ARDÁN GALICIA 2025.
Informe económico y de competitividad

Vivimos un momento de transformación profunda. La economía mundial navega entre la incertidumbre geopolítica, los avances tecnológicos, el impacto del cambio climático, las exigencias regulatorias y una sociedad cada vez más exigente con el papel de las empresas y las instituciones. En este escenario con múltiples retos, pero también lleno de oportunidades, entender qué está pasando y hacia dónde vamos es clave para afrontar los retos del futuro. Por eso resulta tan necesario contar con herramientas que nos permitan anticipar, identificar, interpretar y diseñar estrategias eficaces para responder a los desafios constantes.

El Informe ARDÁN, elaborado por el Servicio de Estudios del Consorcio de la Zona Franca de Vigo, tiene como propósito ofrecer una visión actualizada y en profundidad del tejido empresarial gallego. La edición de este año analiza el desempeño de cerca de 45.000 empresas ubicadas en Galicia, poniendo el foco en dimensiones clave para la competitividad como la gestión de los activos y recursos financieros, la capacidad innovadora, la internacionalización, la gestión del talento, la igualdad de género en el entorno laboral o la circularidad económica. Este análisis detallado no solo refleja la salud y dinamismo del sistema empresarial gallego, sino que también permite identificar los factores que realmente impulsan la competitividad sostenible y la generación de valor económico y social.

El esfuerzo conjunto del equipo técnico del Consorcio y de investigación de la Cátedra ARDÁN de la Universidade de Vigo, ha hecho posible, una vez más, este análisis riguroso y preciso. Gracias a su dedicación, el estudio mantiene su relevancia y solidez como instrumento para quienes tienen la responsabilidad de liderar, emprender o gestionar en nuestra comunidad. A todos ellos quiero agradecer sinceramente su profesionalidad, compromiso y vocación de servicio público.

Más allá de presentar cifras, se busca estimular la reflexión estratégica, fortalecer el diálogo y orientar hacia la acción. Confiamos en que estas páginas ofrezcan datos valiosos, ideas útiles y, además, motivos para el optimismo.

Galicia cuenta con empresas dinámicas, comprometidas e innovadoras. Este informe también quiere ser un reconocimiento a su esfuerzo constante.

David Regades Fernández
Delegado del Estado en el Consorcio de la Zona Franca de Vigo

Índice

1. El proceso de convergencia económica de Galicia con España: Un análisis en detalle

Introducción 9
La dinámica comparada del PIB per cápita 10
Entendiendo el PIB per cápita: El peso demográfico y económico de Galicia en España 12
Entendiendo el PIB per cápita: Productividad y tasa de empleo 13
Una aproximación sectorial a la productividad y el empleo 15
Un análisis *shift – share* de la productividad de la economía gallega 18
La capitalización de la economía gallega. Un análisis comparado 19
Algunas reflexiones sobre el futuro de la convergencia 22

2. Estudio global de las empresas de Galicia

La empresa gallega: evolución económica y financiera 27
El empleo en las empresas de Galicia 47

3. Estudio sectorial

Las actividades empresariales más representativas en Galicia 61
Sectores más dinámicos 68
Radiografía económica y financiera de los sectores empresariales de Galicia 69

4. Las actividades empresariales y el territorio

Introducción 129
Análisis por provincias 129
La perspectiva comarcal 137
La dinámica de la evolución empresarial en las comarcas de Galicia 142

5. Empresas con indicador ARDÁN Fortaleza Financiera 153

6. Empresas con indicador ARDÁN Gacela 165

7. Empresas con indicador ARDÁN Alto Rendimiento 181

8. Empresas con indicador ARDÁN Generadora de Riqueza 201

9. Empresas con indicador ARDÁN Alta Productividad 215

10. La Internacionalización de la empresa gallega en su viaje hacia la competitividad global

La Internacionalización de la empresa gallega 229
El contexto de la internacionalización de la empresa gallega 230
Módulo de internacionalización en la Encuesta ARDÁN 238
Análisis de la internacionalización de la empresa gallega a través de la encuesta a empresas 240
Indicador ARDÁN de Empresa Global 272
Recomendador de mejora 275

11. La Innovación empresarial en Galicia

Introducción 279
Motivaciones y limitaciones para la innovación 280
Decisiones de inversión y financiación 284
Recursos tecnológicos y humanos 288
Capacidades organizativas 290
Tipos de innovación 298
Outputs 303
Ranking ARDÁN de Empresa Innovadora 307
Conclusiones 311

12. La Igualdad de género en la empresa gallega

Introducción: mantener el impulso 315
¿Cómo se percibe la igualdad laboral? 317
Gamma y su monetización 323
Índice de igualdad de género en el trabajo (Índice IG) 331
Resultados del Índice IG en 2025 334
Conclusiones: mirando hacia delante 344

13. Circularidad de la empresa gallega

Introducción 349
Grado de Circularidad alcanzado por la empresa gallega 351
Empresas con mayor Índice de Circularidad económica 366
Conclusiones 370

14. La Gestión del Talento en las empresas gallegas

Introducción 375
Gestión del Talento: Marco para el desarrollo empresarial y análisis de sus componentes en la empresa gallega 376
Análisis de la situación asociada a la Gestión del Talento 377
Análisis de las actuaciones asociadas a la Gestión del Talento 379
Análisis de resultados asociados a la Gestión del Talento 389
Indicador empresarial de la Gestión del Talento en Galicia 392
Ranking de empresas según el indicador de Gestión del Talento 401
Conclusiones 402

15. Programas de Zona Franca en apoyo a la internacionalización y el emprendimiento

Programa ViaExterior 416
Programa ViaGalicia 454
Programa Business Factory Auto (BFA) 478

Anexos y bibliografía 517

El proceso de convergencia económica de Galicia con España: Un análisis en detalle

1

1. El proceso de convergencia económica de Galicia con España: Un análisis en detalle

1.1. Introducción[1]

El principal indicador de desempeño económico de un territorio es el Producto Interior Bruto (PIB) per cápita. Evaluar una economía mediante una sola cifra ofrece una solución sintética muy útil y atractiva. Otra gran ventaja de ese índice es que su cálculo está generalizado y existe una metodología internacional y estándar que permite hacer comparaciones homogéneas directas, tanto en el espacio como en el tiempo. En el primer caso, la utilización de correcciones como la que nos ofrecen las paridades de poder de compra permite controlar por las diferencias geográficas en el coste de la vida. Por su parte, los deflactores de precios eliminan el efecto de la inflación en la dimensión temporal.

Sin embargo, el PIB per cápita adolece de problemas que no deben ser orillados. En primer lugar, la dimensión distributiva. El bienestar económico en un territorio depende no solo de su PIB, sino también de cómo se reparte entre la ciudadanía; sea por el funcionamiento de los mercados (distribución primaria de la renta), sea por la acción redistributiva del sector público (distribución secundaria). Sobre este punto volveremos posteriormente.

En segundo lugar, el bienestar no solo depende de la capacidad de adquirir bienes de mercado. La calidad de los servicios públicos, la huella ecológica, la contaminación, la seguridad ciudadana, el ocio, la sociabilidad..., existen múltiples dimensiones que deben complementar al PIB en un análisis completo del bienestar económico. Esto se hizo ya en el Informe correspondiente al año 2022, en el que se examinaban los principales índices internacionales de competitividad e innovación, por un lado, y bienestar y calidad de vida, por otro[2]. En síntesis, los resultados mostraban que, cuando se contempla a Galicia en España, tiende a situarse en la mediana de las distribuciones; y cuando la comparación se hace en el ámbito internacional, Galicia se sitúa de nuevo cerca de la mediana cuando hablamos de indicadores de bienestar o calidad de vida, pero pierde posiciones cuando nos referimos a los índices de competitividad e innovación.

En tercer lugar, hay que considerar que el PIB no tiene en cuenta donde reside quien recibe las rentas, se centra solo en la localización de la producción. Este elemento puede ser determinante cuando es capital extranjero el que es propietario de las empresas y, por tanto, los beneficios empresariales no se quedan en el territorio. El caso de Irlanda es paradigmático. En este caso, el uso del Producto nacional Bruto (PNB) sería una alternativa mejor, porque sí considera la nacionalidad de los receptores de rentas. No obstante, este problema no es muy relevante para Galicia hoy y podemos soslayarlo en lo que sigue.

En definitiva, este capítulo toma como referencia central el PIB desde el reconocimiento de sus limitaciones, pero también desde el convencimiento de que es la mejor de las posibilidades para analizar con precisión y de forma concisa la dinámica económica de un territorio. Sobre todo, cuando la referencia que se adopta para la comparación es el entorno inmediato, con el que compartimos marco institucional y políticas públicas como es el resto de España.

El trabajo se organiza en siete secciones, incluida esta introducción. En la segunda se analiza la evolución del PIB, la población y la ratio entre ambas variables. La comparación del PIB per cápita de Galicia con el del conjunto de España permite determinar la existencia o no de una dinámica de convergencia. En la medida en que Galicia se situaba en el año 2000 claramente por debajo de la media, el objetivo de convergencia hacia ella es relevante y atractivo y sirve para determinar el desempeño económico relativo.

Para entender la evolución del indicador, la primera descomposición relevante es la que se detiene en las cuotas de Galicia en el PIB y en la población españolas. Es lo que haremos en la tercera sección. Contemplado desde una perspectiva alternativa, el PIB

1 Agradezco la ayuda de investigación de Alejandro Domínguez y los comentarios de Susana Lama y Patricio Sánchez.
2 Disponible en https://www.zfv.es/ardan/informe2022/capitulo-1.pdf.

per cápita puede expresarse como el resultado de multiplicar la productividad aparente del factor trabajo por la tasa de ocupación. El cometido de la sección cuarta es examinar en detalle esta fórmula. Una fórmula que se desagrega sectorialmente en el siguiente apartado, lo que nos permite evaluar la relevancia de la estructura productiva en los resultados previos.

En el sexto apartado se realiza un análisis shift-share que cuantifica la parte de la mejora de la productividad del trabajo que se debe a la inercia del conjunto de la economía española, la que se explica por la especialización sectorial y la que obedece a comportamientos sectoriales diferentes de cada sector en Galicia.

Identificadas las fuentes inmediatas del proceso de convergencia, el foco pasa a sus determinantes fundamentales. En particular, en el séptimo epígrafe la atención se centra en el esfuerzo comparado de capitalización de la economía gallega: el capital productivo privado, el capital humano, la dotación de infraestructuras públicas y la inversión en I+D. El trabajo finaliza con una discusión sobre el futuro de la convergencia de Galicia y las políticas más apropiadas para impulsarla.

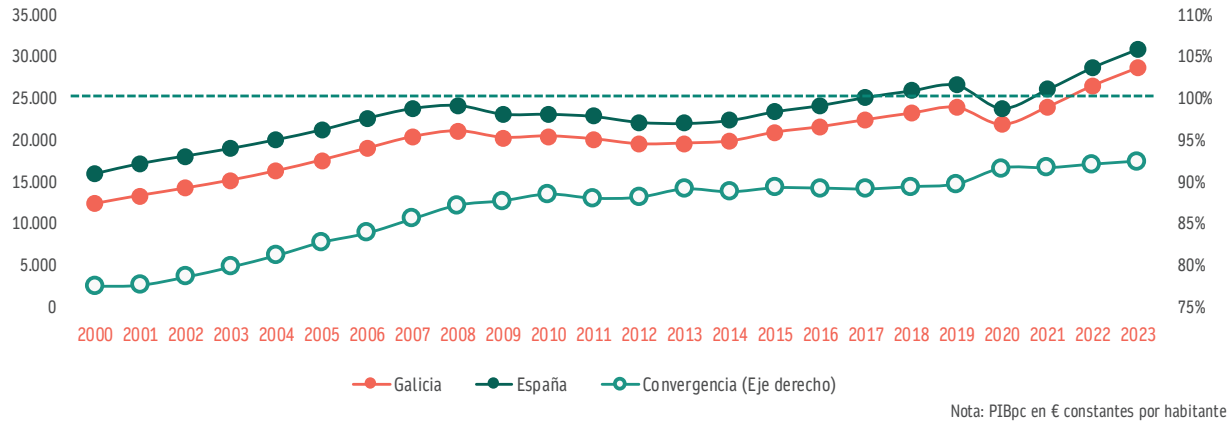
1.2. La dinámica comparada del PIB per cápita

En el Gráfico 1 se recoge la evolución entre el año 2000 y 2023 (último año disponible en el momento de escribir este informe) del PIB per cápita de Galicia, de España y el cociente entre ambos. Las cifras aparecen en euros constantes para eliminar el efecto de la inflación. En la evolución de las dos primeras series se aprecian las dos componentes principales de cualquier serie económica: la tendencial y la cíclica.

La dinámica cíclica es prácticamente idéntica en Galicia y España. Se percibe con nitidez el boom económico hasta 2008; la Gran Recesión en el quinquenio 2009-2013, la fase de recuperación 2014-2019; el descalabro provocado por la pandemia en 2020 y el fuerte rebote en el trienio 2021-2023, que se prolonga hasta hoy.

Por su parte, la componente tendencial es claramente positiva, pero significativamente más intensa en Galicia: basta con ver la dimensión de la brecha en el año inicial y en el final. En términos cuantitativos, el valor de 2023 es 1,94 veces el del año 2000 en el caso de España y 2,31 veces para Galicia. Esto ha provocado el efecto de convergencia que se refleja en la tercera de las series que aparecen en el gráfico. A velocidad variable pero prácticamente sin retrocesos, Galicia ha pasado del 77,6% de la media hasta el 92,5%: un avance de 14,9 puntos porcentuales.

Gráfico 1. **Evolución del PIBpc. Convergencia Galicia - España**

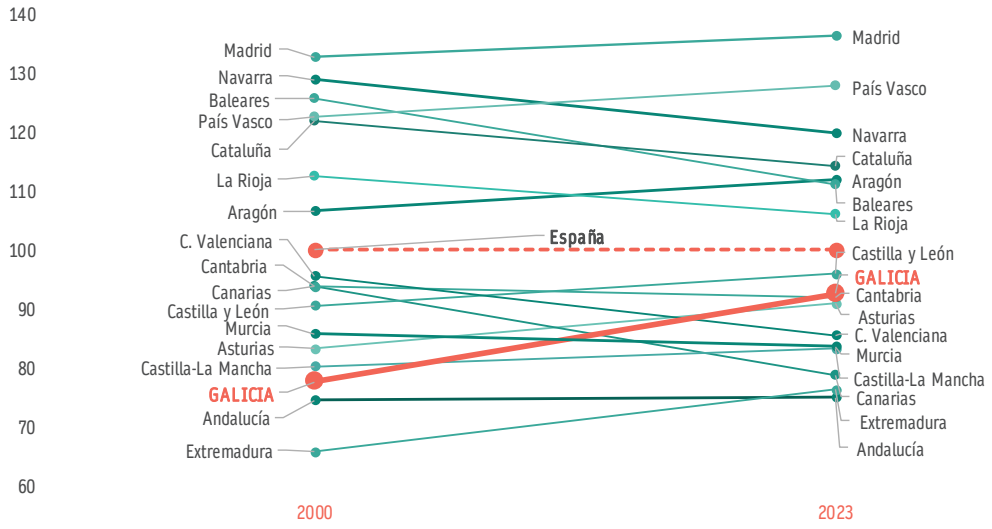


Nota: PIBpc en € constantes por habitante

Fuente: INE. Contabilidad Regional de España.

El Gráfico 2 pone este resultado en perspectiva. Galicia es la Comunidad Autónoma que ha avanzado más puestos y ha experimentado un crecimiento mayor de su PIB per cápita relativo en el período de análisis. Eso es lo que implica la mayor pendiente positiva de todas. Además, ha pasado de la decimoquinta posición a la novena, lo que supone que el número de comunidades por arriba y por debajo en el ranking es el mismo.

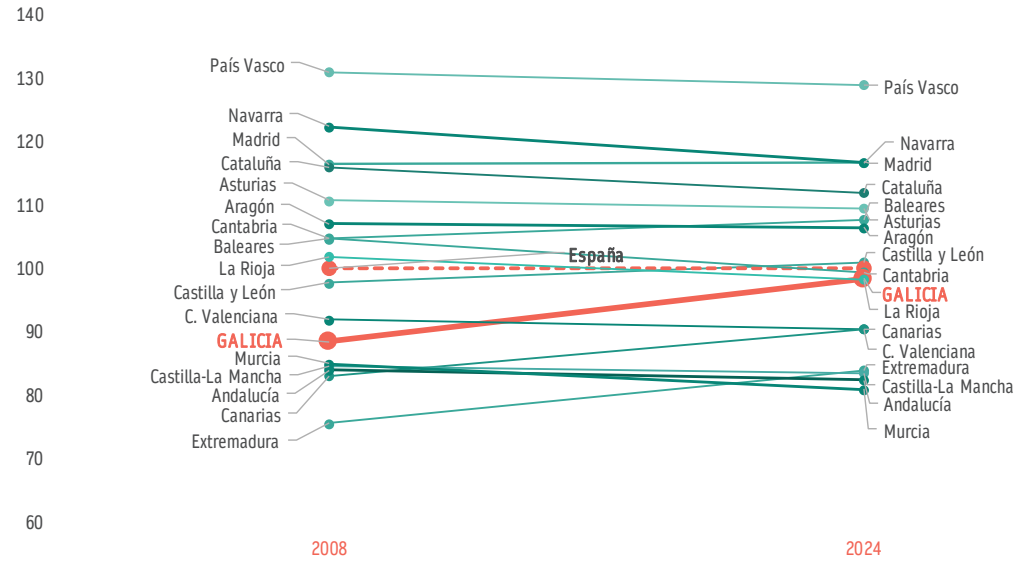
Gráfico 2. **Evolución del PIB per cápita. 2000 - 2023**



Fuente: INE. Contabilidad Regional de España.

Y en este punto extendemos el análisis en dos direcciones. En primer lugar, ampliamos el foco para contemplar no solo la renta generada en el territorio sino también la redistribución secundaria tras el pago de impuestos directos y cotizaciones y la recepción de prestaciones monetarias. Es decir, observamos la renta disponible de los hogares. Esto se hace en el Gráfico 3, que muestra una pintura muy similar a la anterior. Galicia es el territorio que más avanza, aunque en esta ocasión se queda en décimo lugar en la clasificación del año final, con Cantabria marginalmente por encima. El primer dato disponible es 2008 y el último es 2024. El año pasado, Galicia alcanzó el 98,3% de la media española. Comparativamente, la redistribución interterritorial que opera a escala de los hogares es más intensa en Galicia[3], de forma que la posición relativa aumenta en cerca de seis puntos porcentuales. Galicia se encuentra prácticamente en la media.

Gráfico 3. **Evolución de la Renta. 2008 - 2024**

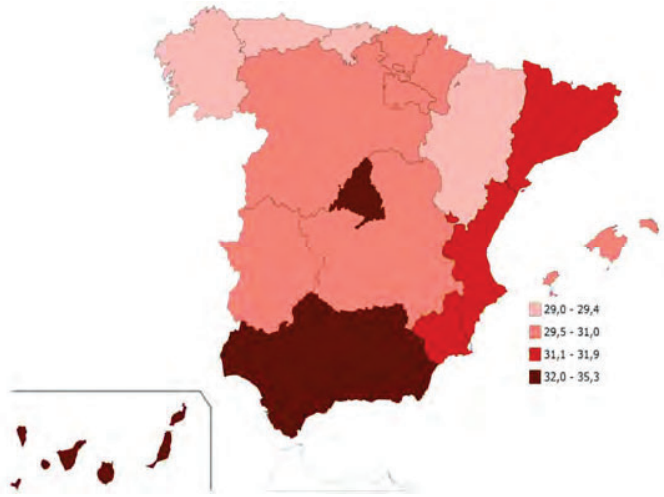


Fuente: INE. Encuesta de condiciones de vida.

3 Es decir, aquí no aparece computada la nivelación interterritorial del sistema de financiación autonómica que ayuda a financiar los servicios autonómicos como la sanidad, la educación o los servicios sociales.

En segundo lugar y conectado con lo expuesto en la introducción, el índice de Gini de la distribución de la renta sitúa a Galicia entre las Comunidades menos desiguales (Figura 1). El último cálculo elaborado por el Instituto Nacional de Estadística (INE) corresponde a 2022 y proporciona un índice de 29,3; un valor ligeramente por encima de Aragón y Cantabria[4]. En definitiva, la desigualdad no matizaría el diagnóstico positivo de Galicia en el mapa autonómico.

Figura 1. **Mapa de calor del índice de GINI. 2022**



Fuente: INE.

1.3. Entendiendo el PIB per cápita: El peso demográfico y económico de Galicia en España

Una forma útil de expresar el PIB per cápita de Galicia respecto a España es reordenar los términos de la expresión de la siguiente manera, donde POB indica la población y los subíndices indican la unidad territorial Galicia y España:

$$\frac{\frac{PIB_{Gal}}{POB_{Gal}}}{\frac{PIB_{Esp}}{POB_{Esp}}} = \frac{PIB_{Gal}}{PIB_{Esp}} \times \frac{1}{\frac{POB_{Gal}}{POB_{Esp}}}$$

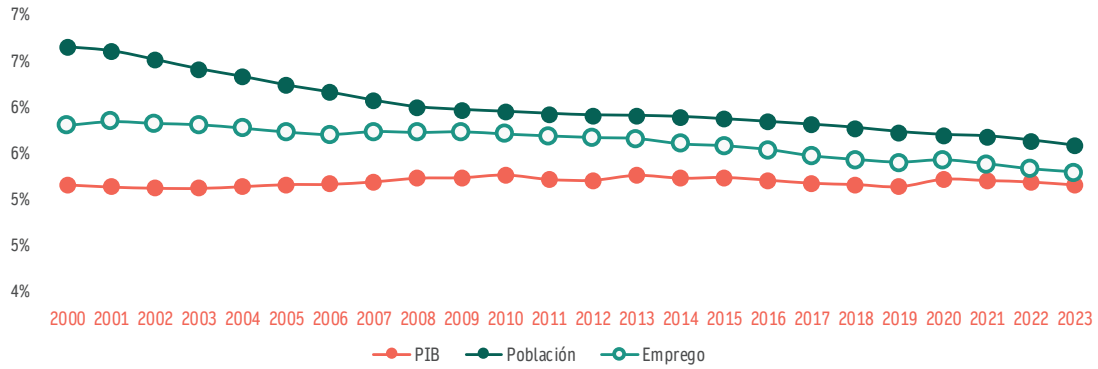
Esta identidad contable revela que la dinámica de convergencia o divergencia va a depender de la evolución de los pesos de Galicia en España en ambas variables: PIB y POB. Galicia convergerá cuando gane peso en la cuota de Producto Interior Bruto español y/o pierda peso en la población de España; y divergirá en caso de que ocurra lo contrario.

El Gráfico 4 refleja lo ocurrido con ambos pesos desde el inicio del siglo; y se adjunta una tercera serie: la cuota en empleo. Comenzando por el PIB, domina la estabilidad. La ratio se ha mantenido durante todo el período en el entorno del 5,20%, sin seguir una tendencia clara y con oscilaciones muy menores, en el intervalo 5,13-5,27%. Esto implica que Galicia ha crecido tendencialmente al mismo ritmo que la economía española.

