y corporaciones, además de coleccionistas como público objetivo

PLAN DE NEGOCIO | Financiación inicial de 100.000 euros del Banco de Sabadell
2016 y 2017, sin ingresos
2018: Facturación 0,5 millones
2019: Facturación 2,8 millones
2020: Facturación 5,9 millones

Phottic nació como una *spin-off* de la empresa Abertal Networks, proveedora de servicios informáticos en el ámbito del turismo y de las ad-

ministraciones públicas. En su plan de desarrollo apareció ViaGalicia en el momento oportuno y resultó ser el perfecto acelerador de Phottic.

Su objetivo es recuperar digitalmente las fotografías antiguas y olvidadas en cajones, no sólo de particulares sino también de organismos públicos e



La herramienta desarrollada permite rescatar y poner en valor el patrimonio fotográfico.

instituciones volcándolas en su novedosa comunidad virtual. Combina a la perfección lo antiguo y lo actual: personas mayores con jóvenes y fotos antiguas georreferenciadas.

Un archivo de 40.000 fotos

La plataforma quiere ser un sistema de referencia para todos los que quieren digitalizar sus fotografías, pero georeferenciándolas y con derechos de autor. Para ello necesitan un gran volumen de imágenes. A inicio de 2016 disponían ya de un archivo de imágenes de 40.000 fotos y su previsión para 2017, en poder alojar unos 4 millones de fotografías en su comunidad virtual.

Otras líneas de negocio apuntan al modelo de franquicia. Los ayuntamientos son uno de sus objetivos prioritarios, y muchos ya han demandado sus servicios, así como asociaciones, clubes de fútbol y otros tipos de comunidades. Los ingresos llegan a través de la descarga e impresión a demanda, y el pago de una licencia de este sistema para ser utilizado por otras empresas.

Apenas tienen competencia en este sector: "History Pin, en Reino Unido, es un modelo de negocio muy distinto al nuestro", matiza Pan.

Su historia se remonta a 1992, cuando Manuel Pan se introdujo en el mundo de la fotografía antigua a través del mundo editorial. En 2005 nació un sistema de blogs gratuitos relacionados con la fotografía. Uno de

ellos, el *Faiado da memoria* "suma, a día de hoy, un trabajo de recopilación de 3.500 fotografías de gente mayor", apunta Manuel Pan. Y con la llegada de Google y su herramienta *street view*, surgió la idea de geolocalizar las fotos antiguas exactamente sobre los escenarios actuales.

Mucha gente está digitalizando sus fotos antiguas, las cuelga en las redes sociales, pero se van perdiendo en el *timelime*. De ahí surgió la necesidad de crear una herramienta que cubra esa necesidad de permanencia.

Proyecto social

Aunque sus objetivos de facturación sitúan a Phottic en casi 6 millones de euros en 2020, Manuel Pan tiene clara una cosa: "Empresarialmente queremos ir más allá de lo tecnológico, recuperar esas historias. Es también un proyecto social. Nos encanta la posibilidad de generar encuentros intergeneracionales, entre la sabiduría de nuestros mayores y su aportación con fotos antiguas y la sabiduría digital de nuestros jóvenes".

Su futuro pasa por la internacionalización. Aunque Phottic pivota sobre proyectos locales, la plataforma quiere ser global y comunicarse en varios idiomas. Además del castellano, se usan ahora el gallego y el inglés.

Otra línea de crecimiento es una aplicación para móviles, que como gran novedad tendrá un sistema de escáner para digitalizar directamente fotografías desde el móvil.

Problema

Miles de fondos fotográficos históricos y de coleccionistas privados no encuentran un espacio adecuado y bien posicionado para ser expuestos digitalmente. Facebook, Flickr o Picasa no ofrecen herramientas apropiadas para escanear, geoposicionar y situar en el tiempo, en su historia original, las colecciones. Muchas se acaban perdiendo.

Mercado

En España cuenta con unas 1.500 compañías, y miles de coleccionistas, que podrían operar sobre Phottic. Los ayuntamientos, asociaciones y corporaciones son también parte de su público objetivo, al poder crear exposiciones fotográficas públicas sobre esta plataforma.

Solución

Phottic provee los procesos, servicios de marketing digital, hosting y posicionamiento necesarios para que consultoras, agencias de comunicación, y coleccionistas puedan desarrollar sus procesos de digitalización y exposición fotográfica geolocalizada en un tiempo récord y sin grandes inversiones.