Al contrario, la población gallega ha perdido peso en España, por la divergencia en las tasas acumuladas de crecimiento. Una asimetría que tiene que ver con las diferentes aportaciones de los flujos migratorios. La cuota de población de Galicia ha pasado de 6,6% a 5,58%, una caída de 1,08 puntos porcentuales que equivalen a casi un sexto del peso inicial. Por su parte, la cuota de empleo también se ha reducido, pero con menor intensidad: ha pasado de 5,81% en el año 2000 a 5,30% en 2023, muy cerca ya del peso de Galicia en el PIB español.

4 El índice de GINI adopta valores entre 0 y 100. El valor 0 correspondería a una distribución perfectamente igualitaria y el valor 100 a un reparto en el que un solo agente concentrase toda la dotación del recurso.

Gráfico 4. **Peso del PIB, la población y el empleo de Galicia sobre España**



Fuente: INE. Contabilidad Regional de España.

En definitiva, la economía gallega ha sido capaz de mantener el ritmo de crecimiento del conjunto de la economía española, a pesar de que su población ha permanecido estancada en términos absolutos y ha envejecido. La edad promedio ha pasado de 42 a 48 años, según los datos que publica el Instituto Galego de Estatística (IGE). Además, la entrada de capital extranjero en Galicia se ha situado en niveles muy bajos a lo largo del período: alrededor de 1% del total de España. Por tanto, el crecimiento económico registrado se ha producido gracias, sobre todo, al tejido empresarial autóctono, fundamentalmente de capital y base familiar; y a las estrategias de apertura al exterior, tanto a través de exportaciones como de la localización de parte de la actividad en el extranjero. Las empresas gallegas han buscado fuera los clientes y los trabajadores que no han encontrado en Galicia, en parte por la atonía demográfica interna.

1.4. Entendiendo el PIB per cápita: Productividad y tasa de empleo

Una forma alternativa de interpretar la dinámica del PIB per cápita la proporciona la siguiente identidad, donde L es el empleo:

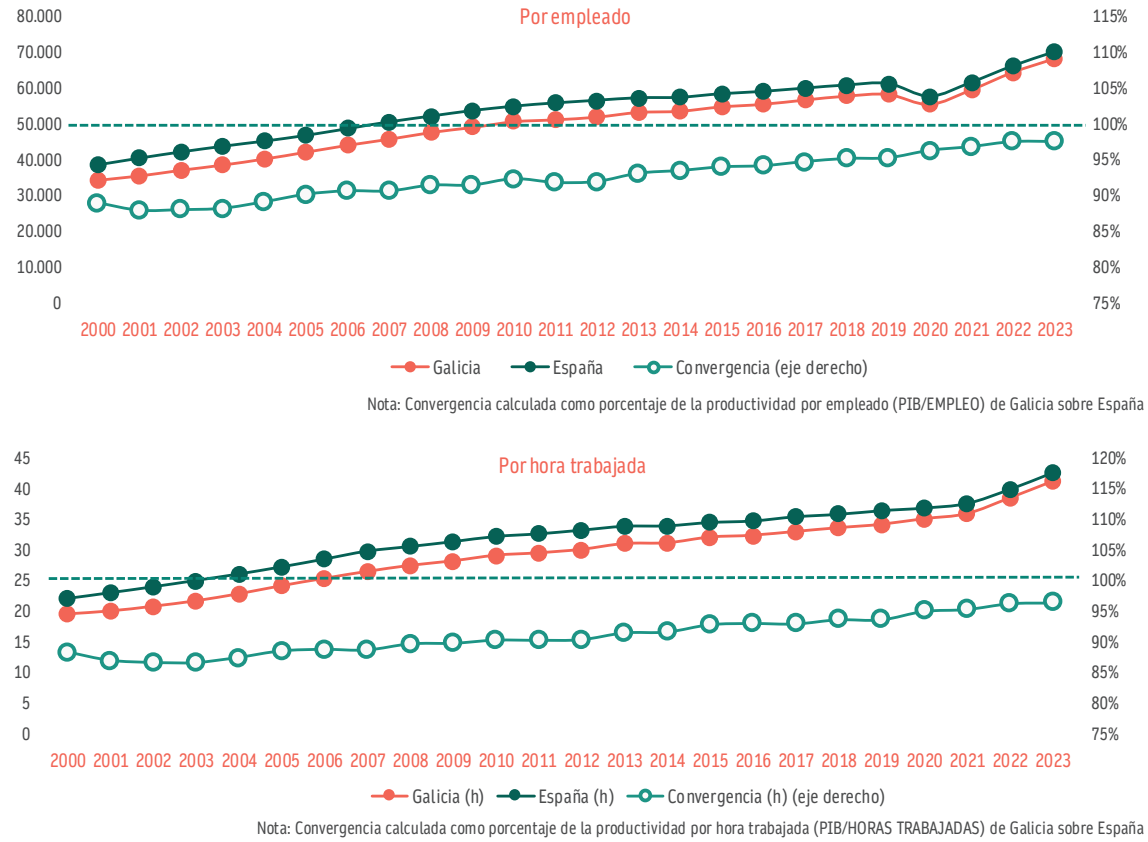
$$\frac{\frac{PIB_{Gal}}{POB_{Gal}}}{\frac{PIB_{Esp}}{POB_{Esp}}} = \frac{\frac{PIB_{Gal}}{L_{Gal}} \times \frac{L_{Gal}}{POB_{Gal}}}{\frac{PIB_{Esp}}{L_{Esp}} \times \frac{L_{Esp}}{POB_{Esp}}} = \frac{Productividad_{Gal}}{Productividad\ _{Esp}} \times \frac{Tasa\ empleo_{Gal}}{Tasa\ empleo_{Esp}}$$

Es decir, la evolución del PIB per cápita de Galicia respecto a España es el resultado de las dinámicas relativas de la productividad aparente del trabajo y de la tasa de empleo. Se convergerá cuando la productividad de Galicia crezca más que la media española y/o cuando la tasa de empleo aumente en mayor medida.

El Gráfico 5 representa la evolución de la productividad en Galicia y en España y el cociente entre ambos, lo que nos proporciona una medida relativa. Las productividades están expresadas en euros constantes y la ratio en base 100. En el panel superior se toma como referencia el número de empleos y en el de abajo las horas totales trabajadas. Esta distinción permite afinar más la comparación al controlar, por ejemplo, por diferencias en la extensión de fórmulas de contratación a tiempo parcial.

Comenzando por el panel superior, la nota dominante es la convergencia continua, de forma que Galicia ha pasado del 88,9% de la productividad media española al 97,5% entre 2.000 y 2023. El déficit relativo de productividad es hoy muy menor. El panel inferior muestra un resultado prácticamente idéntico, al aumentar desde 88,3% a 96,5%. Por consiguiente, el avance en la productividad agregada por empleado no tiene que ver con que se trabajen más horas, sino con un mayor aumento en la productividad media por hora trabajada por los gallegos.

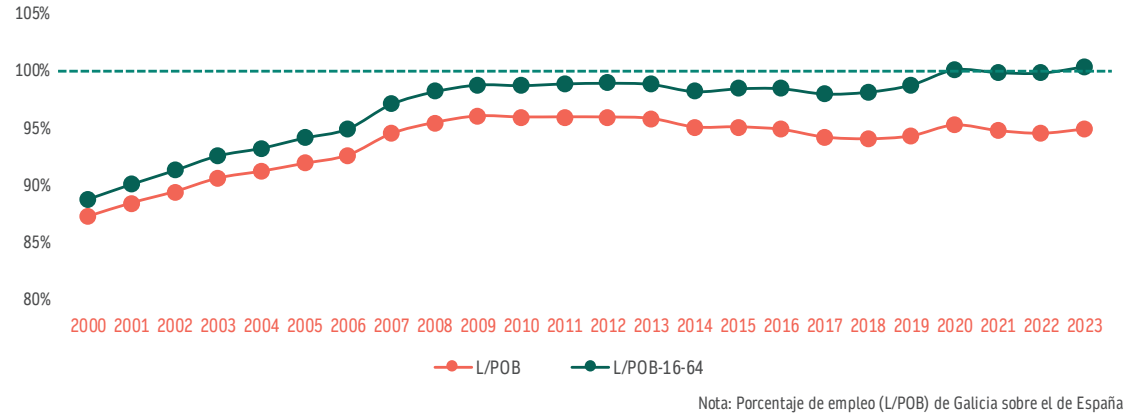
Gráfico 5. **Evolución de la dinámica de productividad**



Fuente: INE. Contabilidad Regional de España.

El Gráfico 6 permite aproximarse al segundo factor de la ecuación. En él se representan la tasa de empleo sobre la población total y la tasa de empleo sobre población entre 16 y 64 años de Galicia respecto a la media española. Esta doble definición nos permitirá controlar el efecto del mayor envejecimiento de la población gallega. Valores de 100 significaría que las tasas de empleo serían idénticas en Galicia y España.

Gráfico 6. **Evolución de L/POB**



Fuente: INE. Contabilidad Regional de España.

Las dos definiciones de la tasa muestran una evolución al alza muy clara. La primera serie aumenta desde 87,2% a 94,9% y la segunda desde 88,7% a 100,4%. Es decir, el factor tasa de empleo en la identidad desarrollada al inicio de esta sección también habría contribuido a la convergencia en el PIB per cápita. De hecho, si en vez de utilizar la población total como denominador recurrimos a la que se encuentra en edad de trabajar, Galicia se sitúa ya en la media española. En otras palabras: la menor tasa de ocupación en la que se insiste en múltiples foros se explica exclusivamente por el mayor porcentaje de personas de 65 años o más.

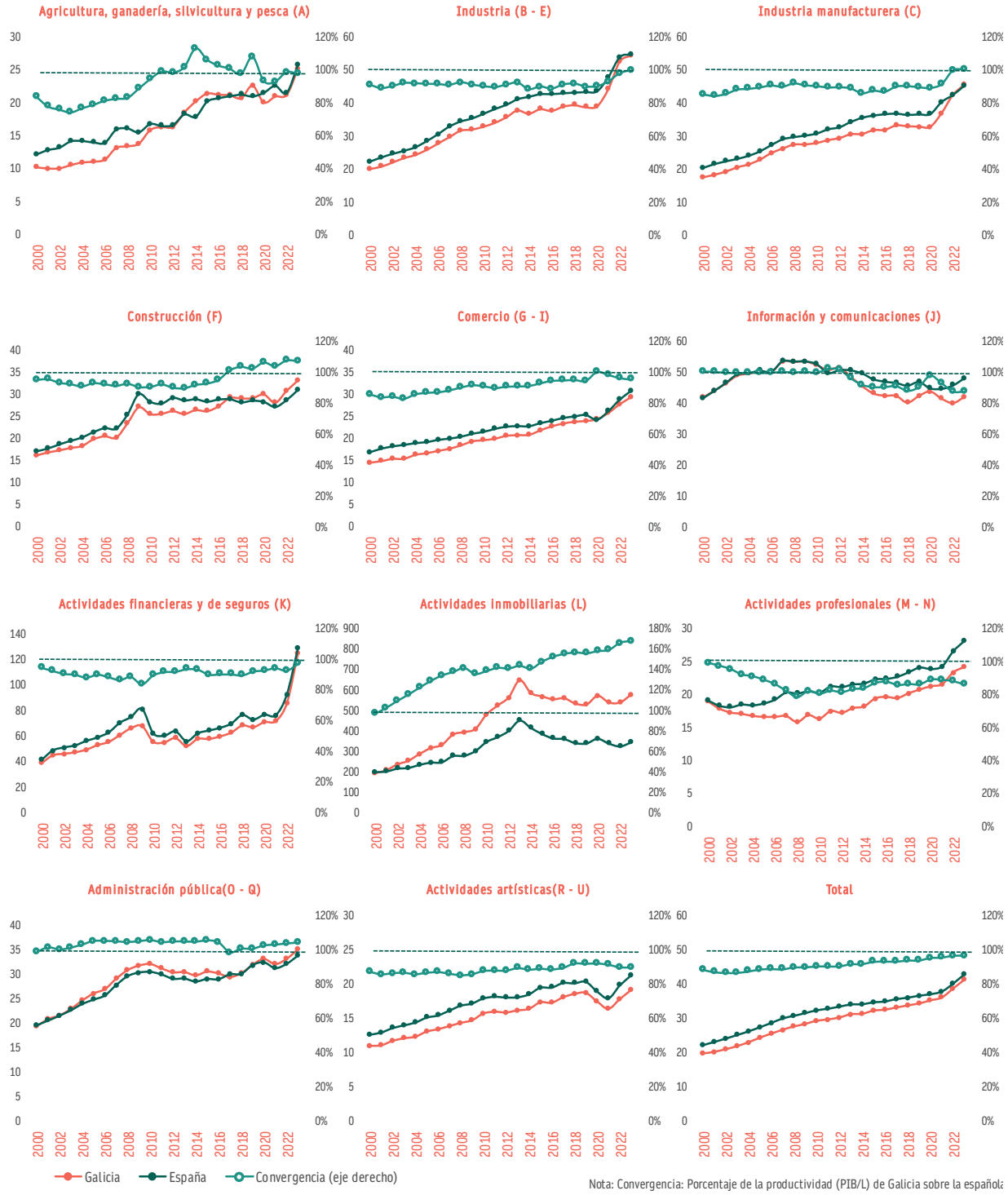
1.5. Una aproximación sectorial a la productividad y el empleo

El Gráfico 7 replica el panel inferior del Gráfico 5 (productividad en euros por hora trabajada) desagregado por sectores. En concreto, se diferencian entre 10 sectores y, en el caso del industrial, se ofrece información diferenciada para la industria manufacturera. Casi todas las ramas productivas muestran una evolución positiva y convergente con la media española. De hecho, en algunos casos el punto de llegada se sitúa por encima del umbral del 100%. En esencia, es posible diferenciar tres grupos y un caso extremo:

- Sectores que convergen con la media hasta situarse en la media o por encima. Es el caso de Agricultura, ganadería silvicultura y pesca; Industria, en general, y la manufacturera en particular; Construcción; y Administración pública. En total, cuatro sectores.
- Sectores que convergen, pero se sitúan todavía por debajo de la media. Son tres: Comercio; Actividades financieras y de seguros; y Actividades artísticas.
- El tercer grupo lo forman dos sectores que empeoran su posición respecto a la media española a lo largo del período: Información y comunicaciones; y Actividades profesionales, científicas y técnicas.

El caso anómalo es el de las Actividades inmobiliarias. Partiendo de un nivel similar a la media española, la evolución de Galicia ha sido mucho mejor, de forma que la productividad aparente del trabajo en 2023 en Galicia fue un 67% superior a la media. La explicación a este resultado puede encontrarse en qué es lo que se incluye en la medición, porque el valor añadido del sector no incluye solo los alquileres, sino también la imputación de rentas por vivienda en propiedad. Pero este segundo componente no requiere personal. Esto explica unas cifras exorbitadas en términos de productividad. Por ejemplo, en 2023, la productividad aparente media por trabajador del sector en Galicia fue de 574 miles de euros frente a 343 miles de euros para el conjunto de la economía. En la medida en que el alquiler pesa menos en Galicia que en España y las viviendas en propiedad lo hacen más, el resultado directo es una inflación en el cálculo de la productividad aparente del factor trabajo.

Gráfico 7. **Evolución de la dinámica de productividad por sectores**



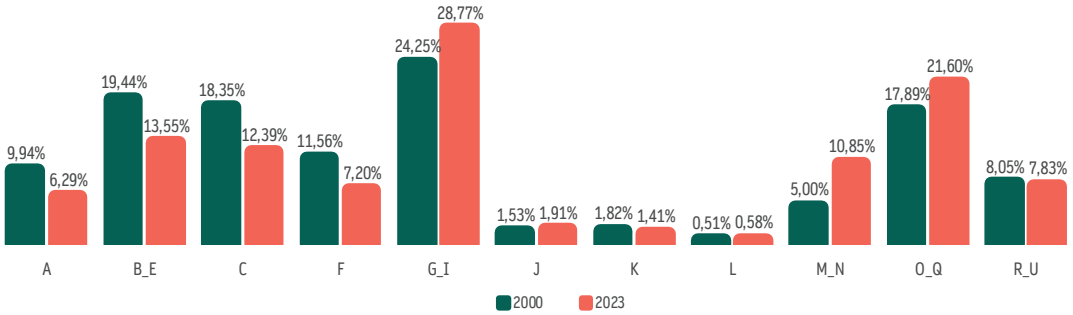
Nota: Convergencia: Porcentaje de la productividad (PIB/L) de Galicia sobre la española

Fuente: INE. Contabilidad Regional de España.

Los Gráficos 8 y 9 proporcionan información sobre la estructura productiva de la economía gallega basada en el empleo por sectores. El primero de ellos compara la composición sectorial en 2000 y 2023. Los tres sectores de mayor peso relativo son Industria, Comercio y Administración pública. Conjuntamente, suponían el 61% del empleo en el año 2000 y el 65% en 2023. En el extremo contrario, existen otros tres sectores con un peso marginal en el empleo; por debajo del 2% en ambos años: Información y comunicaciones, Actividades financieras y de seguros y Actividades inmobiliarias.

Los que han aumentado su peso son, de nuevo, Comercio y Administración pública; a los que se le suma el sector de Actividades profesionales, científicas y técnicas y actividades administrativas y servicios auxiliares. En el extremo contrario, los que más han perdido son Industria, Construcción y el sector primario.

Gráfico 8. **Evolución de la dinámica de productividad por sectores**



Nota: A: Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca; B_E: Industrias extractivas; industria manufacturera; suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado; suministro de agua, actividades de saneamiento, gestión de residuos y descontaminación; C: - De las cuales: Industria manufacturera; F: Construcción; G_I: Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos de motor y motocicletas; transporte y almacenamiento; hostelería; J: Información y comunicaciones; K: Actividades financieras y de seguros; L: Actividades inmobiliarias; M_N: Actividades profesionales, científicas y técnicas; actividades administrativas y servicios auxiliares; O_Q: Administración pública y defensa; seguridad social obligatoria; educación; actividades sanitarias y de servicios sociales; R_U: Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento; reparación de artículos de uso doméstico y otros servicios.

Fuente: INE. Contabilidad Regional de España.

El Gráfico 9 complementa la información anterior. En él se recoge el peso porcentual del empleo en Galicia sobre el total de España en todos los sectores al principio y al final del período. Teniendo en cuenta el peso del empleo total, porcentajes superiores al 6% indicarían especialización relativa; y cifras por debajo del 5% una infrarrepresentación del sector de Galicia en España. En el año 2000, solo el sector primario aparece en el primer grupo; una especialización que se corresponde a una menor terciarización de la economía, y que se concreta en un peso inferior del que le correspondería a la economía gallega en: Información y comunicaciones, Actividades financieras y de seguros, Actividades inmobiliarias y Actividades profesionales, científicas y técnicas. La situación cambia ligeramente en 2023. Lo más destacable es el avance en el peso de la Industria manufacturera gallega; y la convergencia con la media española de Comercio y Actividades profesionales y científicas.

Gráfico 9. **Evolución de la dinámica de productividad por sectores**

Nota: A: Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca; B_E: Industrias extractivas; industria manufacturera; suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado; suministro de agua, actividades de saneamiento, gestión de residuos y descontaminación; C: - De las cuales: Industria manufacturera; F: Construcción; G_I: Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos de motor y motocicletas; transporte y almacenamiento; hostelería; J: Información y comunicaciones; K: Actividades financieras y de seguros; L: Actividades inmobiliarias; M_N: Actividades profesionales, científicas y técnicas; actividades administrativas y servicios auxiliares; O_Q: Administración pública y defensa; seguridad social obligatoria; educación; actividades sanitarias y de servicios sociales; R_U: Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento; reparación de artículos de uso doméstico y otros servicios.

Fuente: INE. Contabilidad Regional de España.

1.6. Un análisis *shift-share* de la productividad de la economía gallega

El análisis *shift-share* es una técnica estadística utilizada para descomponer el crecimiento de una variable en una región e identificar los factores que explican las diferencias con otras áreas geográficas.

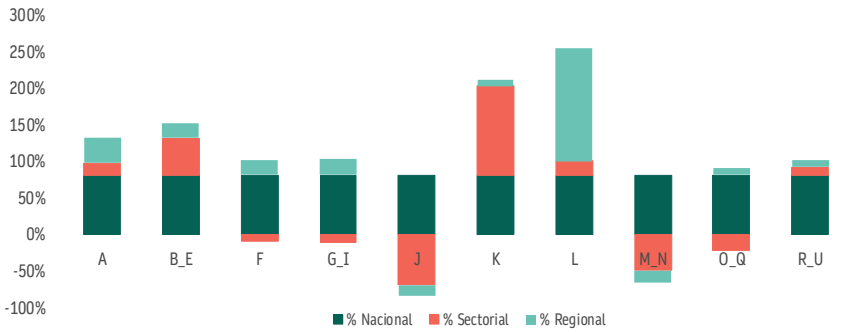
El modelo clásico de *shift-share* descompone el crecimiento observado en la variable de interés en un período en tres efectos principales, que se articulan de forma aditiva. El Efecto nacional representa el crecimiento que habría experimentado la variable agregada a escala regional si hubiera seguido la misma tasa de crecimiento que el conjunto nacional. Es una medida de la inercia del crecimiento general. El Efecto sectorial o estructural mide el impacto que tiene la estructura sectorial de la región respecto al promedio nacional. Si una región está especializada en sectores que crecen más rápido que la media, este efecto será positivo. Finalmente, el Efecto regional o competitivo recoge el crecimiento diferencial de la región respecto a la media nacional en cada sector. Indica si la región es más o menos competitiva en un sector específico comparado con el promedio nacional. Por tanto, la tasa de variación de la productividad observada desde el año 2000 para cada uno de los sectores será la suma aritmética de esos tres efectos.

Sean g la tasa de crecimiento de la productividad global en España, gGal la tasa de crecimiento de la productividad global en Galicia, gi la tasa de crecimiento de la productividad del sector i en España, y giGal la productividad del sector i en Galicia. La ecuación [1] expresa la desagregación de efectos para cada uno de los 10 sectores considerados.

$$g_{iGal} = \underbrace{g}_{\text{Efecto nacional}} + \underbrace{(g_i - g)}_{\text{Efecto sectorial}} + \underbrace{(g_{iGal} - g_i)}_{\text{Efecto regional}} \quad [1]$$

Lo que observamos en el Gráfico 10 es una diversidad de situaciones. En primer lugar, aparecen los sectores en los que ambos efectos (el sectorial y el regional) son positivos. Es el caso de los sectores A, B_E, K, L y R_U. En el año 2000 estos cinco sectores suponían el 40% de la economía. En segundo lugar, existen dos sectores en los que el efecto regional positivo domina al sectorial negativo (F y G_I) y que suponían otro 36% de la economía. En tercer lugar, hay que referirse a un sector que pesaba el 18% y en el que el efecto sectorial negativo domina al regional positivo (O-Q). Finalmente, contamos con dos sectores que muestran un comportamiento negativo de ambos componentes: J y M_N, pero que solo suponían el 7% en el año 2023. En definitiva, en ocho de los diez sectores, que equivalían en el año 2000 al 93% de la economía gallega, el componente regional o competitivo ha jugado a favor. Solo en Información y comunicación y en Actividades profesionales, científicas y técnicas la economía gallega ha tenido malos registros en términos comparados; y hay que tener en cuenta, además, que su comportamiento en España ha sido peor que la media de los sectores.

Gráfico 10. **Descomposición del crecimiento de la productividad gallega. 2000-2023**



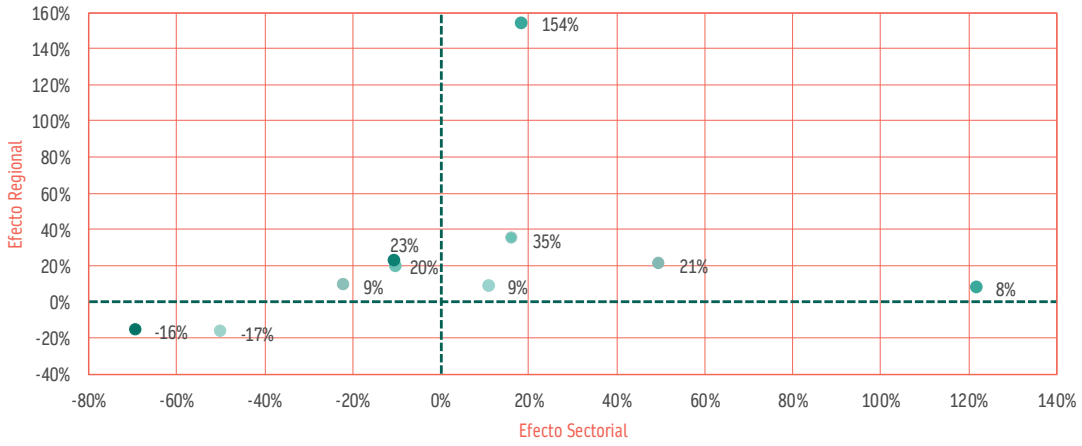
Nota: A: Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca; B_E: Industrias extractivas; industria manufacturera; suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado; suministro de agua, actividades de saneamiento, gestión de residuos y descontaminación; C: - De las cuales: Industria manufacturera; F: Construcción; G_I: Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos de motor y motocicletas; transporte y almacenamiento; hostelería; J: Información y comunicaciones; K: Actividades financieras y de seguros; L: Actividades inmobiliarias; M_N: Actividades profesionales, científicas y técnicas; actividades administrativas y servicios auxiliares; O_Q: Administración pública y defensa; seguridad social obligatoria; educación; actividades sanitarias y de servicios sociales; R_U: Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento; reparación de artículos de uso doméstico y otros servicios.

Fuente: INE. Contabilidad Regional de España.

El Gráfico 11 permite apreciar lo anterior de una manera más directa. En el Cuadrante 1 (el superior derecho), los sectores A, B_E, K y R_U muestran efectos positivos en ambas dimensiones, lo que sirve para identificar ramas productivas con un buen comportamiento tanto a escala sectorial como regional. El sector inmobiliario (L) también aparece aquí, con un efecto regional extraordinario por las razones apuntadas antes. En el cuadrante 2 (superior izquierdo) se emplazan tres: G_I, F, O_Q. Todos ellos presentan efectos regionales positivos, pero efectos sectoriales negativos, lo que indica actividades en las que Galicia acredita ventajas competitivas específicas que compensan el menor dinamismo sectorial general en España. En el cuadrante 3 (inferior derecho), los sectores J y M_N muestran valores negativos en ambas dimensiones, lo que conlleva brechas negativas tanto a nivel sectorial como regional. Finalmente, en el cuadrante 4 no aparece ningún punto.

En síntesis, solo dos sectores (Información y comunicaciones; y Actividades profesionales, científicas y técnicas, actividades administrativas y servicios auxiliares) muestran una mala evolución comparada de su productividad en Galicia. Y solo en la Administración pública el efecto sectorial negativo supera en valor absoluto al efecto positivo regional. En los otros siete sectores el diagnóstico comparado con el resto de España es positivo.

Gráfico 11. **Crecimiento sectorial de la productividad descompuesto en Sectorial y Regional**



Nota: A: Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca; B_E: Industrias extractivas; industria manufacturera; suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado; suministro de agua, actividades de saneamiento, gestión de residuos y descontaminación; C: - De las cuales: Industria manufacturera; F: Construcción; G_I: Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos de motor y motocicletas; transporte y almacenamiento; hostelería; J: Información y comunicaciones; K: Actividades financieras y de seguros; L: Actividades inmobiliarias; M_N: Actividades profesionales, científicas y técnicas; actividades administrativas y servicios auxiliares; O_Q: Administración pública y defensa; seguridad social obligatoria; educación; actividades sanitarias y de servicios sociales; R_U: Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento; reparación de artículos de uso doméstico y otros servicios.

Fuente: INE. Contabilidad Regional de España.

1.7. La capitalización de la economía gallega. Un análisis comparado

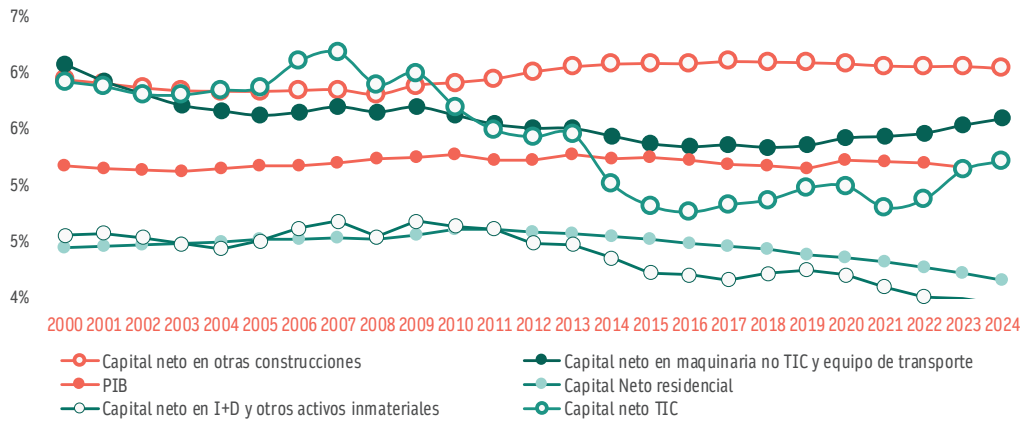
El crecimiento de la productividad aparente del factor trabajo responde a dos factores que se refuerzan mutuamente: la capitalización entendida en sentido amplio y la llamada Productividad Total del Trabajo (PTF), que mide la eficiencia conjunta con la que se combinan el trabajo y el capital para generar producción. Es decir, la PTF capta el crecimiento de la producción que no puede explicarse por el aumento de los insumos tradicionales (trabajo y capital), sino por factores como la tecnología, la organización, la calidad del capital humano, y la eficiencia en la asignación de recursos.

El objetivo de este apartado es analizar la capitalización en cuatro dimensiones: el capital productivo privado, las infraestructuras públicas, el capital humano por trabajador y el capital en I+D y en activos inmateriales.

Comenzando por el capital privado, el Gráfico 12 recoge la dinámica del peso de Galicia en cinco categorías de capital y el PIB, que se utiliza de referencia. Valores por debajo de esa referencia estarían indicando déficits relativos, y viceversa. En la parte inferior se sitúan dos componentes: el capital residencial y el capital neto en I+D e intangibles. En el primer caso, el factor explicativo del menor valor para Galicia más importante sería el precio de la vivienda, que es sustancialmente inferior a la media española. En cambio, en el caso de la segunda categoría el resultado observado tiene que ver con una menor apuesta agregada por este tipo de

activos, especialmente en el sector empresarial[5]. En el extremo contrario aparece el capital neto en otras construcciones y el capital neto en maquinaria, al margen de las TIC, y equipo de transporte, donde el peso de Galicia supera al que le correspondería de acuerdo con su participación en el PIB. Finalmente, el capital en TIC muestra un comportamiento dispar. Partiendo de niveles superiores al que corresponderían a Galicia, experimenta un intenso retroceso hasta mediados de la década pasada, para recuperarse desde entonces y acabar alrededor del valor de referencia que proporciona el PIB.

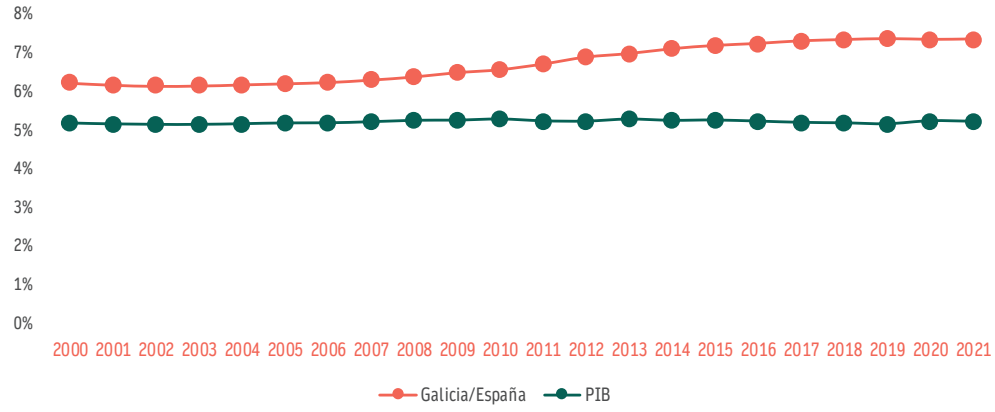
Gráfico 12. **Evolución de la composición del capital por activos. Peso de Galicia sobre España**



Fuente: BBVA - Ivie.

En cuanto a las infraestructuras públicas, la evolución de Galicia es claramente positiva (Gráfico 13). Se ha pasado del 6,22% en 2000 al 7,34% en 2021, último año disponible. Este proceso de mejora relativa despega en el año 2007 y llega hasta la actualidad. Las infraestructuras portuarias, aeroportuarias y ferroviarias protagonizan los principales avances.

Gráfico 13. **Capital público Infraestructuras. Peso de Galicia sobre España**



Fuente: BBVA - Ivie.

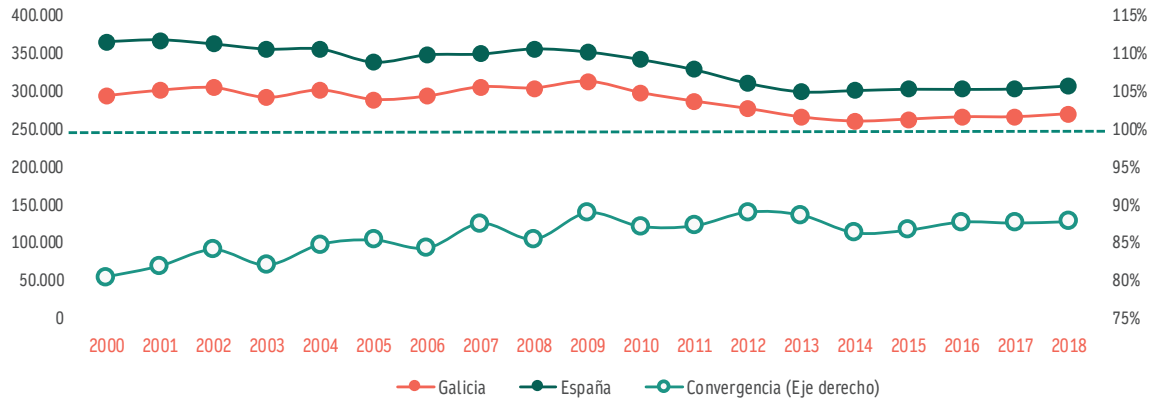
El capital humano es una variable particularmente difícil de estimar. A veces, se opta por computar los años en el sistema educativo y las titulaciones obtenidas por los trabajadores; añadiendo, en su caso, referencias a los rankings de universidades o a las puntuaciones del estudio PISA, que elabora periódicamente la OCDE. Este es el enfoque que se ha seguido en los informes de ARDÁN publicados en otros años.

5 Véase al respecto: Lago Peñas, S. (2024): "La productividad de la economía gallega: Una perspectiva de largo plazo", Informe ARDÁN Galicia 2024. Consorcio Zona Franca de Vigo.

En esta ocasión la aproximación es diferente, a fin de incorporar aspectos importantes como la formación continua o la experiencia y el aprendizaje "learning by doing". Para superar estas limitaciones, el IVIE, en colaboración con la Fundación BBVA, ha construido series de capital humano a partir del valor presente de las rentas brutas laborales que van a generar a lo largo del resto de su vida las personas que en ese año están en edad de trabajar. Por tanto, depende de la formación y experiencia con que cuentan en ese momento y previsiblemente en el futuro, de su voluntad de participar en el mercado de trabajo, de sus probabilidades de empleo presentes y futuras, y de su esperanza de vida, así como de la evolución previsible de la productividad de la economía, resultado de la acumulación de otros tipos de capital y de mejoras tecnológicas y organizativas de todo tipo.

En el Gráfico 14 aparecen los valores per cápita y en euros constantes tanto para Galicia como para España, y la ratio de convergencia correspondiente. El mensaje es claro. Se ha convergido desde el 80% hasta acercarse al 90% de la media española, lo que estaría en línea con lo observado en la dinámica del PIB per cápita.

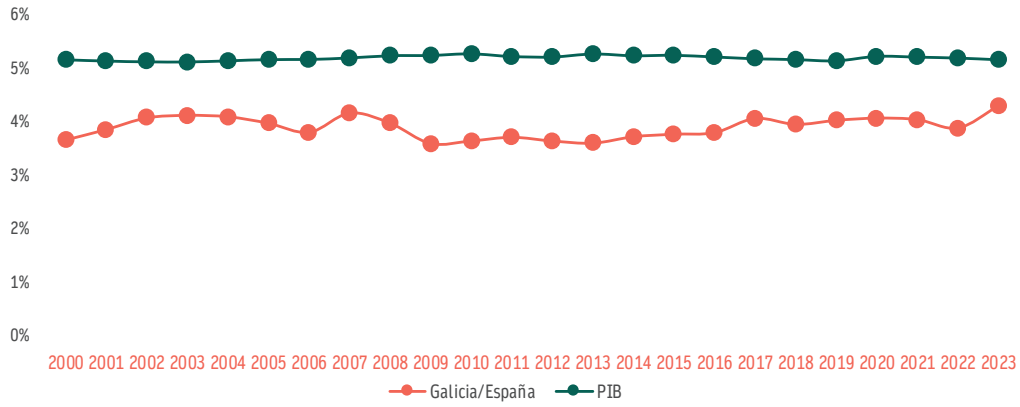
Gráfico 14. **Valor económico capital humano per cápita. Euros per capita de 2010**



Fuente: BBVA – Ivie (2020).

Finalmente, el Gráfico 15 complementa la información sobre capitalización inmaterial. En él se representa la evolución del protagonismo de Galicia en el esfuerzo en I+D de España. Aunque con algunas fluctuaciones, este indicador se sitúa un 20% por debajo de lo que nos correspondería por peso económico. Y este menor esfuerzo inversor, junto a una menor apuesta de las empresas gallegas por la inversión en intangibles, es lo que explica la evolución negativa de la capitalización en este vector.

Gráfico 15. **Evolución del gasto en I+D. Galicia sobre España**



Fuente: BBVA – Ivie (2020).

1.8. Algunas reflexiones sobre el futuro de la convergencia

La economía gallega afronta retos estructurales que condicionan su productividad y su capacidad para generar empleo de calidad; y, de ahí, su PIB per cápita. Superar estos desafíos requiere un enfoque integral, que combine reformas institucionales, políticas públicas adaptadas y la implicación activa de empresas y trabajadores.

A continuación, se presentan propuestas y recomendaciones clave, organizadas en cinco áreas estratégicas. La mayoría de ellas hace referencia a aspectos intangibles que estarían integrados dentro de lo que antes se identificó como PTF, que no deja de ser una especie de cajón de sastre en el que incluir todo aquello que no es acumulación de factores.

Capital humano: rejuvenecer, atraer y formar

Galicia se caracteriza por contar con una de las poblaciones activas más envejecidas de la Unión Europea, lo que reduce la tasa de ocupación que refleja el anterior Gráfico 6 y limita el dinamismo del mercado laboral y la innovación. Para reequilibrar la situación a corto y medio plazo es necesario implementar políticas que favorezcan tanto la atracción de personas como la retención del talento endógeno.

En primer lugar, resulta imprescindible atraer trabajadores migrantes, especialmente en aquellos sectores y perfiles profesionales donde existe escasez de mano de obra. Para ello, resulta fundamental guiar el proceso ajustando los flujos a las necesidades y facilitando la convalidación de titulaciones para el ejercicio de las profesiones. Y en este proceso hay que tener presente dos cuestiones. La primera, la mayor facilidad de integrar a personas de países con afinidad cultural; incluso a veces con vínculos familiares. La diáspora gallega en el siglo XIX y XX juega ahora a nuestro favor. La segunda es el problema de la accesibilidad a la vivienda para esas personas, un problema especialmente relevante en las áreas urbanas gallegas. En la búsqueda de soluciones se podría aprovechar la oportunidad para reforzar el reequilibrio territorial, apostando por villas más alejadas del núcleo central de las áreas urbanas, garantizando que estén bien conectadas por servicios de transporte público colectivo.

En segundo lugar, hay que profundizar en el ajuste de la oferta de formación profesional y continua a las necesidades del mercado laboral. Esto implica adaptar los programas formativos en tiempo real, basándose en análisis rigurosos de las tendencias productivas y los perfiles demandados. La universidad gallega también debe profundizar en la optimización del mapa de titulaciones para responder mejor a las demandas del tejido empresarial y de la administración pública. Es esencial reforzar la colaboración entre universidad, empresas y Xunta de Galicia, de modo que la formación superior contribuya tanto al desarrollo intelectual como a la empleabilidad de los graduados. Las microcredenciales impartidas en los centros de enseñanza superior pueden ser el vehículo idóneo para esa colaboración en el terreno de la formación continua.

El tercer punto que destacar es el absentismo laboral. Su rápido aumento los últimos años en España y la especial intensidad del fenómeno en Galicia ha hecho que en febrero de 2025 se haya abierto un proceso de diálogo social al respecto entre administración, sindicatos y patronal. Sin duda, el absentismo es un factor negativo para la productividad, en la medida en que el trabajador no se reemplace; o es una pérdida de competitividad si ese reemplazo requiere aumentar los costes laborales. No obstante, es verdad que la propia terminología es una barrera para el consenso y la búsqueda de soluciones entre todos. Porque el vocablo absentismo engloba ausencias legítimas y deseables avaladas por un amplísimo consenso social: permisos de maternidad o paternidad o bajas médicas por el tiempo necesario para afrontar problemas de salud por accidentes o enfermedad laboral; pero también incluye ausencias que se deberían minimizar y que pueden ser responsabilidad de las distintas partes involucradas. Y aquí hay que citar las ausencias injustificadas o los abusos por parte de los trabajadores, las bajas provocadas por un mal ambiente laboral o deficientes condiciones de seguridad laboral, o las distorsiones en la atención médica que alargan más de lo necesario la recuperación de la salud de las personas. Es en este segundo plano en el que hay que concentrar diagnósticos y propuestas.

Innovación y digitalización: cooperación y transferencia de conocimiento

A la luz de los indicadores disponibles a escala europea y que fueron analizados en detalle en la edición de 2022 de este informe citado en una nota a pie previa, el sistema regional de innovación en Galicia presenta oportunidades de mejora. Más allá del necesario incremento en el esfuerzo financiero, es fundamental fortalecer la cooperación entre empresas, universidades y centros de investigación, alineando sus intereses para priorizar la transferencia de conocimiento y tecnología. Sin duda, toca destinar más recursos y esfuerzos a parques tecnológicos, incubadoras y aceleradoras, que actúan como plataformas de colaboración y

emprendimiento. El apoyo al capital riesgo y a la financiación de startups tecnológicas debe ser una prioridad para dinamizar el ecosistema de innovación. Dicho lo anterior, es fundamental implementar este apoyo a partir de programas piloto que permiten ajustar de forma óptima las políticas públicas. No se trata solo de gastar más, hay que hacerlo de forma eficiente aprendiendo de los éxitos y abrazando la cultura de evaluación. En el listado de los primeros, la experiencia de la Zona Franca de Vigo en programas como ViaGalicia, BFA, HTA y starTIC debe ser tenida muy en cuenta.

En cuanto a la digitalización, lo que nos dicen los datos es que un número sustancial de empresas gallegas no aprovechan plenamente el potencial de las herramientas tecnológicas en las que previamente han invertido o a las que podrían acceder de forma sencilla. Por ello, es preciso impulsar programas de apoyo financiero y técnico, especialmente dirigidos a pymes, para que puedan optimizar sus procesos y mejorar su competitividad.

Por su parte, la inteligencia artificial debe integrarse como un elemento central de este proceso de transformación digital y tecnológica. Aunque la Xunta se encuentra entre los gobiernos autonómicos líderes en la definición de una estrategia en este ámbito, es crucial mantenerla actualizada y ejecutarla con eficacia, invirtiendo en redes, hardware, formación y en la adaptación de empresas y administraciones. Sin duda, Galicia tiene ventajas competitivas para atraer grandes centros de datos, gracias a su clima y recursos renovables. Pero es fundamental que esos centros se conciban al servicio del tejido empresarial autóctono y como factor de arrastre de nuevas actividades, y no ser como meras instalaciones de multinacionales totalmente desconectadas del tejido productivo gallego. Además, Galicia puede aprovechar su posición geográfica para convertirse en un nodo de conectividad intercontinental a través de cables submarinos.

Infraestructuras: optimización y sostenibilidad

En las últimas décadas, Galicia ha avanzado notablemente en infraestructuras públicas, superando muchas de sus carencias históricas. Los retos actuales requieren un cambio de enfoque que va más allá de los grandes proyectos que exigían enormes cifras de inversión. Urge optimizar el uso de las infraestructuras existentes, mejorando la coordinación entre diferentes modos de transporte y resolviendo cuellos de botella que afectan a la logística y la movilidad. La intermodalidad y la fiabilidad en los desplazamientos deben ser prioridades, tanto para personas como para mercancías. A veces parece que nos olvidamos de que lo verdaderamente importante son los servicios que proporcionan las infraestructuras. Aumentos de frecuencias y adaptación de horarios a las necesidades intermodales de las empresas y los ciudadanos no requieren grandes esfuerzos financieros, pero sí pueden tener efectos sustanciales en la competitividad, el bienestar o la reducción de emisiones.

La gestión sostenible del agua y la energía es cada vez más relevante. En el primer vector, es imprescindible revisar el sistema de infraestructuras hidráulicas, reduciendo fugas, separando redes y avanzando en la depuración y recuperación de ecosistemas acuáticos.