Consejo

"Cada día que pasa se pierde una historia. Los soportes fotográficos antiguos desaparecen y, con ellos, parte de nuestra historia. La responsabilidad es colaborar para que no se pierda".

RESETEA

Productos creativos de la reutilización y reciclado de diferentes residuos



Iñaki Mielgo (izquierda), promotor y director ejecutivo de Resetea, junto a Luis López, diseñador y responsable de márketing.

GUSTAVO RIVAS

“Vendemos una experiencia de gestión responsable de residuos, no solo setas”

Proyecto

EQUIPO | **Iñaki Mielgo** (Vigo, 1983). Director ejecutivo y promotor. Biólogo, coordinador proyectos investigación de la Universidad de Santiago de Compostela
Luis López (Vigo, 1983). Diseñador gráfico. Experiencia en publicidad y comunicación

MODELO DE NEGOCIO | Venta de una primera línea de productos:
 • Kit autocultivo de setas, 19,90 euros
 • Kit germinación plantas aromáticas, 15,90 euros
 • Cerveza artesana de *boletus edulis*, 18,00 euros pack 6 unidades

MERCADO | Sector regalo y de productos ecológicos, con un crecimiento anual en España del 12,5%

PLAN DE NEGOCIO | Previsiones facturación
 • **2016**: 180.000 euros
 • **2017**: 480.000 euros
 • **2018**: 1.000.000 euros
 Necesidad de financiación, entorno a los 105.000 euros. Estimación de rentabilidad anual: 10,6%

El biólogo vigués Iñaki Mielgo, tras varios años coordinando proyectos de investigación en la Universidad de Santiago de Compostela (USC),

descubrió el movimiento *Economía Azul*, que promueve proyectos innovadores que utilizan los residuos como materia prima. Su pasión por

el mundo de las setas, asociada al reciclaje desembocó en la creación de Resetea.

En el año 2011 inició la recogida de



La empresa destaca por el uso de los residuos como materia prima.

posos de café en locales cercanos a su domicilio e inició la experimentación. Quería cultivar setas con la base de esos residuos. Fracasó hasta que en una de las bolsas sí crecieron setas. "Seguí probando, mejoré los procesos y dos años después convencí a tres amigos e iniciamos la aventura. En 2014, sin medios económicos, arrancamos. La primera inversión fueron 1.500 euros para el diseño de la caja", relata Iñaki Mielgo.

Después de un mes de incubación entre posos de café, más otras sustancias y con la humedad necesaria, el llamativo *pack* estaba listo para su venta. Durante dos o tres meses, el cliente que lo adquiere obtiene hasta 3 cosechas de la seta *ostra*, la que mejor se da en Galicia.

Empresa pionera

Resetea fue la empresa pionera en desarrollar el producto, aunque desde 2013 hayan empezado a tener competidores. "En Estados Unidos, Inglaterra, y en España han nacido algunas empresas parecidas pero nosotros estamos muy bien posicionados, no somos una empresa que vende setas, como las otras, sino una empresa cuya misión es demostrar que los residuos no existen. Vendemos una experiencia", explica Mielgo.

Resetea ha decidido cuidar al máximo la imagen de sus productos y la atención al cliente, que casi es personalizada. En paralelo han desarrollado más productos en esta línea, como

un *kit* de germinación de plantas aromáticas, o una cerveza artesana realizada a partir del *boletus edulis*. En desarrollo están trabajando en otras líneas de producto, como mobiliario de diseño a partir de botellas de plástico o la novedosa propuesta de reutilizar excedentes de fruta pasada para obtener cuero vegetal y producir bolsas, carteras e incluso prendas de vestir.

El mercado del regalo

Su objetivo es el mercado del regalo ecológico, diferente, alternativo. Trabajan con 25 tiendas que esperan doblar a finales de 2016, mientras desarrollan su tienda *on line* con entregas entre 24 y 48 horas a toda España.

Actualmente están acelerando su empresa, con sede social en Nigrán (Pontevedra), ampliando el local, con nueva maquinaria, más personal y el desarrollo del apartado comercial. Su capacidad de producción llegará así a los 1.000-1.200 *kits* de setas al mes. El siguiente paso será la expansión internacional a través de franquicias.

Hay otro valor añadido que suma al proyecto: el social. Para Resetea es muy importante la apuesta por la mano de obra humana frente a la automatización. Ayudan a un centro de jóvenes en exclusión social en Cataluña para la producción de setas y también lo han hecho con un centro ocupacional de Madrid a quien contrataban el trabajo del montaje de los *kits* de plantas aromáticas.

Problema

El desaprovechamiento de los residuos genera un problema de almacenamiento y eliminación. Cada día hay más desechos y más gastos para proceder a su destrucción. El reciclado crea un valor añadido generando, a mayores, un producto sostenible.

Mercado

El sector del regalo, desde varias perspectivas: el apartado de regalo original, que genera una demanda de información de 2 millones de búsquedas en Google; el de productos ecológicos, con un crecimiento anual en España del 12,5%; y el de gasto navideño, con 11.000 millones de euros de facturación en 2015.

Solución

Aporta valor añadido a los residuos y ofrece una solución a las empresas que los generan. Cafeterías, con posos de café; fruterías, con fruta pasada, o con el reciclaje de botellas de plástico. Consigue el mayor número de productos a través de la reutilización de residuos.

Consejo

"Simplificar es bueno. No lo pienses mucho: hazlo. No diseñes un plan de empresa, simplemente lanza el producto al mercado y mejora cada día".

TWIBEX35

Plataforma de RR.SS. y broker digital para invertir en Bolsa



David Conde (derecha), director ejecutivo, y Diego González, responsable comercial de Twibex35.

GUSTAVO RIVAS

“Nacemos porque mucha gente intenta invertir en Bolsa y no sabe en qué”

Proyecto

EQUIPO **David Conde Sayans** (Santiago de Compostela, 1981). CEO y director ejecutivo. Ex bancario especialista en banca privada
Diego González Regueira (Ourense, 1980). Responsable comercial
Juan Carlos López Díaz (Caracas, 1980). Responsable de software. Empresario, desarrollador de programas informáticos
Óscar Barba Seara (Ourense, 1980). Responsable de plataforma informática. Ingeniero informático
José Moraleda Marín (Madrid, 1972). Programador. Experto en escucha y medición de redes sociales

MODELO DE NEGOCIO Desarrollo de plataforma que capta información en las redes sociales e internet para invertir en Bolsa. Permite emitir mensajes y operar directamente en el mercado bursátil con un servicio de broker *on line*. 29,99€/mes por suscripción al servicio, más comisiones por operaciones

MERCADO 600.000 familias españolas invierten en Bolsa. Objetivo: operar con el 2% del mercado potencial, unos 12.000 clientes

PLAN DE NEGOCIO **2016:** 300 usuarios (pruebas); 740 clientes (tras lanzamiento) con 10.000€ de ingresos
2017: 370.000 euros en ventas
2018: 1,1 millones de euros en ventas; 11.540 clientes de pago

Las redes sociales también son un buen asesor para invertir en Bolsa. Millones de mensajes, críticas, opiniones que Twibex35 ordena, organiza y

mide para darle a sus usuarios una buena información para saber dónde poner su dinero. La plataforma de internet permite

también emitir mensajes y operar directamente en las bolsas con un servicio acreditado de broker mediante suscripción.



Aspecto de la aplicación para móvil desarrollada por Twibex35.

David Conde Sayans se puso al frente del proyecto en diciembre de 2015. En sus ensayos han testado con los 300 primeros usuarios que el producto funciona. El sistema acierta y el inversor gana dinero. Han montado un algoritmo de escucha de internet y de las redes sociales y otro analítico (alcista y bajista) para traducir al usuario sus posibilidades. "Existe muchísima información sobre Bolsa en internet. Muchísima. Pero es muy compleja de analizar. Nuestra plataforma capta esa información y ofrece un sentimiento real del mercado que permite operar en Bolsa", sintetiza Conde.

La idea nació en Munich

El emprendedor nunca había sido empresario. La aceleradora de ViaGalicia le empujó. "Si hay una cosa de la que me di cuenta al dejar un empleo fijo es que el tiempo pasa volando", explica David Conde. Había trabajado durante diez años en Caixanova, en banca privada y pidió la cuenta. "Tenía claro que quería montar una empresa en el sector de las *fintech*", aclara. Había leído en un boletín de noticias para inversores que la Universidad de Munich estaba experimentando un modelo para predecir la evolución de la Bolsa a través de los tweets. Ahí nació la idea, la empresa y empecé a reclutar al equipo.