En el vector energético los desafíos son comparativamente mayores. La transición hacia la electrificación de la economía exige redes de distribución robustas y bien planificadas que incorporen soluciones de almacenamiento acordes. Para poder culminar esa transición, en las próximas décadas necesitaremos un aumento muy notable en parques eólicos y fotovoltaicos y, sin duda, instalaciones de autoconsumo. Por ello, es fundamental contar con mapas de desarrollo y planes bien definidos y evitar, o al menos minimizar, una judicialización generalizada de las iniciativas como la que estamos viendo en estos momentos. En tercer lugar, ese desarrollo del sector debe generar efectos positivos hacia atrás y hacia adelante. Hacia atrás, porque Galicia debería ser capaz de impulsar su sector energético incluyendo todos los vectores (I+D, innovación, fabricación, ingeniera de eficiencia energética...); y hacia adelante, porque esa energía más barata debería servir para impulsar el sector productivo autóctono y atraer nuevas inversiones con efectos arrastre significativos. Finalmente, y vinculado a lo anterior, la participación pública y el liderazgo de la Xunta de Galicia son fundamentales para que una parte mayor de los beneficios que se derivan de la explotación de los recursos naturales repercutan directamente en los ciudadanos gallegos y sus empresas; sea vía precios, sea vía dividendos por la propiedad pública de una parte de esos parques.

Variables de contexto: simplificación administrativa y seguridad jurídica

Las condiciones de contexto, como la regulación, la burocracia y la seguridad jurídica, tienen un impacto directo en la productividad y el clima empresarial. La simplificación administrativa es crucial: acelerar y aligerar trámites y procedimientos para la creación y gestión de empresas y, en general, para facilitar la relación de los ciudadanos con la administración. La identificación y eliminación

de los “puntos de dolor” burocráticos debe ser una prioridad para la Xunta y los gobiernos locales. A partir de ahí, el ensayo de nuevas fórmulas y protocolos dentro de la normativa vigente, que habrá que cambiar solo en la medida en que esos ensayos pongan de manifiesto su necesidad. Desafortunadamente, el enfoque dominante a la hora de abordar la reforma de la administración suele ser exclusivamente jurídico. El corolario es que todo se intenta solucionar con cambios legales sin basarse en evidencia sistemática y robusta ni pruebas piloto sobre la implementación de las políticas públicas que se quieren mejorar.

Complementariamente, Galicia podría aspirar a situarse a la vanguardia autonómica, optimizando la descentralización y mejorando la eficiencia en la resolución de conflictos. El fortalecimiento de los mecanismos extrajudiciales y la convergencia en la interpretación de las normas podrían contribuir de forma notable a aumentar la seguridad jurídica.

Tamaño empresarial: crecimiento y apoyo dinámico a las pymes

Existe una fuerte correlación entre el tamaño de las empresas y su productividad. Sin embargo, la evidencia sugiere que son los aumentos de productividad los que impulsan el crecimiento empresarial, más que al revés. En todo caso, sí es preciso difuminar las barreras que frenan el crecimiento de muchas pymes en los 6 millones de euros de facturación, facilitar su acceso a la financiación, adaptar las políticas de I+D+i a sus necesidades y promover una contratación pública más accesible para empresas pequeñas y jóvenes. Además, el apoyo a las pymes debe ser dinámico: el objetivo no es que permanezcan pequeñas, sino estimular su crecimiento para que puedan convertirse en medianas o grandes empresas, capaces de competir en mercados nacionales e internacionales.

En conclusión

La mejora de la productividad y la tasa de empleo en Galicia pasa por una estrategia multidimensional, que combine la atracción y formación de talento, el impulso a la innovación y la digitalización, la optimización en la interconexión y uso de las infraestructuras públicas, la simplificación administrativa y el apoyo al crecimiento empresarial. Solo mediante la coordinación de estos vectores y la adaptación constante a los cambios del entorno, Galicia podrá consolidar un modelo económico más competitivo, sostenible y generador de oportunidades para toda su población que permita alcanzar a medio plazo la media española en PIB per cápita. A partir de ese momento, la convergencia dejará de ser el objetivo. La meta será acercarse a los territorios líderes en España y seguir avanzando puestos en el ranking autonómico y en los internacionales.

CÁTEDRA ARDÁN
Consorcio de la Zona Franca de Vigo - Universidade de Vigo:

Santiago Lago Peñas (Catedrático de Economía Aplicada- USC)

Estudio global de las empresas de Galicia

2

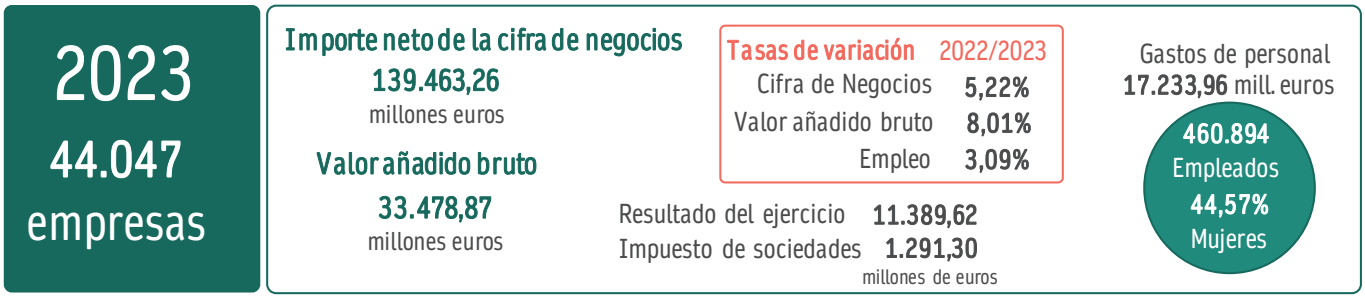
2. Estudio global de las empresas de Galicia

2.1. La empresa gallega: evolución económica y financiera

El devenir de la economía mundial en 2023 estuvo caracterizado por un dinamismo mayor del esperado, a pesar del tono restrictivo de la política monetaria y de la elevada incertidumbre geopolítica. Es destacable también la moderación de la inflación, impulsada principalmente por la caída de los precios de las materias primas energéticas, la disipación de las perturbaciones de oferta registradas en los últimos años y el endurecimiento de las políticas económicas. En este entorno la economía española destacó por registrar un crecimiento por encima de la media del área euro y de las expectativas iniciales. El elevado dinamismo del gasto de los hogares, apoyado por la fortaleza en la creación de empleo en un contexto de retrocesos en productividad, del consumo público y de la demanda externa fue el principal soporte del crecimiento del PIB. El endurecimiento de las condiciones de financiación ha provocado un encarecimiento de la financiación de hogares y empresas. Sin embargo, este mayor coste de financiación ha venido acompañado de una mejora de la situación financiera de los hogares y las empresas en España, debido al incremento de las rentas salariales y los excedentes empresariales, a la reducción de su endeudamiento y al aumento del valor de sus activos. Las ratios de endeudamiento de los hogares y de las empresas se sitúan ya en niveles cercanos a los de comienzo de siglo y por debajo de las registradas en la zona euro[1]. De cara al futuro, se prevé que la economía española continúe registrando un notable grado de dinamismo y se prolongue la senda de la moderación de la inflación.

El Sistema de Información ARDÁN dispone de una muestra representativa en 2023 de más de 44.000 empresas gallegas[2]. El volumen de negocios obtenido ascendió a 139.463 millones de euros y la Riqueza generada (Valor añadido bruto) fue de 33.479 millones de euros. El beneficio global de las 44.047 empresas de la muestra para el año 2023 ascendió a 11.389,62 millones de euros, generando unos impuestos de 1.291,30 millones de euros. El empleo generado en 2023 por esta muestra de empresas gallegas fue de 460.894 trabajadores, correspondiendo el 44,57% a empleo femenino. Los Gastos de personal en 2023 asumidos por el conjunto de las empresas gallegas de la muestra global han ascendido a 17.233,96 millones de euros.

Figura 1. **Principales magnitudes de la muestra global de empresas 2023**



Fuente: ARDÁN 2023.

En esta edición hemos analizado el comportamiento de la empresa gallega en base a una muestra homogénea a tres años de 38.880 sociedades. En 2023 la inversión total agregada de las empresas gallegas analizadas en este informe ha crecido casi un 6%. La facturación agregada en 2023 ha evolucionado a un ritmo del 5,26%. En cuanto al empleo gallego, tras un proceso de recuperación en 2021 postpandemia, continua el dinamismo en el crecimiento en 2022-2023 con una tasa del 2,85%. La misma tendencia de crecimiento se constata para la productividad del empleo, con un incremento en 2023 del 6,45%. Si se analiza comparativamente la

1 Banco de España, Informe Anual 2023, Madrid.
2 Las empresas de la muestra global que se utilizan para el estudio poseen una estructura societaria y representan en su totalidad el conjunto de empresas disponibles 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.

evolución económico-financiera de la empresa gallega frente a la española en base a muestras representativas, Galicia refleja un comportamiento similar a España en cuanto a incrementos en las tasas de variación de las principales magnitudes económicas.

A continuación, se analizan para el período 2021-2023 los parámetros básicos 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 gallegas.

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 38.880[3] empresas gallegas. El balance agregado de la muestra homogénea en 2023[4] es el siguiente:

Tabla 1. **Evolución de las partidas de inversión de 38.880 empresas, 2021-2023**

	2021		2022		2023		Tasas de Variación	
	mill. euros	%	mill. euros	%	mill. euros	%	21/22	22/23
Activo total	**165.771,33**	**100%**	**179.254,77**	**100%**	**189.459,69**	**100%**	**8,13%**	**5,69%**
Activo no corriente	**108.006,55**	**65,15%**	**115.345,95**	**64,35%**	**125.014,72**	**65,98%**	**6,80%**	**8,38%**
Inmovilizado intangible	4.789,14	2,89%	4.890,82	2,73%	4.901,76	2,59%	2,12%	0,22%
Inmovilizado material	21.492,21	12,96%	23.235,91	12,96%	24.426,36	12,89%	8,11%	5,12%
Inversiones inmobiliarias	7.614,74	4,59%	7.620,43	4,25%	7.796,72	4,12%	0,07%	2,31%
Inv. financ. empresas del grupo y asoc. l.p.	63.122,27	38,08%	68.828,41	38,40%	74.566,80	39,36%	9,04%	8,34%
Inversiones financieras a largo plazo	9.049,89	5,46%	8.692,97	4,85%	11.243,71	5,93%	-3,94%	29,34%
Otro activo no corriente (1)	1.939,00	1,17%	2.077,41	1,16%	2.079,37	1,10%	7,14%	0,09%
Activo corriente	**57.764,07**	**34,85%**	**63.908,82**	**35,65%**	**64.444,97**	**34,02%**	**10,64%**	**0,84%**
Existencias	13.812,37	8,33%	16.050,34	8,95%	15.883,33	8,38%	16,20%	-1,04%
Deudores comerciales	15.868,92	9,57%	18.606,78	10,38%	19.103,02	10,08%	17,25%	2,67%
Efectivo y otros activos liquidos	17.281,72	10,43%	16.286,36	9,09%	14.533,08	7,67%	-5,76%	-10,77%
Inv. financ. empresas del grupo y asoc. c.p.	6.681,27	4,03%	7.887,01	4,40%	8.922,56	4,71%	18,05%	13,13%
Inversiones financieras a corto plazo	3.894,97	2,35%	4.647,43	2,59%	5.697,52	3,01%	19,32%	22,60%
Otro activo corriente (2)	224,83	0,14%	430,91	0,24%	305,46	0,16%	91,66%	-29,11%

(%) 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.

Fuente: ARDÁN 2023.

3 Por razones metodológicas se ha analizado el mismo conjunto de empresas durante un determinado período de tiempo, es decir, se integraron empresas con datos consecutivos en tres años (2021-2023) y con Importe de la Cifra de Negocios positivo en 2023. En total, la muestra de base para las investigaciones que aquí se reseña alcanzó las citadas 38.880 empresas, que suponen una muestra muy representativa de las sociedades más relevantes de Galicia. Se han excluido las Corporaciones bancarias 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 gallega.

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

Coherencia: Los datos presentados por las empresas deben estar ajustados a la legislación y normativa contable. Se establecen controles de errores y valores extraños en la captación de datos y en el tratamiento en estados financieros homologados.

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

Tabla 2. **Evolución de las fuentes de financiación de 38.880 empresas, 2021-2023**

	2021		2022		2023		Tasas de Variación	
	mill. euros	%	mill. euros	%	mill. euros	%	21/22	22/23
Pasivo y Patrimonio neto	**165.771,33**	**100%**	**179.254,77**	**100%**	**189.459,69**	**100%**	**8,13%**	**5,69%**
Patrimonio neto	**109.405,57**	**66,00%**	**115.764,91**	**64,58%**	**124.604,27**	**65,77%**	**5,81%**	**7,64%**
Fondos propios	103.850,86	62,65%	110.804,72	61,81%	117.325,36	61,93%	6,70%	5,88%
Otro patrimonio neto (3)	5.554,71	3,35%	4.960,19	2,77%	7.278,91	3,84%	-10,70%	46,75%
Pasivo	**56.365,73**	**34,00%**	**63.489,86**	**35,42%**	**64.855,42**	**34,23%**	**12,64%**	**2,15%**
Pasivo no corriente	**20.960,60**	**12,64%**	**21.452,49**	**11,97%**	**21.338,04**	**11,26%**	**2,35%**	**-0,53%**
Deudas a largo plazo (*)	18.477,30	11,15%	18.449,33	10,29%	18.511,35	9,77%	-0,15%	0,34%
Acreedores comerciales no corrientes	48,40	0,03%	52,17	0,03%	35,72	0,02%	7,80%	-31,54%
Otros pasivo no corriente (4)	2.434,91	1,47%	2.950,99	1,65%	2.790,97	1,47%	21,20%	-5,42%
Pasivo corriente	**35.405,12**	**21,36%**	**42.037,37**	**23,45%**	**43.517,38**	**22,97%**	**18,73%**	**3,52%**
Deudas a corto plazo (*)	14.136,62	8,53%	16.419,60	9,16%	16.913,19	8,93%	16,15%	3,01%
Acreedores comerciales	20.315,14	12,25%	24.242,94	13,52%	25.006,64	13,20%	19,33%	3,15%
Otro pasivo corriente (5)	953,37	0,58%	1.374,82	0,77%	1.597,55	0,84%	44,21%	16,20%
Fondo de rotación	**22.358,95**	**13,49%**	**21.871,45**	**12,20%**	**20.927,59**	**11,05%**	**-2,18%**	**-4,32%**

(%) valores calculados sobre el total de la financiación

(3) Otro patrimonio neto: Ajustes por cambios de valor y 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.

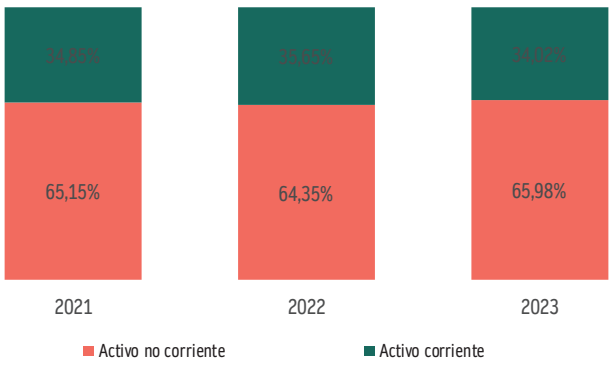
Fuente: ARDÁN 2023.

Hechos y elementos más relevantes en Inversión

La muestra homogénea analizada en esta edición conformada por 38.880 empresas gallegas, ha obtenido una tasa de crecimiento de la Inversión total a nivel agregado del 5,69% en 2023, este valor positivo presenta una senda de crecimiento pero con una cierta desaceleración respecto al año anterior ya que la tasa de variación en 2022 se situaba en el 8,13%, esto supone una disminución de 2,44 puntos porcentuales en 2023, esta variación viene determinada, tal y como se muestra en el Gráfico 1, por la pérdida de peso respecto a la inversión total de la inversión en Activo Corriente.

Atendiendo al peso del Activo corriente y no corriente respecto a la Inversión total agregada en 2023, se puede observar que la trayectoria de la Inversión en Activo no Corriente es decreciente respecto al Activo total en el periodo 2021-2022. Sin embargo, en 2023 se sitúa en el 65,98%, esto supone un incremento respecto a 2022 de 1,63 puntos porcentuales.

Gráfico 1. **Inversión: Activo corriente y no corriente, 2021-2023**
(evolución respecto a la inversión total)



Fuente: ARDÁN 2023.

Inversión en Activo no corriente

La inversión en Activo no corriente o Activo fijo registró una tasa de crecimiento del 8,38% en 2023, esto supone un incremento de 1,59 puntos porcentuales con respecto al periodo anterior, poniéndose de manifiesto la línea continuista de crecimiento en inversión en Activo no corriente, a un ritmo visiblemente mayor que el de los últimos años.

De las partidas agregadas que componen el Activo no corriente, obtienen todas ellas tasas de crecimiento positivas, donde las que registran tasas de variación por encima del 5% en 2023 son, Inversiones financieras a largo plazo con una llamativa tasa del 29,34%, esto supone un incremento respecto a 2022 de 33 puntos porcentuales. Le siguen Inversiones financieras en empresas del grupo y asociadas a largo plazo con un 8,34% e Inmovilizado material con un crecimiento en 2023 del 5,12%.

Inversión en Activo corriente

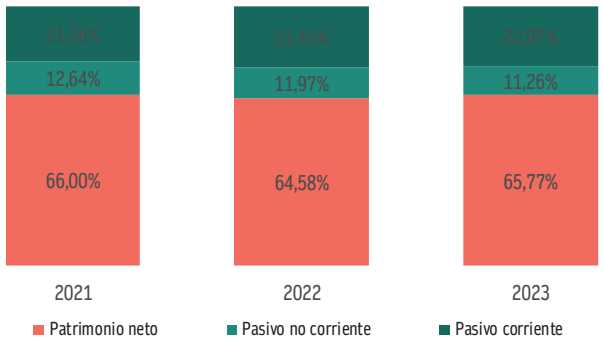
El Activo corriente agregado de la muestra homogénea analizada, registra una tasa de crecimiento en 2023 de casi un punto porcentual (0,84%), esto supone mantener la senda de crecimiento iniciada en 2021 tras la pandemia del año 2020 pero sufriendo una importante desaceleración en 2022 y 2023, suponiendo un descenso en 2022 de 23,38 puntos porcentuales y en 2023 respecto al año anterior de casi 10 puntos porcentuales.

Las partidas que obtienen las mayores variaciones agregadas en 2023 son Inversiones financieras a corto plazo e Inversiones financieras en empresas del grupo y asoc. a corto plazo con un 22,60% y 13,13% respectivamente. Les sigue Deudores comerciales obteniendo una tasa de crecimiento en 2023 del 2,67%. Por el contrario, son tres las partidas que sufren una tasa de variación negativa en el periodo 2023, estas son: Otro activo corriente, pasando de una tasa del 91,66% en 2022 al -29,11% en 2023, esto es una caída de casi 121 puntos porcentuales respecto al periodo anterior; Efectivo y otros activos líquidos sigue la senda decreciente con un -10,77% y por último Existencias obtiene una variación negativa del -1,04%, esto supone una caída de 17,24 puntos porcentuales respecto a 2022.

Hechos y elementos más relevantes en Financiación

La evolución del peso de la financiación propia y ajena respecto a la financiación total en su análisis agregado pone de manifiesto que el Patrimonio neto continúa siendo la partida más relevante dentro del Pasivo total en el periodo de referencia analizado. En 2021 concentraba el 66,00% del total, el 64,58% en 2022 y en 2023 sitúa su peso sobre la financiación total en el 65,77%, esta evolución constata que las empresas gallegas continúan manteniendo altos niveles de Fondos propios para financiar su actividad económica. En cuanto al peso de la financiación ajena, el Pasivo corriente agregado es el que obtiene un mayor peso en los tres periodos, constatándose la senda de crecimiento en este periodo de estudio, pasando del 21,36% en 2021 al 22,97% en el periodo actual.

Gráfico 2. **Financiación: Pasivo y Patrimonio neto, 2021-2023**
(evolución respecto a la financiación total)



Fuente: ARDÁN 2023.

Financiación propia

La tasa de crecimiento del Patrimonio neto agregado en 2023 se sitúa en el 7,64%, esto supone un aumento sobre el periodo anterior de casi 2 puntos porcentuales. Cabe destacar el crecimiento de la partida Otro patrimonio neto, donde su crecimiento anual agregado (46,75%) está influenciado por la subpartida Ajustes por cambio de valor que pasa de un crecimiento negativo del -14,03% en 2022 a un 56,68% en 2023.

Financiación ajena

El Pasivo no corriente a nivel agregado registra una tasa de crecimiento negativo en 2023 del -0,53%, esto supone una reducción de casi 3 puntos porcentuales respecto al año anterior. Cabe destacar que la subpartida de Deudas a largo plazo es la única que presenta un incremento agregado del Pasivo no corriente, con una tasa de variación en 2023 del 0,34%. En cuanto a la partida de Pasivo corriente, la tasa de variación continua su tendencia alcista de crecimiento, pero con una evidente desaceleración en su variación, pasando del 18,73% en 2022 al 3,52% en 2023, esto es una caída de 15 puntos porcentuales respecto al año anterior.

Fondo de rotación

En el análisis del Fondo de rotación o maniobra, calculado como Activo corriente menos Pasivo corriente, ratio que mide la adecuada estructura de la financiación de la empresa para evitar problemas de liquidez, se constata que, a nivel agregado, es positivo en cada uno de los años del periodo de análisis reflejando una situación financiera estable. Sin embargo, tal y como se muestra en la tabla de evolución de las fuentes de financiación, el Fondo de rotación continua su tendencia negativa de crecimiento, pasando de una tasa de variación del -2,18% en 2022 a una tasa del -4,32% en 2023.

2.1.2. Evolución de los ingresos, gastos y resultados

En este apartado, se analiza el estado y la evolución de los ingresos, gastos y resultados empresariales en base a la muestra de referencia de 38.880 sociedades gallegas en 2023. Asimismo, se incluye un análisis de los principales grupos empresariales en Galicia.

Hechos y elementos más relevantes en ingresos, gastos y resultados

Ingresos

El importe neto de la cifra de negocios agregado, esto es ventas y prestación de servicios, generado por las 38.880 empresas gallegas analizadas en 2023 fue de 138.409,77 millones de euros. En este periodo de estudio 2022-2023 se constata la tendencia positiva en la senda de crecimiento del volumen de negocios, la tasa de variación en 2023 se sitúa en el 5,26%, esto indica una moderación en el crecimiento debido a que en el periodo anterior 2021-2022 se obtuvo un crecimiento del 29,20%, una variación determinada por ser 2021 el periodo en el que se constata como año de recuperación tras la pandemia.

En cuanto a la partida de Otros ingresos de explotación, equivalente a la suma de las partidas de Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación, Trabajos realizados por la empresa para su activo, Ingresos accesorios y otros de gestión corriente y Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del ejercicio, se constata una tasa de variación agregada del -18,02% en 2023, una tasa negativa influenciada por la subpartida Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación. Atendiendo a Otras partidas de ingresos de explotación, obtienen una tasa de crecimiento negativa del -32,01%, esto supone una reducción respecto al periodo anterior de -42,51 puntos porcentuales.

En el análisis de la partida de Otros Resultados, compuesto por los ingresos y gastos excepcionales, se observa que es positivo en el periodo actual, registrando una tasa de crecimiento del 9,57%, lo que supone un incremento de 24,34 puntos porcentuales respecto al año anterior.

Tabla 3. Evolución global de los principales parámetros económicos de la actividad de 38.880 empresas, 2021-2023

	2021		2022		2023		Tasas de Variación	
	mill. euros	%	mill. euros	%	mill. euros	%	21/22	22/23
Importe Neto de la cifra de negocios	101.778,25	97,81%	131.497,62	97,65%	138.409,77	98,16%	29,20%	5,26%
Otros ingresos de explotación (1)	2.282,79	2,19%	3.158,10	2,35%	2.588,90	1,84%	38,34%	-18,02%
Ingresos de explotación	**104.061,04**	**100,00%**	**134.655,72**	**100,00%**	**140.998,68**	**100,00%**	**29,40%**	**4,71%**
Aprovisionamientos	-62.847,48	60,39%	-83.721,24	62,17%	-88.052,05	62,45%	33,21%	5,17%
Otros gastos explotación	-16.009,83	15,39%	-19.224,01	14,28%	-19.864,72	14,09%	20,08%	3,33%
Valor añadido bruto a coste de factores	**25.203,72**	**24,22%**	**31.710,48**	**23,55%**	**33.081,90**	**23,46%**	**25,82%**	**4,32%**
Gastos de personal	-13.603,65	13,07%	-15.364,62	11,41%	-16.937,46	12,01%	12,94%	10,24%
Resultado económico bruto explot. (EBITDA)	**11.600,06**	**11,15%**	**16.345,86**	**12,14%**	**16.144,44**	**11,45%**	**40,91%**	**-1,23%**
Amortizaciones y deterioro de inmovilizado	-2.615,62	2,51%	-5.165,45	3,84%	-3.228,69	2,29%	97,48%	-37,49%
Otras partidas de ingresos de explotación (2)	203,27	0,20%	224,62	0,17%	152,72	0,11%	10,50%	-32,01%
Otros resultados (3)	50,48	0,05%	43,03	0,03%	47,14	0,03%	-14,77%	9,57%
Resultado económico neto explot. (EBIT)	**9.238,20**	**8,88%**	**11.448,06**	**8,50%**	**13.115,00**	**9,30%**	**23,92%**	**14,56%**
Ingresos financieros	598,11	0,57%	860,12	0,64%	1.422,81	1,01%	43,81%	65,42%
Gastos financieros	-750,34	0,72%	-843,19	0,63%	-1.384,58	0,98%	12,38%	64,21%
Otros resultados financieros (4)	196,97	0,19%	93,69	0,07%	-574,08	0,41%	-52,44%	-712,77%
Resultado financiero	**52,24**	**0,05%**	**116,73**	**0,09%**	**-502,50**	**0,36%**	**123,46%**	**-530,49%**
Resultado antes de impuestos	**9.290,44**	**8,93%**	**11.564,79**	**8,59%**	**12.612,50**	**8,95%**	**24,48%**	**9,06%**
Impuestos	-1.126,03	1,08%	-1.396,07	1,04%	-1.277,47	0,91%	23,98%	-8,50%
Resultado del ejercicio procedente de operaciones continuadas	**8.164,40**	**7,85%**	**10.168,71**	**7,55%**	**11.335,03**	**8,04%**	**24,55%**	**11,47%**
Resultado del ejercicio	8.165,56	7,85%	10.072,62	7,48%	**11.341,18**	8,04%	**23,35%**	**12,59%**
Cash Flow	**10.908,62**	**10,48%**	**13.140,74**	**9,76%**	**14.527,28**	**10,30%**	**20,46%**	**10,55%**

(%) Valores calculados sobre ingresos de explotación

(1) Otros ingresos de explotación: Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación, Trabajos realizados por la empresa para su activo, Ingresos accesorios y otros de gestión corriente y Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del ejercicio.
(2) Otras partidas de ingresos de explotación: Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras, Diferencia negativa de combinaciones de negocio y Exceso de provisiones.
(3) Otros resultados: Gastos e Ingresos excepcionales.
(4) Otros resultados financieros: Variación de valor razonable en instrumentos financieros, Diferencias de cambio, Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros.

Fuente: ARDÁN 2023.

La siguiente tabla muestra las diferencias interanuales en la variación de los principales resultados[5]:

Tabla 4. Tasa de variación de los principales resultados, 2021-2023

	Valores agregados		Valores centrales*	
	2021-2022	2022-2023	2021-2022	2022-2023
Ingresos de explotación	+ 29,40%	+ 4,71%	+ 10,48%	+ 4,91%
Importe neto de la cifra de negocios	+ 29,20%	+ 5,26%	+ 10,67%	+ 4,87%
Valor añadido bruto	**+ 25,82%**	**+ 4,32%**	**+ 9,16%**	**+ 8,08%**
Resultado económico neto explot. (EBIT)	+ 23,92%	+ 14,56%	+ 8,64%	+ 11,88%
Resultado neto del ejercicio	+ 23,35%	+ 12,59%	+ 7,76%	+ 10,73%
Cash Flow	**+ 20,46%**	**+ 10,55%**	**+ 6,36%**	**+ 8,55%**

*Los valores centrales se corresponden con las medianas

Fuente: ARDÁN 2023.

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 de este a un 50 por ciento de los valores de las empresas.

Para el análisis de la muestra homogénea se han utilizado tanto los valores agregados como las medianas o valores centrales de los principales resultados de la cuenta de PyG. En el estudio de los Ingresos de explotación según la mediana se observa el mismo comportamiento que con el análisis de los datos agregados en 2023 en cuanto a la senda de crecimiento moderado positivo de estos, pasando de una tasa del 10,48% en 2022 al 4,91% en 2023, esto es una caída de 5,57 puntos porcentuales respecto al periodo anterior. Si analizamos el volumen de negocios, esto es el Importe neto de la cifra de negocios, la dinámica de crecimiento es similar a la de los Ingresos de explotación.

En la Tabla 5 se muestran las tasas de crecimiento de las partidas correspondientes a los Ingresos de explotación y Valor añadido bruto según el tamaño empresarial, y utilizando como referencia las medianas en las tasas de variación. Se observan tasas de crecimiento positivas en los ingresos en todos los tamaños de empresas respecto al periodo anterior, aunque a un ritmo menor. El grupo empresarial que obtiene el mayor incremento de Ingresos de explotación en 2023 es la Gran empresa con un 7,97%, por el contrario, el grupo empresarial que obtiene la menor tasa de crecimiento es la Microempresa con un incremento del 4.56%.

Tabla 5. **Tasas de variación de los Ingresos y el Valor añadido según el tamaño empresarial, 2022-2023**
(medianas)

	Ingresos		Valor añadido	
	2022	2023	2022	2023
Grandes empresas	17,70%	7,97%	10,82%	13,44%
Medianas empresas	16,99%	7,20%	14,17%	11,56%
Pequeñas empresas	10,24%	4,82%	9,03%	7,94%
Microempresas	9,30%	4,56%	8,60%	7,38%

Nota: la gran empresa genera unos ingresos de explotación superiores a 50 millones de euros. La mediana empresa sitúa sus ingresos 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 ingresos inferior a 2 millones de euros.

Fuente: ARDÁN 2023.

Valor añadido

El Valor añadido bruto a coste de factores agregado generado por las 38.880 empresas gallegas analizadas en 2023 asciende a 33.081,90 millones de euros. La tasa de variación del Valor añadido bruto a nivel agregado en los dos últimos periodos pone de manifiesto el mismo comportamiento que los ingresos, pasando de una tasa positiva en el valor de este en 2022 del 25,82% a una tasa de crecimiento positiva en 2023 del 4,32%, eso supone una disminución de 21,5 puntos porcentuales. Asimismo, si utilizamos como medida la mediana constatamos la misma tendencia que a nivel agregado, una tasa de crecimiento positiva, aunque en este caso con valores similares en ambos periodos analizados, pasando del 9,16% en 2022 al 8,08% en el periodo actual.

Según el tamaño empresarial, de las 38.880 empresas objeto de estudio, se observa una evolución positiva del parámetro en todos los tamaños, destacando la Gran empresa como la que ha obtenido la mayor tasa de crecimiento en 2023 con un 13,44%, esto supone un incremento de 2,62 puntos porcentuales respecto al periodo anterior. Le sigue la Mediana empresa con una tasa del 11,56% y, en tercer lugar, se sitúa la Pequeña empresa con una tasa de crecimiento en 2023 del 7,94%, esto es una disminución de 1 punto porcentual respecto a 2022.

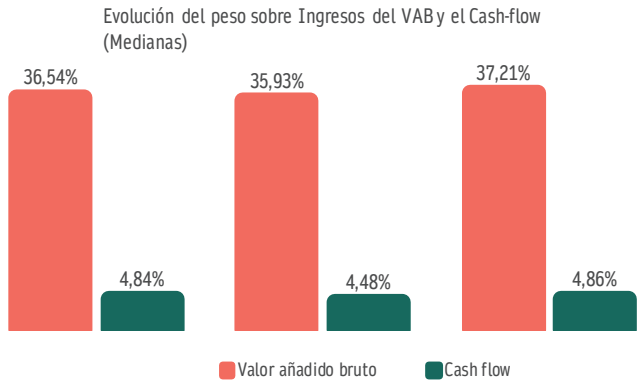
Resultados

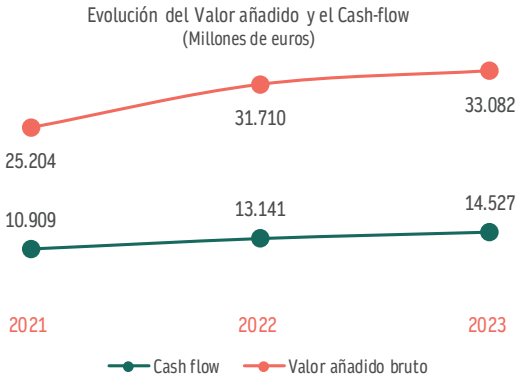
En los Gráficos 3 y 4 se puede observar la evolución del peso sobre los Ingresos del VAB y Cash Flow y la evolución del Valor añadido bruto y el Cash Flow en términos absolutos en el periodo analizado 2021-2023.

En un análisis de la evolución del peso del Cash Flow agregado (recursos generados) sobre el total de ingresos de explotación en cada periodo, se observa un ligero ascenso en 2023, pasando del 9,76% en 2022 a un peso sobre el total de ingresos de explotación del 10,30% en el periodo actual. Si utilizamos la mediana como valor se puede observar en el Gráfico 3 el mismo comportamiento en cuanto al peso sobre ingresos, aunque con un crecimiento más moderado, pasando de un 4,48% en 2022 a un 4,86% en 2023.

En cuanto a la evolución de la tasa de variación del Cash Flow utilizando los datos agregados de la muestra, se constata una tasa de crecimiento positiva en 2023, pasando del 20,46% en 2022 al 10,55% en 2023, esto es una reducción de casi 10 puntos porcentuales respecto al periodo anterior.

Gráficos 3 y 4. **Evolución del peso sobre Ingresos del VAB y Cash-flow y Evolución del Valor añadido y el Cash Flow, 2021-2023**



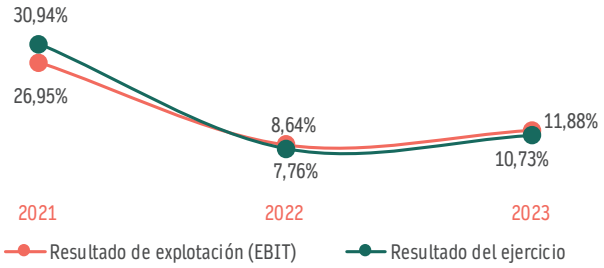


Fuente: ARDÁN 2023.

El Resultado neto de explotación (EBIT), presenta a nivel agregado una tasa de crecimiento positiva en el periodo 2022-2023, pasando de un 23,92% en 2022 a un 14,56% en 2023, esto supone una caída de 9,36 puntos porcentuales respecto al periodo anterior. En la evolución del EBITDA (Resultado económico bruto de explotación) no se puede ver el mismo comportamiento en cuanto a senda de crecimiento, ya que pasa del 40,91% en 2022 al -1,23% en 2023. Tal y como se muestra en el Gráfico 5, si atendemos a los valores centrales representados por las medianas, estos reflejan un comportamiento muy similar a los datos agregados, con una variación para el EBIT en 2022 del 8,64% y del 11,88% en 2023, esto representa 3,24 puntos porcentuales menos que en el periodo anterior.

En el análisis del Resultado del ejercicio según los valores agregados de las empresas gallegas de la muestra, se constata la senda del crecimiento, donde se obtiene una tasa de variación positiva en 2022 del 23,35% y del 12,59% en 2023, esto supone una caída respecto al ejercicio anterior de cerca de 11 puntos porcentuales. Si se toma como referencia la mediana, se constata el comportamiento contrario, pasando de una tasa de variación del 7,76% en 2022 al 10,73% en 2023, esto supone un incremento respecto al periodo anterior de 2,97 puntos porcentuales.

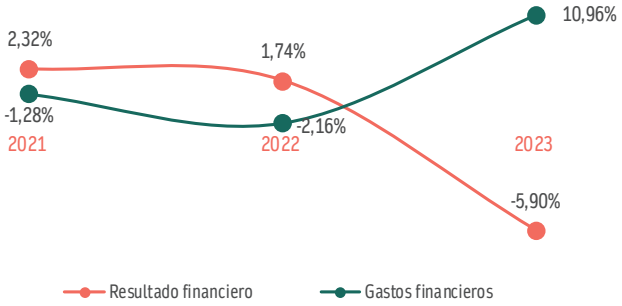
Gráfico 5. **Evolución del EBIT y Resultado del ejercicio, 2021-2023** (medianas)



Fuente: ARDÁN 2023.

En base a datos agregados la variación del Resultado financiero en 2023 cae casi 654 puntos porcentuales respecto a 2022, dicha tasa está influenciada por las partidas de Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros y Diferencias de cambio. Si analizamos los datos agregados de los Ingresos financieros se constata un importante incremento de la tasa de crecimiento en este periodo, pasando del 43,81% en 2022 al 65,42% en 2023, esto es un aumento de 21,61 puntos porcentuales. En el Gráfico 6 se muestra la evolución del Resultado financiero según la mediana o valor central, se puede observar una caída en el periodo de análisis, pasando del 2,32% en 2021 al 1,74% en 2022, constatando en 2023 una tasa de crecimiento negativa, situándose en el -5,90%. En cuanto a los Gastos financieros según la mediana se constata una importante recuperación de estos, pasando de tasas de crecimiento negativas en 2021 y 2022 del -1,28% y -2.16% respectivamente a una tasa de variación positiva del 10,96% en 2023, esto supone un aumento de 13,12 puntos porcentuales respecto al periodo anterior.

Gráfico 6. **Evolución del Resultado financiero, 2021-2023**



Fuente: ARDÁN 2023.

Ranking de las principales empresas gallegas por Cifra de negocios y Valor añadido bruto

A partir del análisis de las 38.880 empresas gallegas, se ha confeccionado dos rankings con las 25 empresas más relevantes de Galicia en función de la Cifra de negocios declarada en 2023 así como de la Riqueza generada en dicho periodo. Esta información se extrae de las Cuentas anuales individuales presentadas y disponibles en los Registros mercantiles para el ejercicio 2023.

Tabla 6. ***Ranking*** **por Importe neto de la cifra de negocios[6] de las principales empresas gallegas, 2023**
(Depósitos individuales de cuentas)

			Cifra de negocios		VAB	
Rk	Empresa	Grupo*	mill. euros	22-23	mill. euros	Empleados
1	STELLANTIS ESPAÑA, S.L.	STELLANTIS	16.581,1	▲	1.247,0	10.898
2	INDUSTRIA DE DISEÑO TEXTIL, S.A.	INDITEX	14.725,0	▼	2.908,0	3.110
3	ZARA ESPAÑA, S.A.	INDITEX	3.200,6	►	758,2	14.056
4	PONTEGADEA INVERSIONES, S.L.	PONTEGADEA INVERSIONES	1.972,0	▲	1.777,0	21
5	TEMPE, S.A.	TEMPE	1.599,0	▲	264,5	1.889
6	METALURGICA GALAICA, S.A.	BIPADOSA	1.578,0	▼	35,9	53
7	BERSHKA BSK ESPAÑA, S.A.	INDITEX	1.553,0	►	257,8	3.064
8	STRADIVARIUS ESPAÑA, S.A.U.	INDITEX	1.482,2	▲	360,2	4.208
9	FASHION LOGISTICS FORWARDERS, S.A.	INDITEX	1.480,8	▼	10,5	1
10	PULL & BEAR ESPAÑA, S.A.	INDITEX	1.442,0	►	271,6	3.343
11	VEGO SUPERMERCADOS, S.A.U.	VEGALSA (VEGONSA AGRUPACION ALIMENTARIA)	1.388,5	►	238,7	6.189
12	GADISA RETAIL, S.L.U.	GRUPO GADISA RETAIL	1.109,2	►	34,5	722
13	GRUPO MASSIMO DUTTI, S.A.	INDITEX	1.069,2	▲	235,7	2.794
14	CONSTRUCTORA SAN JOSE, S.A.	CONSTRUCTORA SAN JOSE	1.034,1	▲	146,5	2.823
15	FINANCIERA MADERERA, S.A.	FINANCIERA MADERERA	923,2	▼	265,6	2.535
16	DISTRIBUCIONES FROIZ, S.A.	GRUPO FROIZ	871,8	►	185,4	5.769
17	GOA-INVEST, S.A.	INDITEX	791,5	▲	65,0	97
18	HIJOS DE RIVERA, S.A.U.	CORPORACION HIJOS DE RIVERA	772,2	▼	283,1	1.026
19	LACTALIS COMPRAS Y SUMINISTROS, S.L.U.	LACTALIS	680,6	▲	16,9	53
20	ZARA HOME ESPAÑA, S.A.	INDITEX	646,1	▼	79,1	1.714
21	FRINSA DEL NOROESTE, S.A.	FRINSA DEL NOROESTE	606,0	▲	97,3	1.029
22	PESCANOVA ESPAÑA, S.L.	NUEVA PESCANOVA	599,5	▼	55,8	948
23	MERCARTABRIA, S.L.U.	GRUPO GADISA RETAIL	582,8	►	118,5	2.871
24	NIKOLE, S.A.U.	INDITEX	549,0	▲	22,1	178
25	JEALSA FOODS, S.A.	CORPORACION EMPRESARIAL JESUS ALONSO	523,3	►	62,3	953

En este ranking se muestran las 25 sociedades más relevantes. "Rk" indica la posición que ocupan en 2023 según el Volumen de negocios generado. La orientación de las flechas señala si la empresa mejora su posición respecto a 2022 (▲), si la mantiene (►) o si la empeora (▼).
* El nombre del grupo empresarial se asigna según el siguiente criterio: si la empresa forma parte de un grupo de empresas que formulan cuentas anuales consolidadas, se indica el de la sociedad dominante directa, si la empresa pertenece a un grupo empresarial que no formula cuentas anuales consolidadas, el nombre del grupo es el que declara la propia empresa en las cuentas anuales individuales.

Fuente: ARDÁN 2023.

6 La partida "Importe neto de la cifra de negocios" de la cuenta de Pérdidas y Ganancias se corresponde con la facturación y contiene las subpartidas de Ventas, Prestación de servicios e Ingresos de carácter financiero de las sociedades holding.

Tabla 7. *Ranking* por Valor añadido bruto de las principales empresas gallegas, 2023
(Depósitos individuales de cuentas anuales)

Rk	Empresa	Grupo*	VAB mill. euros	22-23	Cifra de negocios Rk	Empleados
1	INDUSTRIA DE DISEÑO TEXTIL, S.A.	INDITEX	2.908,0	►	2	3.110
2	PONTEGADEA INVERSIONES, S.L.	PONTEGADEA INVERSIONES	1.777,0	►	4	21
3	STELLANTIS ESPAÑA, S.L.	STELLANTIS	1.247,0	►	1	10.898
4	ZARA ESPAÑA, S.A.	INDITEX	758,2	►	3	14.056
5	ZARA DISEÑO, S.L.	INDITEX	450,4	►	33	521
6	PARTLER PARTICIPACIONES, S.L.	PARTLER 2006	373,0	▲	37	1
7	PARTLER 2006, S.L.	PARTLER 2006	368,0	▼	38	4
8	STRADIVARIUS ESPAÑA, S.A.U.	INDITEX	360,2	▼	8	4.208
9	HIJOS DE RIVERA, S.A.U.	CORPORACION HIJOS DE RIVERA	283,1	▲	18	1.026
10	PULL & BEAR ESPAÑA, S.A.	INDITEX	271,6	▲	10	3.343
11	FINANCIERA MADERERA, S.A.	FINANCIERA MADERERA	265,6	▲	15	2.535
12	TEMPE, S.A.	TEMPE	264,5	▼	5	1.889
13	BERSHKA BSK ESPAÑA, S.A.	INDITEX	257,8	▼	7	3.064
14	VEGO SUPERMERCADOS, S.A.U.	VEGALSA (VEGONSA AGRUPACION ALIMENTARIA)	238,7	▲	11	6.189
15	GRUPO MASSIMO DUTTI, S.A.	INDITEX	235,7	▲	13	2.794
16	ROSP CORUNNA PARTICIPACIONES EMPRESARIALES, S.L.	ROSP CORUNNA	223,1	▲	59	2
17	ROSP CORUNNA, S.L.	ROSP CORUNNA	203,0	▼	63	7
18	DISTRIBUCIONES FROIZ, S.A.	GRUPO FROIZ	185,4	►	16	5.769
19	AUTOPISTAS DEL ATLANTICO CONCESIONARIA ESPAÑOLA, S.A.	GRUPO ITINERE	176,7	►	69	234
20	BORGWARNER EMISSIONS SYSTEMS SPAIN, S.L.	BORGWARNER SPAIN HOLDING	150,9	▲	41	806
21	CONSTRUCTORA SAN JOSE, S.A.	CONSTRUCTORA SAN JOSE	146,5	►	14	2.823
22	VOTORANTIM CEMENTOS ESPAÑA, S.A.	VOTORANTIM	139,6	▲	44	513
23	ALUMINIOS CORTIZO, S.A.U.	GRUPO CORTIZO CARTERA	132,1	▲	27	1.041
24	PONTEGADEA ESPAÑA, S.L.	PONTEGADEA INVERSIONES	132,0	▼	96	25
25	SOCIEDAD TEXTIL LONIA, S.A.	GRUPO SOCIEDAD TEXTIL LONIA	124,1	▼	45	1.781

En este ranking se muestran las 25 sociedades más relevantes. "Rk" indica la posición que ocupan en 2023 según la Riqueza generada. La orientación de las flechas señala si la empresa mejora su posición respecto a 2022(▲), si la mantiene (►) o si la empeora (▼). "Rk Cifra de negocios" indica la posición que ocupa en 2023 según el volumen del Importe neto de la cifra de negocios generado en la muestra de referencia (38.880 empresas).
* El nombre del grupo empresarial se asigna según el siguiente criterio: si la empresa forma parte de un grupo de empresas que formulan cuentas anuales consolidadas, se indica el de la sociedad dominante directa, si la empresa pertenece a un grupo empresarial que no formula cuentas anuales consolidadas, el nombre del grupo es el que declara la propia empresa en las cuentas anuales individuales.

Fuente: ARDÁN 2023.