Juan Carlos López, informático desarrollador, fue de los primeros en sumarse al proyecto. "Me gustó en-

seguida porque es una buena idea. Hay competencia, pero somos los primeros en hacerlo en español y los primeros en desarrollarlo a partir de lo que nos dicen los usuarios. Antes de aprobar nada, primero lo testamos", señala Juan Carlos López.

Enfocada al inversor minorista

La base tecnológica es clave en el proyecto, por eso han firmado una alianza con otra *startup* gallega, la pontevedresa Qbtia Solutions, especializada en el trading algorítmico (es decir, en emitir señales automáticas de la Bolsa, en función de la petición de cada cliente).

Twibex35 está enfocada al inversor minorista que utiliza internet para sus decisiones en Bolsa. La empresa calcula que el 60% de sus clientes y usuarios tendrán menos de 40 años. "Somos los primeros, pero eso también nos genera la incertidumbre de abrir camino", señala Conde.

El proyecto está enfocado al mercado en español. Primero escucha, organiza y ofrece datos de las búsquedas en Google, Twitter y blogs.

A partir de ahí ofrece un sentimiento del mercado que se traduce en qué valores van a subir y cuáles van a bajar. "El inversor ya tiene la información para poner o quitar su dinero y, si quiere, puede operar directamente a través de Twibex35 o a través de otro broker autorizado", expone David Conde.

Problema

Unas 600.000 familias españolas invierten en Bolsa bajo asesoramiento bancario, de expertos. O sin asesoramiento. Twibex35 ofrece una medición de lo que las redes sociales dicen que va a subir o a bajar en Bolsa. Lo denominan 'sentimiento de mercado'. Mide Twitter, Google y todos los blog especializados en inversiones bursátiles.

Mercado

Twibex35 aspira a trabajar en dos años con el 2% del mercado español de inversores minoristas y superar el millón de euros en volumen de ingresos. Si el sistema funciona para el mercado inversor en lengua española, no descartan replicarlo a otros idiomas.

Solución

La plataforma Twibex35 ofrece el servicio completo: escucha las redes, permite compartir y permite operar directamente (comprar/vender acciones). El precio para los primeros clientes es de 29,99 euros por mes o de 89,90 euros por semestre. Si el cliente quiere realizar una operación, al precio se añade la comisión de operaciones. Todo el servicio está en la web www.twibex35.com.

Consejo

"El sueño siempre es atreverse a poner algo en marcha. Empieza por probar el producto, testear, preguntar. Después ve haciendo las cosas a medida que el cliente te indica que funcionan. Y no comercialices nada que no hayas experimentado antes".

VMS Automotive

Moto eléctrica de cuatro neumáticos con motores en las dos ruedas traseras



De izquierda a derecha, Fondevila, Campos, Martínez Covelo y Somoza en la factoría de Marsan en Vigo.

GUSTAVO RIVAS

“Nuestra moto eléctrica tiene los motores en las ruedas y eso la hace única”

Proyecto

EQUIPO **José Antonio Fondevila Ferro** (Alguaire-Lleida, 1955). Promotor y jefe de información del proyecto
Luciano Martínez Covelo (Vigo, 1946). Promotor, empresario y presidente del Clúster del Empresas del Automóvil de Galicia
Manuel Somoza de la Fuente (A Pobra de Brollón-Lugo, 1952). Responsable financiero
Pablo Campos Alonso (Ginebra, 1979). Director comercial

MODELO DE NEGOCIO Investigación, desarrollo y producción de un prototipo de moto eléctrica, con 4 ruedas. Motores y tracción en las ruedas traseras. Producción y comercialización del vehículo y sus patentes

MERCADO Vehículo urbano con 100 kilómetros de autonomía, recarga en enchufe convencional en 2 horas (80% de baterías) y 105 Km/h de velocidad punta. En España se comercializan 120.000 motocicletas al año

PLAN DE NEGOCIO **2016:** 5º año de I+D+i y producción de prototipo de última generación
2017: 3 millones de euros en ventas. Primer año de comercialización
2018: 10 millones de euros en ventas

VMS Automotive ha sido capaz de desarrollar y construir una motocicleta eléctrica con dos motores directamente instalados en las ruedas

traseras, por lo que no precisa transmisiones de motor a rueda y mejora sus prestaciones. El proyecto es el resultado de cinco años de investi-

gación y desarrollo, en los que ya se probaron otros dos prototipos anteriores, un paso previo antes de alcanzar el modelo final.