Los grupos empresariales en Galicia que presentan cuentas consolidadas

Con la finalidad de aproximarnos al volumen de actividad global de todos los grupos empresariales[7] en Galicia que han formulado y depositado separadamente Cuentas anuales consolidadas, se reproduce en la tabla siguiente la información presentada en los balances de los grupos empresariales disponibles[8] cuya compañía dominante está domiciliada en Galicia y ordenados por el Importe neto de la cifra de negocios consolidado generado en 2023. En el listado se indica, además, su sociedad dominante, el Valor añadido bruto consolidado, así como el grupo superior de consolidación de la sociedad dominante si esta perteneciese a otro perímetro de consolidación como dependiente, multigrupo o asociada.

Estos parámetros son los presentados en los balances de consolidación y recogen toda la actividad del perímetro, por lo tanto, puede incluir empresas con domicilio social fuera de Galicia y gran variedad de porcentajes de participación nominal, directa o indirecta, de la matriz en el capital de sus dependientes, multigrupo o asociadas.

7 Por razones metodológicas se han excluido las Corporaciones bancarias por su peculiar comportamiento contable. Tampoco se han incorporado los grupos empresariales que, aunque desarrollando una parte de su actividad en Galicia, la sociedad dominante no deposita las cuentas anuales consolidadas 2023 en la Comunidad gallega.

8 La muestra de grupos empresariales para su análisis se cerró a fecha 01/06/2025 por lo que solo se han tenido en cuenta aquellos grupos cuyas Cuentas Anuales consolidadas 2023 estuvieran disponibles a dicha fecha en el Registro Mercantil correspondiente.

Tabla 8. Grupos consolidados cuya dominante tiene domicilio social en Galicia ordenados por Importe neto de la cifra de negocios
(Depósitos consolidados de cuentas anuales 2023)

		Sociedad dominante			Cifra negocios	VAB
	Grupo consolidado	Razón social	Consolidado Superior	Localidad	mill. euros	mill. euros
1	PONTEGADEA INVERSIONES	PONTEGADEA INVERSIONES, S.L.		A CORUÑA	36.605,0	15.535,0
2	INDITEX	* INDUSTRIA DE DISEÑO TEXTIL, S.A.	PONTEGADEA INVERSIONES(1)	ARTEIXO	35.947,0	15.265,0
3	GRUPO GADISA	GALLEGA DE DISTRIBUIDORES DE ALIMENTACION, S.A.		BETANZOS	1.657,8	440,5
4	TEMPE	* TEMPE, S.A.	INDITEX(2)	ARTEIXO	1.508,5	306,7
5	GRUPO GADISA RETAIL	* GADISA RETAIL, S.L.	GRUPO GADISA(3)	BETANZOS	1.428,5	319,9
6	GRUPO SAN JOSE	GRUPO EMPRESARIAL SAN JOSE, S.A.		PONTEVEDRA	1.335,8	224,9
7	CONSTRUCTORA SAN JOSE	* CONSTRUCTORA SAN JOSE, S.A.	GRUPO SAN JOSE(6)	PONTEVEDRA	1.278,7	191,2
8	VEGALSA (VEGONSA AGRUPACION ALIMENTARIA)	VEGONSA AGRUPACION ALIMENTARIA, S.A.		VIGO	1.226,2	217,0
9	FINCORPORATIVA	FINCORPORATIVA, S.L.		SANTIAGO	1.224,4	389,1
10	FINANCIERA MADERERA	* FINANCIERA MADERERA, S.A.	FINCORPORATIVA(9)	SANTIAGO	1.222,9	388,0
11	COREN	COOPERATIVAS OURENSANAS, S. COOP. GALEGA		OURENSE	1.127,7	150,9
12	NUEVA PESCANOVA	NUEVA PESCANOVA, S.L.		REDONDELA	1.074,0	222,0
13	VOTORANTIM	VOTORANTIM CIMENTOS EAA INVERSIONES, S.L.		VIGO	1.064,3	324,7
14	GRUPO NOSA TERRA 21	GRUPO NOSA TERRA 21, S.A.		VIGO	1.043,7	0,1
15	GRUPO LUCASIÑAS	LUCASIÑAS, S.L.		VIGO	932,5	194,5
16	GRUPO FROIZ	GRUPO FROIZ, S.L.		POIO	917,5	204,5
17	CORPORACION HIJOS DE RIVERA	CORPORACION HIJOS DE RIVERA, S.L.		A CORUÑA	828,9	319,6
18	CORPORACION EMPRESARIAL JESUS ALONSO	CORPORACION EMPRESARIAL JEALSA, S.L.		BOIRO	778,5	123,8
19	GRUPO CORTIZO CARTERA	CORTIZO CARTERA, S.L.		PADRON	743,0	254,2
20	BORGWARNER SPAIN HOLDING	BORGWARNER SPAIN HOLDING, S.L.		VIGO	730,0	206,1
21	FRINSA DEL NOROESTE	FRINSA DEL NOROESTE, S.A.		RIBEIRA	712,8	120,2
22	NAUTERRA	LUIS CALVO SANZ, S.A.		CARBALLO	696,8	139,5
23	EGASA	EGASA INVESTMENT CORPORATION, S.L.		A CORUÑA	569,6	120,0
24	LUCKIA GAMING GROUP	* LUCKIA GAMING GROUP, S.A.	EGASA(23)	A CORUÑA	569,6	118,8
25	GRUPO PEREZ RUMBAO	AICENCAR, S.L.		SANTIAGO	494,9	83,9
26	BROOKFIELD SLATE HOLDINGS	BROOKFIELD SLATE HOLDINGS IV, S.L.		CARBALLEDA	436,7	192,0
27	CUPIRE PADESA	* CUPIRE PADESA, S.L.	BROOKFIELD SLATE HOLDINGS(26)	CARBALLEDA	436,7	191,4
28	COPASA	SOCIEDAD ANONIMA DE OBRAS Y SERVICIOS COPASA		OURENSE	432,2	140,1
29	GRUPO SOCIEDAD TEXTIL LONIA	GRUPO SOCIEDAD TEXTIL LONIA, S.L.		PEREIRO DE AGUIAR	429,9	177,5
30	WORLDWIDE FISHING COMPANY	WORLDWIDE FISHING COMPANY, S.L.		VIGO	382,7	28,2
31	PUENTES Y CALZADAS	PUENTES Y CALZADAS GRUPO DE EMPRESAS, S.A.		OROSO	343,2	64,7
32	LECHE CELTA	LECHE CELTA, S.L.		PONTEDEUME	342,6	20,1
33	INVERAVANTE	INVERAVANTE INVERSIONES UNIVERSALES, S.L.		A CORUÑA	335,3	113,2
34	PESCAPUERTA	PESCAPUERTA, S.A.		VIGO	305,6	88,6
35	LENCE TORRES	LENCE TORRES, S.L.		LUGO	286,9	29,4
36	ROSP CORUNNA	ROSP CORUNNA, S.L.		A CORUÑA	252,6	243,0
37	TRANSMONBUS	TRANSMONBUS, S.L.		LUGO	245,8	136,6
38	TOMENIDER	TOMENIDER, S.L.		LUGO	242,3	49,5
39	BOXLEO TIC	BOXLEO TIC, S.L.		OLEIROS	241,4	160,9
40	GRUPO SDI	SOFTTEK DIGITAL INNOVATION, S.L.		A CORUÑA	231,5	159,7
41	GRUPO LOUZAO	CLC WORLD INVERSIONES, S.L.		OLEIROS	230,2	31,6
42	MASCATO	MASCATO, S.A.		VIGO	227,9	49,8
43	BIMBA & LOLA STUDIO	BIMBA & LOLA STUDIO, S.L.		VIGO	224,9	83,7
44	RESONAC GRAPHITE SPAIN	RESONAC GRAPHITE SPAIN, S.A.		A CORUÑA	219,8	22,9
45	AIRA	AIRA, S.COOP. GALEGA		TABOADA	215,0	16,5
46	GRUPO P. FERRO GPF	P. FERRO GPF, S.L.		A CORUÑA	198,9	42,9
47	IGNACIO DE LAS CUEVAS	IGNACIO DE LAS CUEVAS, S.A.		SAN CIBRAO DAS VIÑAS	197,0	30,5
48	COMPAÑÍA ESPAÑOLA DE ALGAS MARINAS	COMPAÑÍA ESPAÑOLA DE ALGAS MARINAS, S.A.		O PORRIÑO	191,5	45,1
49	EIDF	ENERGIA INNOVACION Y DESARROLLO FOTOVOLTAICO, S.A.		BARRO	190,1	6,0
50	GRUPO COPO	GRUPO EMPRESARIAL COPO, S.A.		MOS	189,9	49,1
51	GRUPO PLEXUS TECH	GRUPO PLEXUS TECH, S.L.		SANTIAGO	185,4	130,3
52	TECNOLOGIAS PLEXUS	* TECNOLOGIAS PLEXUS, S.L.	GRUPO PLEXUS TECH(51)	SANTIAGO	185,4	127,5
53	VALTALIA INVESTMENTS	VALTALIA INVESTMENTS, S.L.		O CARBALLIÑO	174,4	47,8
54	GRUPO GREMVI GALICIA	GRUPO GREMVI GALICIA, S.L.		OURENSE	173,1	22,0
55	ANJOCA	ANJOCA, S.L.		A CORUÑA	167,5	100,1

* La sociedad dominante forma parte, a su vez, del perímetro de consolidación de otro grupo gallego que también formula cuentas consolidadas separadas.

Fuente: ARDÁN 2023.

Tabla 8. Grupos consolidados cuya dominante tiene domicilio social en Galicia ordenados por Importe neto de la cifra de negocios
(Depósitos consolidados de cuentas anuales 2023)

		Sociedad dominante			Cifra negocios	VAB
	Grupo consolidado	Razón social	Consolidado Superior	Localidad	mill. euros	mill. euros
56	CORPORACION EMPRESARIAL CONGALSA	CORPORACION EMPRESARIAL CONGALSA, S.L.		A POBRA DO CARAMIÑAL	161,8	32,4
57	RAMPESCA	RAMPESCA, S.A.		VIGO	145,6	26,2
58	ALUDEC	ALUDEC, S.A.		PONTE-CALDELAS	142,2	63,3
59	MAGNA SEATING HOLDING SPAIN	MAGNA SEATING HOLDING SPAIN, S.L.		O PORRIÑO	141,9	41,2
60	PARTLER 2006	PARTLER 2006, S.L.		A CORUÑA	140,0	504,0
61	WHEATLEY HILLS	WHEATLEY HILLS, S.L.		VALGA	138,4	34,8
62	GRUPO ARNOIA DISTRIBUCION	ARNOIA DISTRIBUCION DE LIBROS, S.A.		PONTE-CALDELAS	136,9	15,0
63	GESTION CORPORATIVA QUINTA	GESTION CORPORATIVA QUINTA, S.L.		VALGA	134,3	36,7
64	TELCOR	TELCOR, S.A.		SANTIAGO	133,6	60,3
65	GRUPO IFKI	GRUPO IFKI, S.L.		VIGO	130,5	13,2
66	GRUPO RECAMBIOS REGUEIRA	RECAMBIOS REGUEIRA, S.L.		A CORUÑA	129,3	31,9
67	GRUPO ADREM	ADREM, S.L.		ORDES	129,2	23,2
68	BAMPIMOR	BAMPIMOR, S.L.		A CORUÑA	128,4	122,5
69	MALASA GRUPO	MALASA GRUPO, S.L.		CAMBRE	128,4	42,0
70	SOCIEDAD AGRICOLA GALLEGA	SOCIEDAD AGRICOLA GALLEGA, S.L.		VILANOVA DE AROUSA	122,1	9,6
71	COMAR	COMAR INVERSIONES Y DIRECCION DE EMPRESAS, S.L.		A CORUÑA	121,3	62,4
72	ACTEMSA	ACTEMSA, S.A.		A POBRA DO CARAMIÑAL	118,3	- 14,3
73	GRUPO METALEA	GRUPO METALEA, S.L.		O PORRIÑO	115,3	3,5
74	FRIOANTARTIC	FRIOANTARTIC, S.A.		MARIN	114,8	3,5
75	SISTEMAS TECNICOS ACCES. COMPONENTES	* SISTEMAS TECNICOS ACCES. COMPONENTES, S.L.	GRUPO CORTIZO CARTERA(19)**	PADRON	114,6	43,2
76	ADOLFO DOMINGUEZ	ADOLFO DOMINGUEZ, S.A.		SAN CIBRAO DAS VIÑAS	114,2	46,4
77	VIUDA DE SEVERIANO CASTRO E HIJOS	VIUDA DE SEVERIANO CASTRO E HIJOS, S.L.		AS PONTES	113,8	73,5
78	SERVINOGA	SERVINOGA, S.L.		MARIN	112,8	21,7
79	RUSSULA CORPORACION	RUSSULA CORPORACION, S.L.		A CORUÑA	112,2	24,9
80	BROPORMA RETAIL	BROPORMA RETAIL, S.L.		REDONDELA	110,9	15,2
81	GRUPO INVERSIONES ARTEIXO	INVERSIONES ARTEIXO, S.L.		ARTEIXO	109,7	32,4
82	PONTEGADEA GB 2020	PONTEGADEA GB 2020, S.L.		A CORUÑA	108,0	98,0
83	GRUPO CARTERA TRISON	* CARTERA TRISON, S.L.	GRUPO JUSEDE***	SADA	104,8	29,6
84	STOLT SEA FARM SA	STOLT SEA FARM, S.A.		CARNOTA	102,7	65,5
85	FREIREINVEST	FREIREINVEST, S.L.		MARIN	100,1	13,4
86	TRAINING BUSINESS NETWORK	TRAINING BUSINESS NETWORK, S.L		A CORUÑA	97,7	48,1
87	HIJOS DE CARLOS ALBO	HIJOS DE CARLOS ALBO, S.L.		SALVATERRA DE MIÑO	94,2	9,7
88	BORNEIRIÑA ATLANTICO	BORNEIRIÑA ATLANTICO, S.L.		VIGO	92,3	8,8
89	NORVENTO ENERXIA	NORVENTO ENERXIA, S.L.		LUGO	91,4	62,1
90	ARMADORA PEREIRA	ARMADORA PEREIRA, S.A.		VIGO	90,9	18,9
91	BREOGAN MOTOR	BREOGAN MOTOR, S.L.		OLEIROS	90,9	9,9
92	PEREZ TORRES	PEREZ TORRES MARITIMA, S.L.		MARIN	90,1	32,4
93	EXTRACO, CONSTRUCCIONS E PROXECTOS	EXTRACO, CONSTRUCCIONS E PROXECTOS, S.A.		OURENSE	88,5	15,4
94	GRUPO UNION VANTAXE	UNION VANTAXE, S.L.		VIGO	87,8	21,9
95	C.R.C. OBRAS Y SERVICIOS	C.R.C. OBRAS Y SERVICIOS, S.L.		ORDES	87,2	18,8
96	SMARTTIA	SMARTTIA, S.L.U.		A CORUÑA	85,5	34,9
97	ROMERO Y PEREIRA INVERSIONES	ROMERO Y PEREIRA INVERSIONES, S.L.		VIGO	82,3	13,1
98	MARTINEZ OTERO CONTRACT	MARTINEZ OTERO CONTRACT, S.L.		A ESTRADA	81,9	20,4
99	GRUPO ALLENTIA	ALLENTIA INVEST, S.L.		O PORRIÑO	81,8	13,9
100	DISCEFA	DISCEFA, S.L.		CAMBRE	80,3	10,6
101	FIANTEIRA	FIANTEIRA TURISMO, S.L.		SANXENXO	80,2	11,6
102	AURASPEI	AURASPEI, S.L.U.		CAMBRE	80,1	23,2
103	GRUPO PEREIRA	PEREIRA PRODUCTOS DEL MAR, S.A.		VIGO	80,0	8,3
104	GRUPO CANDIDO HERMIDA	GRUPO CANDIDO HERMIDA, S.L.		NARON	76,6	19,1
105	GRUPO PESQUERA AZIMUT	PESQUERA AZIMUT, S.L.		VIGO	74,7	2,2
106	VELA INVERSIONES	VELA INVERSIONES FINANCIERAS, S.L.		CALDAS DE REIS	74,5	22,0
107	GRUPO EMENASA	ELECTROMECANICA NAVAL E INDUSTRIAL, S.A.		VIGO	73,8	25,1
108	GRUPO ORECO BALGON	ORECO BALGON, S.A		VIGO	73,5	9,1
109	PUERTO DE CELEIRO	PUERTO DE CELEIRO, S.A.		VIVEIRO	72,9	7,0
110	GRUPO CONNEX BUTTER	GRUPO CONNEX BUTTER, S.L.		VIGO	72,8	2,6

* La sociedad dominante forma parte, a su vez, del perímetro de consolidación de otro grupo gallego que también formula cuentas consolidadas separadas.

** La sociedad dominante está incluida en el perímetro de consolidación del GRUPO CORTIZO CARTERA como empresa asociada.

*** CARTERA TRISON, S.L. está integrada a su vez en el grupo superior GRUPO JUSEDE, que no se ha tenido en cuenta para el listado de grupos consolidados ya que las cuentas anuales consolidadas de la sociedad dominante (JUSEDE INVESTMENTS, S.L.) y sus dependientes estan referenciadas a un periodo inferior al año.

Fuente: ARDÁN 2023.

Tabla 8. Grupos consolidados cuya dominante tiene domicilio social en Galicia ordenados por Importe neto de la cifra de negocios
(Depósitos consolidados de cuentas anuales 2023)

		Sociedad dominante			Cifra negocios	VAB
	Grupo consolidado	Razón social	Consolidado Superior	Localidad	mill. euros	mill. euros
111	GRUPO RCCELTA	REAL CLUB CELTA DE VIGO, S.A.D.		VIGO	71,3	41,9
112	REFRESCOS DEL ATLANTICO	REFRESCOS DEL ATLANTICO, S.L.		MARIN	70,1	13,6
113	BARREIRO NUÑEZ Y AVILLEIRA	BARREIRO NUÑEZ Y AVILLEIRA, S.L.		CANGAS	67,9	7,4
114	TRANSPORTES ALMACENES TRANSITARIOS	TRANSPORTES ALMACENES TRANSITARIOS, S.A.		NARON	65,7	5,1
115	LUIS DE VALDIVIA	LUIS DE VALDIVIA, S.L.		A CORUÑA	64,6	42,9
116	GRUPO ECOENER	* GRUPO ECOENER, S.A.	LUIS DE VALDIVIA(115)	A CORUÑA	64,0	42,1
117	REGANOSA HOLDCO	REGANOSA HOLDCO, S.L.		MUGARDOS	62,3	40,2
118	CAMPRE GESTION	CAMPRE GESTION Y PROMOCION, S.L.		CULLEREDO	58,0	17,9
119	DIAL GROUP	DIAL & PARTNERS, S.L.		CULLEREDO	57,5	14,3
120	SUTEGA	SUMINISTROS TECNICOS DE GALICIA, S.L.		A CORUÑA	57,2	12,6
121	CORPORACION VOZ DE GALICIA	CORPORACION VOZ DE GALICIA, S.L.		A CORUÑA	56,1	33,3
122	GREENALIA	* GREENALIA, S.A.	SMARTTIA(96)	A CORUÑA	56,1	32,7
123	GRUPO BOGRAO	BOGRAO, S.L.		VEDRA	54,8	6,0
124	RODONITA	RODONITA, S.L.		A CORUÑA	54,3	19,2
125	INVERFAGO	INVERFAGO, S.L.U.		A CORUÑA	53,5	19,3
126	LOGISTICA INTEGRAL Y SERVICIOS	LOGISTICA INTEGRAL Y SERVICIOS, S.L.		A CORUÑA	53,4	10,8
127	MAXELGA 93	MAXELGA 93, S.L.		GONDOMAR	52,5	17,6
128	GRUPO TABORAM	GRUPO TABORAM, S.L.		LALIN	52,1	18,4
129	GRUPO P. FERRO INVERSIONES	P. FERRO INVERSIONES, S.L.		MURAS	52,0	11,6
130	EDUARDO VIEIRA	S.A. EDUARDO VIEIRA		VIGO	51,2	16,8
131	ACEROS DE SABON	ACEROS DE SABON, S.L.		ARTEIXO	51,1	16,7
132	INVEROJANO	INVEROJANO, S.L,		BERGONDO	51,1	10,6
133	BIO ECOFOREST	BIO ECOFOREST, S.L.		VIGO	51,0	18,6
134	GRUPO SOCITRANSA	SOCIEDAD DE TRANSPORTES, S.L.		VERIN	49,4	16,1
135	GRUPO OVIGANIC IBERICA	OVIGANIC IBERICA, S.L.		MONFORTE DE LEMOS	49,2	9,0
136	GABADI	GABADI, S.L.		NARON	48,9	14,7
137	GRUPO DFG NATURAL STONE	DOLMEN GRANITOS Y MARMOLES, S.L.		VIGO	48,3	17,5
138	GRUPO MONTIÑO NOROESTE	GRUPO MONTIÑO NOROESTE, S.L.		VILANOVA DE AROUSA	47,7	8,2
139	ABEIRAR 2005	ABEIRAR 2005, S.L.		A CORUÑA	47,7	19,6
140	GRUPO ESPINA & DELFIN	GRUPO ESPINA & DELFIN, S.L.		SANTIAGO	47,1	17,9
141	GRUPO AG HOLDING FINANCIERO	GRUPO AG HOLDING FINANCIERO, S.L.		VIGO	46,9	13,9
142	CONGELADOS MARAVILLA	CONGELADOS MARAVILLA, S.A.		VIGO	46,3	3,8
143	CEDIE 2018	CEDIE 2018, S.A.		O BARCO DE VALDEORRAS	45,7	6,4
144	GRUPO GUIDONI	GUIDONI CAPITAL, S.L.		NARON	45,7	3,8
145	GRUPO DELTA VIGO	INDUSTRIAS DELTA VIGO, S.L.		REDONDELA	44,2	19,7
146	MAQUISABA	MAQUISABA, S.L.		SANTA COMBA	43,4	19,6
147	NUTRIMENTOS DEL CAMPO	NUTRIMENTOS DEL CAMPO, S.A.		DOZON	43,2	2,5
148	REPIAGRE	REPIAGRE, S.A.		SANTIAGO	43,1	6,2
149	MARISCOS ANTON FERNANDEZ	MARISCOS ANTON FERNANDEZ, S.L.		MUROS	42,7	6,9
150	CONSTRUCCIONES OBRAS Y VIALES	CONSTRUCCIONES OBRAS Y VIALES, S.A.		PONTEVEDRA	41,3	12,2
151	GRUPO PESQUERIAS NORES MARIN	PESQUERIAS NORES MARIN, S.L.		MARIN	39,9	13,5
152	GRUPO INVERSIONES CAAMAÑO	INVERSIONES CAAMAÑO, S.L.		CARBALLO	39,8	11,4
153	GRUPO ALIMENTARIO TORRE DE NUÑEZ	GRUPO ALIMENTARIO TORRE DE NUÑEZ, S.L.		LUGO	39,8	9,6
154	ISAC E HIJOS	ISAC E HIJOS, S.L.		BOQUEIXON	39,2	18,7
155	MORADIÑA	MORADIÑA, S.L.		CANGAS	37,6	19,3
156	GRUPO GOI	GOI TRAVEL, S.L.		A CORUÑA	37,2	6,0
157	SOCIEDAD DE INVERSIONES VEGON	SOCIEDAD DE INVERSIONES VEGON, S.A.		VIGO	36,6	11,3
158	CANOSA GRUPO EMPRESARIAL	CANOSA GRUPO EMPRESARIAL, S.L.		CAMARIÑAS	36,5	2,0
159	ALMACENES TORRES Y SAEZ	ALMACENES TORRES Y SAEZ, S.A.		A CORUÑA	36,0	5,7
160	DROGAS VIGO	DROGAS VIGO, S.L.		O PORRIÑO	35,9	4,8
161	GRUPO SINDAL	SINDAL NOROESTE, SLU		PONTECESURES	35,7	8,3
162	GRUPO CATRO SERVICIOS EXTERNOS	GRUPO CATRO SERVICIOS EXTERNOS, S.L.		VIGO	34,5	31,1
163	SCQ PLANNING	SCQ PLANNING, S.L.		BOQUEIXON	34,5	7,0
164	CECOAGRO CENTRAL DE COMPRAS	CECOAGRO CENTRAL DE COMPRAS, S.L.		BEGONTE	33,5	2,6
165	AURIA DE VALORES	AURIA DE VALORES, S.L.		OURENSE	32,9	9,8

* La sociedad dominante forma parte, a su vez, del perímetro de consolidación de otro grupo gallego que también formula cuentas consolidadas separadas.

Fuente: ARDÁN 2023.

Tabla 8. Grupos consolidados cuya dominante tiene domicilio social en Galicia ordenados por Importe neto de la cifra de negocios
(Depósitos consolidados de cuentas anuales 2023)

		Sociedad dominante			Cifra negocios	VAB
	Grupo consolidado	Razón social	Consolidado Superior	Localidad	mill. euros	mill. euros
166	GRUPO ARENAZ FEIJOO	GRUPO ARENAZ FEIJOO, S.L.		CAMBADOS	32,8	11,1
167	ROSALES GRUPO AVICOLA	ROSALES GRUPO AGRICOLA, S.R.L.		SALVATERRA DE MIÑO	32,3	6,7
168	GRUPO POLYMER LOOP	POLYMER LOOP, SL		A CORUÑA	32,0	12,6
169	M. CAEIRO	M. CAEIRO, S.A.		SANTIAGO	31,8	1,4
170	ABN PIPE CORPORATE	* ABN PIPE CORPORATE, S.L.	GRUPO ABN PIPE(171)	A CORUÑA	31,6	10,1
171	GRUPO ABN PIPE	JAV CORPORATE, S.L.		A CORUÑA	31,6	10,5
172	GRUPO SERVIOCIO	SERVIOCIO CULTURA DEPORTE Y RECREACION, S.L.		CARBALLO	31,6	24,5
173	INDUSTRIAS ROKO	INDUSTRIAS ROKO, S.A.		OLEIROS	31,6	7,7
174	EMPRESA MUNICIPAL DE AGUAS DE LA CORUÑA	EMPRESA MUNICIPAL DE AGUAS DE LA CORUÑA, S.A.		A CORUÑA	31,5	14,5
175	GRUPO MARSAN SOCIEDAD DE CARTERA	GRUPO MARSAN SOCIEDAD DE CARTERA, S.L.		VIGO	30,7	11,4
176	GRUPO EHR1896	GRUPO EHR1896, S.L.		TUI	30,3	8,3
177	ABADA GROUP	ABADA, S.A.		VIGO	30,3	8,5
178	GRUPO PESQUERIAS MARINENSES	PESQUERIAS MARINENSES, S.A.		MARIN	30,0	9,9
179	ZERGAL 2001	* ZERGAL 2001, S.L.	INVERFAGO(125)	A CORUÑA	29,3	9,6
180	GRUPO GESTAN	GESTAN SERVICIOS AMBIENTALES, S.L.		ARTEIXO	28,5	11,8
181	GRUPO J.J. CHICOLINO	GRUPO J.J. CHICOLINO, S.L.		BOIRO	28,2	9,1
182	INDUSTRIAS DE ROCAS ORNAMENTALES	INDUSTRIAS DE ROCAS ORNAMENTALES, S.A.		CARBALLEDA	28,1	20,0
183	GRUPO SOFTEE	SOFTEE GROUP, S.L.		PALAS DE REI	28,0	5,6
184	GRUPO CANCELA SANTA MARIÑA	GRUPO CANCELA SANTA MARIÑA, S.L.U.		TORDOIA	27,4	10,0
185	TOJEIRO	TOJEIRO TRANSPORTES, S.A.		AS PONTES	25,7	9,2
186	DMANAN CORPORACION EMPRESARIAL	DMANAN CORPORACION EMPRESARIAL, S.L.		LUGO	25,6	3,2
187	GRUPO LAS RIAS	LAS RIAS, S. COOP. GALEGA		CAMBRE	24,6	2,1
188	GALEGA DE ECONOMIA SOCIAL	GALEGA DE ECONOMIA SOCIAL, S.L.		SANTIAGO	24,5	13,3
189	GESTIPALOSA	GESTIPALOSA, S.L.		A PONTENOVA	24,5	8,3
190	GESTORA COMERCIAL INTERNACIONAL	GESTORA COMERCIAL INTERNACIONAL, S.L.		REDONDELA	23,5	11,7
191	ADELANTA CORPORACION	ADELANTA CORPORACION, S.A.		OURENSE	21,7	17,0
192	CONGESPO	CONGESPO, S.L.		PONTEVEDRA	18,9	7,2
193	TASGA RENOVABLES	TASGA RENOVABLES, S.L.		SANTIAGO	15,3	12,6
194	SOAL 1960	SOAL 1960, S.L.		MONFORTE DE LEMOS	15,2	13,8
195	GRUPO EL PROGRESO DE LUGO	EL PROGRESO DE LUGO, S.L.		LUGO	14,9	8,5
196	BIBEI GESTION ACTIVOS	BIBEI GESTION ACTIVOS, S.L.		VIGO	14,2	2,8
197	ELECTRA ALTO MIÑO	ELECTRA ALTO MIÑO, S.A.		SALVATERRA DE MIÑO	10,8	4,2
198	DOS DEPORTE OCIO SALUD IBERICA	DOS DEPORTE OCIO SALUD IBERICA, S.L.		LUGO	6,7	4,6
199	MEDIOS AUDIOVISUALES DE GALICIA	* MEDIOS AUDIOVISUALES DE GALICIA, S.L.	CORPORACION VOZ DE GALICIA(121)	A CORUÑA	5,9	4,3
200	GRUPO EUROESPES	EUROESPES, S.A.		BERGONDO	3,0	1,3

* La sociedad dominante forma parte, a su vez, del perímetro de consolidación de otro grupo gallego que también formula cuentas consolidadas separadas.

Fuente: ARDÁN 2023.

Comparación Galicia-España

En el análisis comparativo según la mediana de la generación de Ingresos y Valor añadido bruto, entre una muestra homogénea de más de 121.500 empresas españolas y la muestra de Galicia de referencia (38.880 empresas), tanto nuestra Comunidad como la muestra de España obtienen tasas de variación positivas en el periodo 2022-2023, manteniendo la senda del crecimiento prepandemia en ambos parámetros.

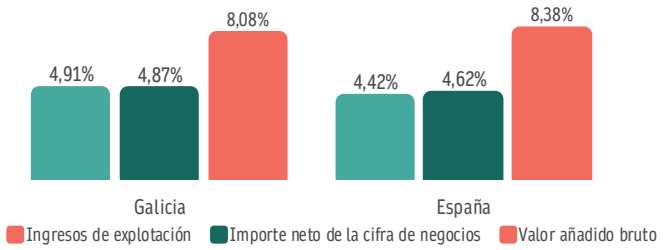
Se constata que, en el estudio de la tasa de variación del volumen de ingresos, el Importe neto de la cifra de negocios correspondiente a España obtiene en 2023 una tasa de crecimiento ligeramente inferior que Galicia, en nuestra comunidad se pasa del 10,67% en 2022 al 4,87% en 2023 y en el caso de España del 12,51% en 2022 al 4,62% en 2023, esto supone una diferencia a favor de la muestra de Galicia de un cuarto de punto en 2023. Si analizamos la evolución de los Ingresos de explotación es muy similar al del volumen de negocios para Galicia y resto de España.

Atendiendo al estudio de la evolución del Valor añadido bruto en las dos muestras analizadas, y tomando como referencia la mediana o valor central, las tasas obtenidas en 2023 son muy similares en ambas muestras de referencia, constatando una senda de crecimiento, pero con cierta desaceleración respecto al periodo anterior. En la comunidad gallega se obtiene una tasa de crecimiento del VAB del 8,08% y en España del 8,38% en 2023. Esto supone una pequeña diferencia a favor de la muestra de España de 0,3 puntos porcentuales en el periodo actual.

Gráfico 7. **Comparación Galicia-España, 2021-2023**

	Galicia	España
Ingresos de explotación	4,91%	4,42%
Importe neto de la cifra de negocios	4,87%	4,62%
Valor añadido bruto	8,08%	8,38%

(%) Las tasas de variación se corresponden con las medianas.
Muestras: 38.880 empresas gallegas y 121.648 empresas españolas.



Fuente: ARDÁN 2023.

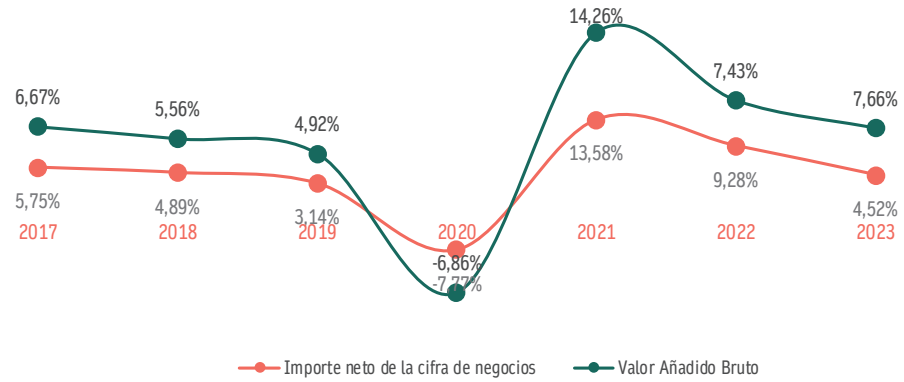
Periodo 2017-2023

Si se analiza la evolución de los Ingresos que se corresponden con la facturación o volumen de negocios, y el Valor añadido bruto para una muestra homogénea de 26.355 empresas gallegas en el período 2017-2023, y tomando como referencia las medianas de las tasas de variación, se constata una senda de crecimiento para ambos parámetros en todo el periodo de estudio, solo interrumpida en el año 2020 por el efecto pandemia.

En ediciones anteriores quedaba constatado que desde el año 2009 la tónica general había sido la pérdida de crecimiento en las tasas de variación de ambas magnitudes económicas, llegando a obtener tasas negativas en el año 2013. A partir de 2014 se constata la recuperación de valores positivos con una senda de crecimiento de las dos magnitudes. En 2017, primer año de estudio de este análisis a siete años, se observa un incremento positivo del 5,75% en la facturación y en el VAB un 6,67%. Desde 2017 hasta 2020 continúa la tónica del crecimiento, pero con una cierta desaceleración año a año. En 2020 las tasas de crecimiento se vuelven negativas para ambos parámetros influenciadas sin duda por la irrupción del COVID-19. En 2021 se observa la vuelta a la senda de crecimiento de la facturación, registrando una tasa de variación del 13,58%, y en cuanto al VAB este registra una variación del 14,26%.

En 2022 continua el crecimiento de ambas magnitudes, pero con cierta desaceleración, registrando la cifra de negocios una tasa de crecimiento del 9,28% y el VAB un 7,43%. En el periodo actual 2023 el Importe neto de la cifra de negocios mantiene el ritmo de crecimiento, pero con una variación más moderada (4,52%), esto supone una caída respecto al año anterior de 4,76 puntos porcentuales y; en cuanto al Valor añadido bruto, este recupera 0,23 puntos porcentuales respeto al periodo anterior.

Gráfico 8. **Evolución de las Tasas de variación del Importe neto de la cifra de negocios y del Valor añadido de 26.355 empresas, 2017-2023**
(medianas)



Fuente: ARDÁN 2023.

2.1.3. Evolución de la rentabilidad y magnitudes asociadas

En este apartado se analiza la evolución de la Rentabilidad y magnitudes asociadas en 2023. Al igual que los principales parámetros económicos, tomando como referencia la mediana o valores centrales de la muestra objeto de estudio, constatan la senda del crecimiento en 2023, este comportamiento también se traslada a las rentabilidades asociadas obtenidas por la muestra de las 38.880 sociedades.

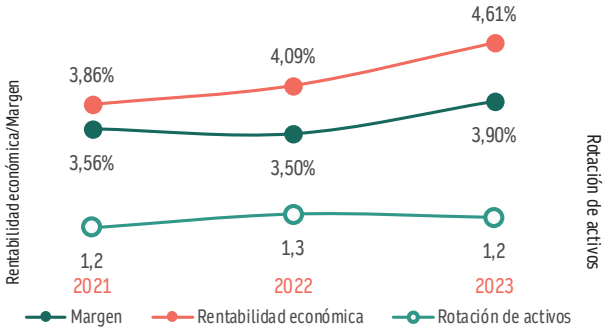
Rentabilidad económica y magnitudes asociadas

La Rentabilidad económica media de la empresa gallega en 2023 ha sido del 4,61%, ligeramente superior a la del año anterior que se situaba en el 4,09%. Las magnitudes asociadas a la Rentabilidad económica, Margen y Rotación de existencias, constatan este mismo comportamiento, donde en 2023 el margen se situó en el 3,90%, sensiblemente superior al del año anterior (3,50%); y la Rotación de existencias ha obtenido un ligero incremento en el periodo 2022-2023, pasando del 4,3 en 2022 al 4,4 en 2023. La Rotación de activos cae sutilmente en 2023, se situó en 1,3 en 2022 y en 1,2 en 2023.

Gráfico 9. **Rentabilidad económica: Evolución y magnitudes asociadas, 2021-2023**

	2021	2022	2023
Rentabilidad económica	**3,86%**	**4,09%**	**4,61%**
Margen	3,56%	3,50%	3,90%
Rotación de activos	1,2	1,3	1,2
Rotación de existencias	4,2	4,3	4,4

Los valores corresponden a las medianas



Fuente: ARDÁN 2023.

En la Tabla 9 se muestra la Rentabilidad económica según el tamaño empresarial[9], se constata un año más que todos los tipos de empresa experimentan un incremento de su valor en 2023 respecto al periodo anterior. Los tamaños empresariales que obtienen valores por encima de la media gallega (4,61%) en los tres años de análisis son la Gran empresa y la Mediana empresa, con el 7,19% y 8,10% en 2023 respectivamente. La Pequeña empresa, aquella que registra unos Ingresos de explotación inferiores a 10 millones de euros, obtiene en 2023 una rentabilidad económica del 4,50% ligeramente superior a la del periodo anterior (3,99%). En el caso

9 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 ingresos inferior a 2 millones de euros

de las Microempresas, aquellas que facturan menos de 2 millones de euros, la mediana de la Rentabilidad económica pasa del 3,68% en 2022 al 4,11% en 2023.

Tabla 9. Rentabilidad económica por tramos según los Ingresos de explotación, 2021-2023

	2021	2022	2023
Empresa gallega	**3,86%**	**4,09%**	**4,61%**
Gran empresa	5,51%	6,19%	7,19%
Mediana empresa	5,98%	7,09%	8,10%
Pequeña empresa	3,78%	3,99%	4,50%
Microempresa	**3,51%**	**3,68%**	**4,11%**

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

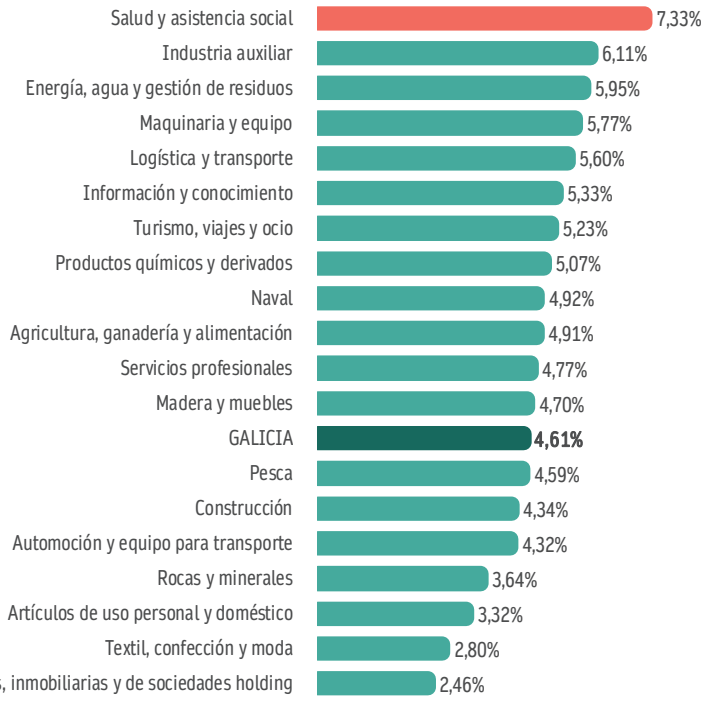
Fuente: ARDÁN 2023.

En el análisis de la Rentabilidad económica según los Sistemas productivos sectoriales de Galicia, todos han obtenido valores por encima del 2,45% en 2023. El que ha obtenido la mayor rentabilidad es Salud y asistencia social con un 7,33%, le siguen la Industria Auxiliar (6,11%), Energía, agua y gestión de residuos con un 5,95%, Maquinaria y equipo (5,77%), Logística y transporte (5,60%), Información y conocimiento (5,33%), Turismo, viajes y ocio (5,23%) y Productos químicos y derivados con un 5,07%. Los sistemas productivos con una Rentabilidad económica en 2023 inferior al 5% y superior a la media gallega (4,61%) son: Naval con un 4,92%, Agricultura, ganadería y alimentación (4,91%), Servicios profesionales (4,77%) y el SPS de la Madera y muebles con un 4.70%. Los sistemas productivos sectoriales que obtuvieron una Rentabilidad económica por debajo de la media gallega fueron: la Pesca con un 4,59%, la Construcción (4,34%), Automoción y equipo para transporte (4,32%), Rocas y minerales (3,64%) y Artículos de uso personal y doméstico con una rentabilidad económica del 3,32%. El resto de los sistemas productivos se sitúan por debajo del 3% en rentabilidad económica en 2023, estos son: Textil, confección y moda (2,80%), y las Actividades financieras, inmobiliarias y de sociedades holding con una rentabilidad económica del 2,46%.

Gráfico 10. Rentabilidad económica y su evolución por sistemas productivos, 2023

	2022	2023	Diferencia
Act. financieras, inmobiliarias y soc. holding	2,31%	2,46%	0,15
Agricultura, ganadería y alimentación	3,60%	4,91%	1,31
Artículos de uso personal y doméstico	3,10%	3,32%	0,23
Automoción y equipo para transporte	3,54%	4,32%	0,79
Construcción	3,62%	4,34%	0,72
Energía, agua y gestión de residuos	7,75%	5,95%	-1,80
Industria auxiliar	5,45%	6,11%	0,66
Información y conocimiento	4,56%	5,33%	0,77
Logística y transporte	5,74%	5,60%	-0,14
Madera y muebles	5,15%	4,70%	-0,45
Maquinaria y equipo	4,98%	5,77%	0,79
Naval	4,12%	4,92%	0,81
Pesca	4,00%	4,59%	0,59
Productos químicos y derivados	4,16%	5,07%	0,91
Rocas y minerales	3,43%	3,64%	0,21
Salud y asistencia social	6,35%	7,33%	0,98
Servicios profesionales	4,41%	4,77%	0,36
Textil, confección y moda	2,71%	2,80%	0,09
Turismo, viajes y ocio	4,53%	5,23%	0,70
Galicia	**4,09%**	**4,61%**	**0,52**

Los valores de corresponden con las medianas orresponden con las medianas



Fuente: ARDÁN 2023.

En cuanto a la evolución de la Rentabilidad económica en el periodo 2022-2023 por sistemas productivos se constata que 16 de los 19 sistemas productivos que se analizan en este Informe tienen tasas de crecimiento positivas. El sistema productivo con mayor crecimiento en su Rentabilidad económica es Agricultura, ganadería y alimentación, pasando del 3,60% en 2022 a un 4,91% en 2023, esto es una diferencia de 1,31 puntos porcentuales. Le siguen Salud y asistencia social con un incremento de 0,98 puntos

porcentuales, Productos químicos y derivados con una variación de 0,91 puntos y, por último, el Naval con un incremento de 0,81 puntos porcentuales respecto al periodo anterior. El resto de los sistemas productivos registran diferencias respecto a 2022 por debajo de 0,80 puntos porcentuales.

Rentabilidad financiera y magnitudes asociadas

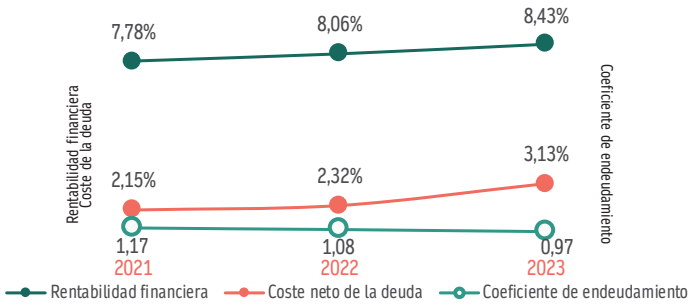
La rentabilidad financiera para el periodo de estudio 2021-2023 experimenta el mismo comportamiento que la Rentabilidad económica, transitando en una senda de crecimiento y con valores positivos en los tres periodos de estudio, pasando de un 7,78% en 2021 al 8,06% en 2022 y llegando a un 8,43% en 2023, esto supone un incremento en el periodo 2021-2023 de 0,65 puntos porcentuales.

En el análisis de las magnitudes asociadas a la Rentabilidad financiera se constata un aumento moderado en el Coste neto de la deuda, pasando del 2,32% en 2022 al 3,13% en 2023, esto supone 0,81 puntos porcentuales más que en el año anterior. 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 constata una senda de reducción de su valor en los últimos años, obteniendo un coeficiente del 0,97 en 2023. La reducción del Coeficiente de endeudamiento año a año nos indica el incremento de la capacidad de las empresas para financiar su actividad con Fondos propios.

Gráfico 11. **Rentabilidad financiera: Evolución y variables asociadas, 2021-2023**

	2021	2022	2023
Rentabilidad financiera	**7,78%**	**8,06%**	**8,43%**
Coste neto de la deuda	2,15%	2,32%	3,13%
Coeficiente de endeudamiento	1,17	1,08	0,97

Los valores corresponden a las medianas



Fuente: ARDÁN 2023.

En el Gráfico 12 se muestra la Rentabilidad financiera según los sistemas productivos de Galicia. Se constata que son dos los SPS que registran rentabilidades por encima del 10%: En primera posición se sitúa Turismo, viajes y ocio con una rentabilidad financiera del 11,32%, le sigue la Salud y asistencia social con un 10,62%.