Último prototipo de VMS que comenzará a comercializarse en 2017.

“Hace cinco años patentamos a nivel mundial un sistema de amortiguación y balanceo. Nos dijimos: ¿por qué no lo aplicamos a una moto y vemos si somos capaces de construirla? Así nació esta spin-off de Marsan” expone Luciano Martínez Covelo, empresario, hijo de empresario, de larga tradición emprendedora.

Con marcha atrás

Al nacer en una empresa del sector del automóvil, Martínez Covelo sabe que para abrirse un hueco en la industria tiene que presentar un proyecto innovador: totalmente eléctrico (los prototipos anteriores eran híbridos) y el único con tracción directa en las ruedas.

“Hay otros proyectos de motos eléctricas, pero no como ésta. Es técnica y tecnológicamente el más avanzado, porque los dos motores están montados sobre las ruedas traseras y están sincronizados en los giros. Además hemos optado por las cuatro ruedas, con un sistema que permite al vehículo permanecer estable o inclinarse como una moto normal de dos ruedas”, explica José Antonio Fondevila. VMS Automotive no se cae al parar la moto. Tiene marcha atrás. “El nuevo mercado de micromovilidad va a generar una serie de nuevos vehículos y ahí estará esta patente. Lo eléctrico es imparable, más aún en motos que se muevan con gran autonomía, sin ruido ni emisiones por las ciudades”,

señala Pablo Campos, director comercial del proyecto.

El plan de negocio de la empresa está en fase de estrategia y estudio de mercado. “El precio es algo que aún estamos estudiando. Acabamos de matricular la moto para que circule y pueda ser probada”, indica Manuel Somoza, economista y responsable financiero del proyecto.

“¿El mejor consejo? Haz una moto que pueda conducir tu abuela. Esto es VMS. Tiene equilibrio en parado, la puedes enchufar en el garaje, mientras comes o mientras duermes, y tiene un maletero que es el mayor del mercado”, describe Pablo Campos.

Industria automóvil

“Estar en Galicia es un buen apoyo para este proyecto, porque tenemos buena industria del sector y proveedores locales. Nuestro sueño no es solo vender la moto. Queremos fabricarla, generar una nueva industria eléctrica y del motociclismo en Galicia”, explica Luciano Martínez Covelo. El 70% del proyecto es el invento, su base tecnológica. La moto puede inclinarse en las curvas y ofrece una conducción muy semejante a dos ruedas, ya que las ruedas traseras interiores se desplazan hacia atrás y las exteriores hacia adelante. En parado o a velocidad inferior a 8 km/h, la moto se estabiliza y no precisa que el conductor apoye su pie en el suelo para evitar la pérdida de equilibrio.

Problema

Las motocicletas eléctricas que hay en el mercado tienen motor eléctrico central, lo que obliga a introducir transmisiones; tienen baja autonomía y generalmente montan motores híbridos. VMS Automotive no solo atiende a la demanda de vehículos no contaminantes (ni ruido, ni humos), sino que es 100% eléctrica y aporta la innovación de insertar dos motores en sus ruedas traseras.

Mercado

120.000 motocicletas al año se matriculan en España, un mercado que vuelve a crecer con fuerza y con gran demanda de vehículos ecológicos. VMS se orienta al mercado de movilidad urbana: pequeños trayectos; y a todos los públicos: por su estabilidad y equilibrio puede ser conducida por cualquier tipo de persona.

Solución

VMS Automotive oferta una motocicleta con 100 kilómetros de autonomía, recarga en cualquier enchufe en 2 horas, 105 km/h de velocidad punta y un maletero con capacidad para dos cascos integrales. El producto tiene previsto iniciar su comercialización en 2017.

Consejo

“Monta un buen equipo profesional y complementate. Oriéntate y adaptación al mercado. Piensa a lo grande: seremos la Tesla de las motos. Con industria y tecnología gallegas”.