A continuación, seis son los Sistemas productivos sectoriales de Galicia con valores inferiores al 10% y por encima de la media de Galicia (8,43%), éstos son: Información y conocimiento (9,89%), Maquinaria y equipo (9,79%), Agricultura, ganadería y alimentación (9,69%), Logística y transporte (9,20%), Industria Auxiliar (8,96%) y Automoción y equipo para transporte con una rentabilidad financiera del 8,69%. Por debajo de la media gallega se encuentran los sistemas productivos de Productos químicos y derivados (8,41%), los Servicios profesionales (8,39%), la Construcción (8,14%) y Madera y muebles con una rentabilidad financiera media del 8,08%. El resto de los sistemas productivos se sitúan por debajo del 8% en 2023.

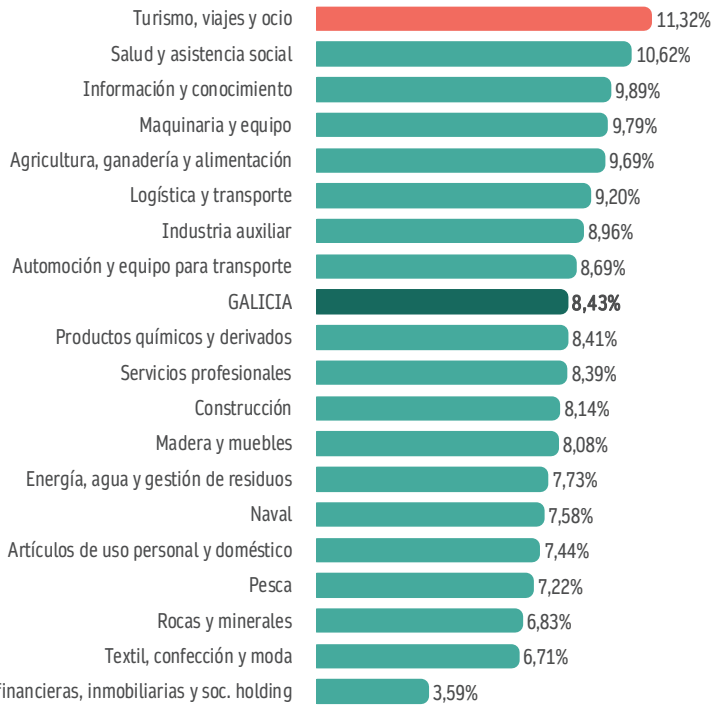
Atendiendo a la evolución de la Rentabilidad financiera por sistemas productivos en el periodo 2022-2023, destaca en primer lugar el sistema productivo sectorial de la Agricultura, ganadería y alimentación con un incremento de 2,14 puntos porcentuales respecto a 2022. En segundo lugar, se encuentra el SPS del Naval con una diferencia respecto al periodo anterior de 1,58 puntos porcentuales. A continuación, le siguen Productos químicos y derivados, Información y conocimiento y Maquinaria y equipo con una diferencia respecto a 2022 de 1,23, 1,20 y 1,16 puntos, respectivamente. El resto de los sistemas productivos presentan diferencias en sus tasas de crecimiento respecto al periodo anterior por debajo de 1 punto porcentual.

De los 19 sistemas productivos sectoriales de Galicia analizados, siete presentan unas tasas de variación negativas en 2023. Los dos SPS con las mayores caídas por encima de un punto porcentual son Energía, agua y gestión de residuos con una disminución de la rentabilidad financiera respecto al periodo anterior de -3,31 puntos porcentuales; y Madera y muebles con una diferencia negativa de –1,53 puntos porcentuales, pasando del 9,61% en 2022 al 8,08% en 2023.

Gráfico 12. **Rentabilidad financiera por sistemas productivos, 2023**

	2022	2023	Diferencia
Act. financieras, inmobiliarias y de soc. holding	3,35%	3,59%	0,24
Agricultura, ganadería y alimentación	7,55%	9,69%	2,14
Artículos de uso personal y doméstico	7,46%	7,44%	-0,02
Automoción y equipo para transporte	8,17%	8,69%	0,52
Construcción	7,48%	8,14%	0,66
Energía, agua y gestión de residuos	11,04%	7,73%	-3,31
Industria auxiliar	9,12%	8,96%	-0,16
Información y conocimiento	8,69%	9,89%	1,20
Logística y transporte	10,07%	9,20%	-0,87
Madera y muebles	9,61%	8,08%	-1,53
Maquinaria y equipo	8,64%	9,79%	1,16
Naval	6,00%	7,58%	1,58
Pesca	7,99%	7,22%	-0,77
Productos químicos y derivados	7,18%	8,41%	1,23
Rocas y minerales	6,12%	6,83%	0,71
Salud y asistencia social	10,67%	10,62%	-0,05
Servicios profesionales	8,20%	8,39%	0,19
Textil, confección y moda	6,20%	6,71%	0,51
Turismo, viajes y ocio	10,69%	11,32%	0,63
Galicia	**8,06%**	**8,43%**	**0,37**

Los valores de corresponden con las medianas



Fuente: ARDÁN 2023.

Evolución 2017-2023 de la rentabilidad económica y financiera

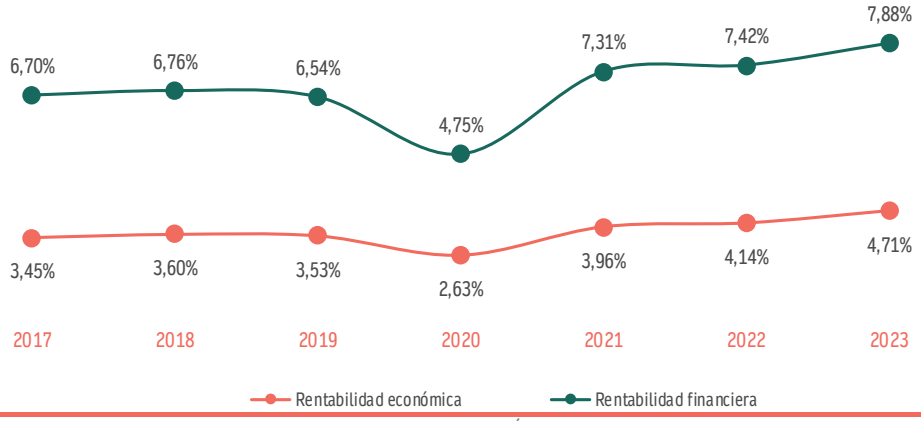
En el Gráfico 13 se muestra la evolución de las Rentabilidades económica y financiera de una muestra homogénea para un período de 7 años consecutivos (26.355 empresas gallegas).

Tal y como se muestra en el Gráfico 13, desde 2017 hasta 2019 las dos magnitudes se encuentran en una trayectoria de crecimiento en sus valores, si bien en 2019 los valores de ambas magnitudes sufren una cierta desaceleración en su crecimiento. La rentabilidad económica pasa del 3,45% en 2017 al 3,53% en 2019, y la Rentabilidad financiera obtiene un valor en 2017 del 6,70%, alcanzando en 2019 un 6,54%. En 2020 las caídas en ambas variables económicas son más elevadas debido en parte al efecto de la crisis sanitaria de la COVID-19. En la Rentabilidad económica la reducción es casi de un punto porcentual y en la Rentabilidad financiera la caída ronda los dos puntos porcentuales respecto al 2019.

En 2021 se vuelve a la tendencia alcista en los valores de ambas rentabilidades debido, principalmente, a la recuperación económica postpandemia, el incremento de la rentabilidad económica es de 1,33 puntos porcentuales y en la rentabilidad financiera la diferencia positiva se sitúa en 2,56 puntos respecto al periodo anterior.

En el periodo actual objeto de estudio la tendencia positiva de crecimiento iniciada en 2021 se mantiene, donde la rentabilidad económica pasa del 4,14% en 2022 al 4,71% en el año 2023 y la rentabilidad financiera obtiene un 7,88% en el periodo actual, superando ampliamente los valores registrados en el año anterior a la pandemia.

Gráfico 13. **Evolución de la Rentabilidad económica y financiera de 26.355 empresas, 2017-2023**



Fuente: ARDÁN 2023.

2.2. El empleo en las empresas de Galicia

El buen ritmo de crecimiento en la actividad empresarial ha tenido un efecto positivo en el comportamiento del mercado de trabajo en los últimos años, donde ha sido considerable el dinamismo del empleo. El actual contexto del mercado laboral se está viendo afectado por transformaciones profundas tanto en el ámbito tecnológico como en el demográfico. Los cambios tecnológicos proceden principalmente de los desarrollos de la robótica y de la inteligencia artificial. Los demográficos tienen que ver sobre todo con el envejecimiento de la población trabajadora, fruto de la reducción del tamaño de las nuevas cohortes que entran en el mercado del trabajo y del alargamiento de la vida laboral[10].

En 2021, se inicia la recuperación tras la pandemia con la vuelta a la senda del crecimiento en el empleo, siguiendo la misma tónica en 2022 y consolidándose la tendencia con valores más moderados en 2023. En una muestra homogénea de empleo a tres años de 32.097 sociedades gallegas, se registró en 2023 un volumen de empleo de 448.519 trabajadores, con una tasa de crecimiento del 2,85%.

En los siguientes apartados se analizará la evolución del empleo y la productividad en las empresas gallegas, así como la estructura del empleo femenino en Galicia según una muestra homogénea de empleo a 3 años.

2.2.1. Estructura del empleo

La siguiente tabla nos muestra la distribución del empleo por número de empresas y empleados[11] en 2023. Según el rango de empleados, las empresas con el mayor peso de empleo sobre la muestra total (32.097 sociedades), se corresponden con las Grandes empresas, estas son las de más de 250 empleados, que representan el 0,5% del total de empresas gallegas, y concentran el 33,9% del empleo en 2023. El grupo de empresas de 11 a 50 empleados (Pequeña empresa) que representa en 2023 el 17,0% de las empresas gallegas analizadas, acumulan el 25,6% del empleo total en dicho periodo. Las sociedades de 1 a 10 empleados (Microempresa) con un peso del 79,7% sobre el total de empresas analizadas, concentran el 20,8% del empleo en 2023, y por último en el rango de la Mediana empresa, esto es de 51 a 250 empleados, se concentró en 2023 el 2,8% de las empresas sobre el total de la muestra, generando el 19,7% del empleo.

10 Banco de España, Informe Anual 2023, Madrid.

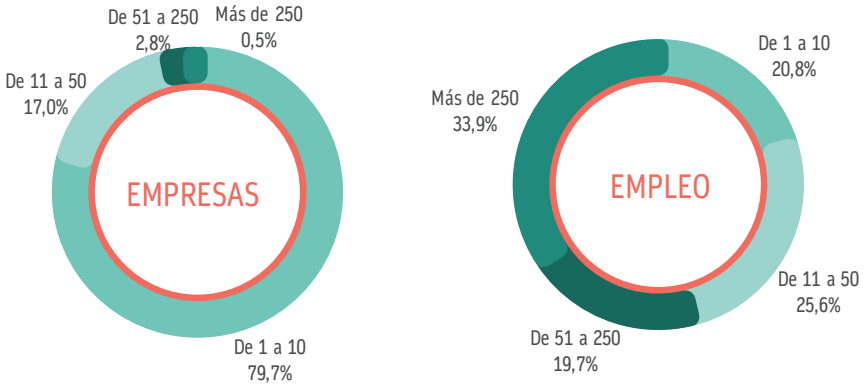
11 Con el fin de conseguir cálculos coherentes, solamente se ha tenido en cuenta el dato del número de empleados de aquellas empresas que, además de declararlo en su memoria para todos y cada uno de los años a los que se refiere el estudio, ofrecían cierto grado de coherencia, es decir, en la relación Gastos de personal/N.º empleados se rechazan aquellos valores que no resulten fiables. La muestra final después de la depuración consta de 32.097 empresas para el período de análisis.

Tabla 10. Distribución por número de empresas y empleados en Galicia, 2021-2023

	Empresas						Empleo						Tasas crecimiento Empleo	
	2021	%	2022	%	2023	%	2021	%	2022	%	2023	%	21/22	22/23
De 1 a 10	26.128	81,4%	25.736	80,2%	25.584	79,7%	91.742	22,6%	93.167	21,4%	93.170	20,8%	1,6%	0,00%
De 11 a 50	5.023	15,6%	5.353	16,7%	5.467	17,0%	103.830	25,6%	111.179	25,5%	114.717	25,6%	7,1%	3,18%
De 51 a 250	802	2,5%	854	2,7%	885	2,8%	78.436	19,4%	84.182	19,3%	88.396	19,7%	7,3%	5,01%
Más de 250	144	0,4%	154	0,5%	161	0,5%	131.342	32,4%	147.556	33,8%	152.236	33,9%	12,3%	3,17%
Total	**32.097**	**100%**	**32.097**	**100%**	**32.097**	**100%**	**405.350**	**100%**	**436.084**	**100%**	**448.519**	**100%**	**7,58%**	**2,85%**

Fuente: ARDÁN 2023.

Gráfico 14. Distribución del empleo, 2023 (según rango de empleados)



Fuente: ARDÁN 2023.

En el análisis agregado de la evolución del empleo en el periodo 2022-2023, todos los rangos de clasificación experimentan crecimiento del empleo, excepto las Microempresas que apenas sufre variación.

La Mediana empresa es la que registra en este periodo de estudio el mayor incremento en el empleo, obteniendo una tasa de crecimiento respecto a 2022 del 5,01%, esto es 4.214 empleados más que en el año anterior. Este rango de empresas representa el 33,89% del aumento de empleo en 2023. En cuanto a la Gran empresa, la tasa de variación obtenida respecto a 2022 fue del 3,17% (4.680 trabajadores más). La pequeña empresa ha generado 3.538 empleos más que en el ejercicio anterior, esto es una variación del 3,18%. Por último, el tamaño empresarial Microempresa ha mantenido un volumen de empleo prácticamente igual que en el periodo anterior, aumentando en 3 el número de trabajadores en 2023.

Al analizar el empleo medio agregado, calculado como cociente del número de empleados totales entre el número de empresas que presentan este dato (32.097 empresas), en 2021 el empleo medio por empresa ascendió a 12,63 empleados, en 2022 a 13,59 y en 2023 aumentó ligeramente hasta 13,97 trabajadores de media por empresa, esto supone una tasa media de variación positiva del 10,65 % en el periodo 2021-2023.

Gráfico 15. Evolución del empleo medio en Galicia, 2023

	2021	2022	2023	Tasa crecimiento 21/23
Empleo agregado generado	**405.350**	**436.084**	**448.519**	**10,65%**
Empleo medio por empresa	12,63	13,59	13,97	

Fuente: ARDÁN 2023.

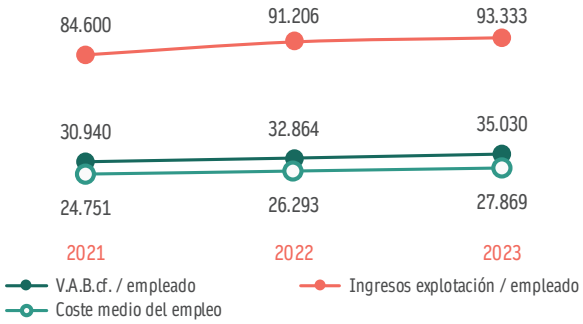
2.2.2. Productividad del empleo

En este apartado se analiza la Productividad del empleo en el periodo 2021-2023. Considerando la importancia que tiene la evolución de la Productividad en la propia generación de empleo, se han calculado una serie de magnitudes asociadas a la Productividad del trabajo[12]: Ingresos de explotación por empleado, Valor añadido por empleado y el Coste medio del empleo.

Gráfico 16. **Productividad del empleo, 2021-2023**
(medianas)

	2021	2022	2023	Tasas de variación 2021-2022	Tasas de variación 2022-2023
V.A.B.cf. / empleado	30.940	32.864	35.030	5,43%	**6,45%**
Ingresos explotación / empleado	84.600	91.206	93.333	7,30%	**3,49%**
Coste medio del empleo	24.751	26.293	27.869	5,02%	**5,31%**

Medianas en unidades de euro



Fuente: ARDÁN 2023.

Tras el efecto negativo sobre el empleo que causó la crisis pandémica en 2020, al analizar la evolución del Valor añadido bruto por empleado (Productividad), en 2021 se constató una importante recuperación de esta variable, consolidándose en 2022 la senda del crecimiento de la productividad con una tasa de variación respecto a 2021 del 5,43%. En el periodo actual de análisis la tasa de variación de la productividad llegó al 6,45%, esto supone un aumento de poco más de un punto porcentual en 2023.

Al analizar los Ingresos de explotación por empleado, se observa una senda de crecimiento en su variación, pero con una cierta desaceleración, constatándose una tasa de crecimiento en el periodo 2021-2022 del 7,30%, y en 2022-2023 del 3,49%, esto es una reducción de 3,81 puntos porcentuales. En 2023, los costes laborales siguen la tónica de la evolución de la productividad. El Coste medio del empleo en 2022 registró un aumento respecto al año anterior del 5,02%, y en 2023 obtuvo una tasa de crecimiento del 5,31% respecto al periodo anterior.

Evolución 2017-2023

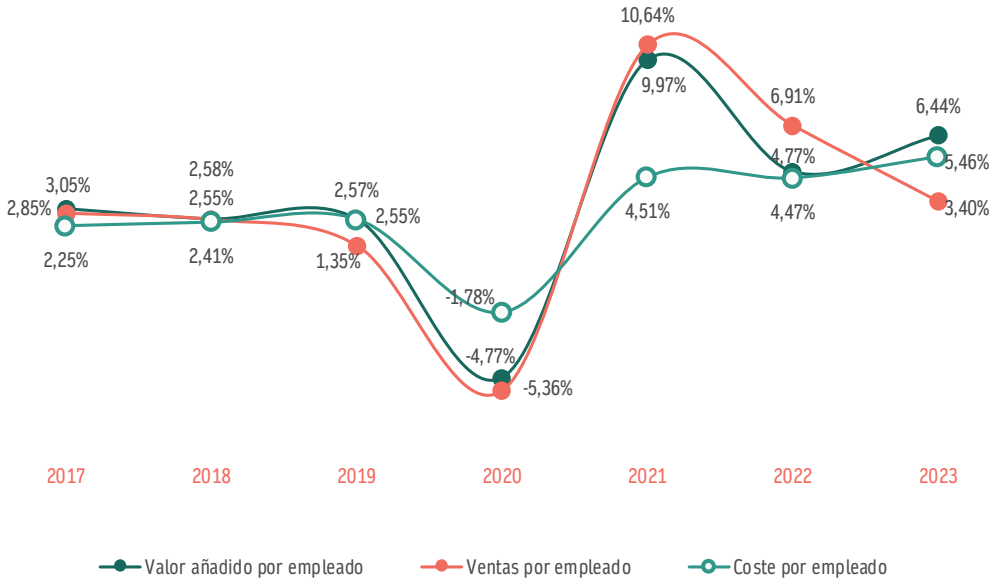
En el gráfico siguiente se puede observar la evolución de la Productividad y magnitudes asociadas en los últimos siete años. Se constata que, desde 2017 hasta 2019, las tasas de crecimiento del Valor añadido por empleado siguen una senda de crecimiento, pero con una desaceleración en sus valores, moviéndose entre el 3% y 2,57%. En 2020, la productividad se reduce de una manera intensa por efecto de la crisis sanitaria del COVID-19 hasta alcanzar una tasa de variación del -4,77%, esto supuso una reducción respecto al periodo 2019 de -7,34 puntos porcentuales. En 2021 se recupera de nuevo una tasa de crecimiento positiva del 9,97% muy por encima de los valores prepandemia, y en 2022 se constata la continuidad en la senda del crecimiento, pero con una cierta desaceleración de esta, obteniendo una tasa del 4,77%. En el periodo actual de análisis, la tasa de crecimiento se sitúa en el 6,44%, esto supone un incremento de la productividad en siete años de 3,39 puntos porcentuales.

Si se observa la evolución de los Ingresos por empleado en el periodo 2017-2023, estos han tenido una evolución similar a la Productividad por trabajador. Al inicio del periodo de análisis (2017) la tasa de crecimiento se situó en el 2,85%, llegando en 2019 a una variación del 1,35%, y sufriendo en 2020 una importante caída de esta del -5,36% por el efecto pandemia. En 2021, año de la recuperación, obtiene un fuerte incremento, situándose la tasa de crecimiento de las ventas por empleado en el 10,64% y moderando levemente la tasa de variación en las ventas por empleado en 2022 alcanzando el 6,91%. Finalmente, en 2023 desacelera su dinamismo en -3,51 puntos porcentuales la variación respecto al año anterior, constatando un crecimiento de las ventas por empleado del 3,40%.

12 Para el análisis de la productividad del empleo y magnitudes asociadas se han utilizado los datos de la mediana o percentil 50. La mediana es el valor central de la muestra, es aquel valor que deja a la izquierda y a la derecha de este a un 50 por ciento de los valores de las empresas.

En cuanto a la evolución del coste por empleado ha obtenido una tasa de crecimiento en 2023 del 5,46%, esto es un aumento de 3,21 puntos porcentuales respecto al inicio del periodo de análisis (2017).

Gráfico 17. **Evolución de las Tasas de variación de la productividad de 26.355 empresas, 2017-2023**



Fuente: ARDÁN 2023.

2.2.3. La generación del empleo en la empresa gallega

A continuación, se analiza la evolución en el empleo generado por los 19 sistemas productivos gallegos y los principales sectores de la economía[13] de Galicia. Tras el impacto sobre el empleo de la crisis sanitaria del COVID-19 en 2020, que fue muy desigual por sectores y ramas de actividad, en 2021 se inicia la recuperación y en 2022 se consolida el crecimiento en todos los SPS gallegos. Asimismo, en 2023 se registran variaciones positivas en prácticamente todos los SPS analizados.

El análisis de la muestra de referencia (32.097 empresas) constata que en 2023 el empleo en Galicia aumentó en términos absolutos en 12.435 trabajadores, esto es una tasa de crecimiento del 2,85% respecto al periodo anterior, lo que supone una variación negativa de -4,73 puntos porcentuales, ya que se había obtenido una tasa de crecimiento en el periodo anterior del 7,58%.

El sistema productivo con mayor número de empleados en Galicia en 2023 es, como en años anteriores, la Construcción, con 61.828 trabajadores, esto representa el 13,78% del total de empleo gallego. Le sigue Servicios profesionales con 50.342 trabajadores en la comunidad gallega, sistema productivo sectorial que representa el 11,22% sobre el total de empleo gallego. En tercera posición se encuentra Textil, confección y moda con un total de 48.417 empleados, con un peso sobre el total de Galicia del 10,79%. A continuación, con un peso del empleo sobre el total gallego del 8,06% se sitúa la Agricultura, ganadería y alimentación y; en quinta posición el SPS de la Logística y transporte concentra el 7,65% del empleo gallego en 2023. Estos cinco SPS representan conjuntamente el 51,51% del empleo generado en Galicia. El resto de los sistemas productivos concentran individualmente un empleo sobre el total gallego por debajo del 7,25% en 2023.

13 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.

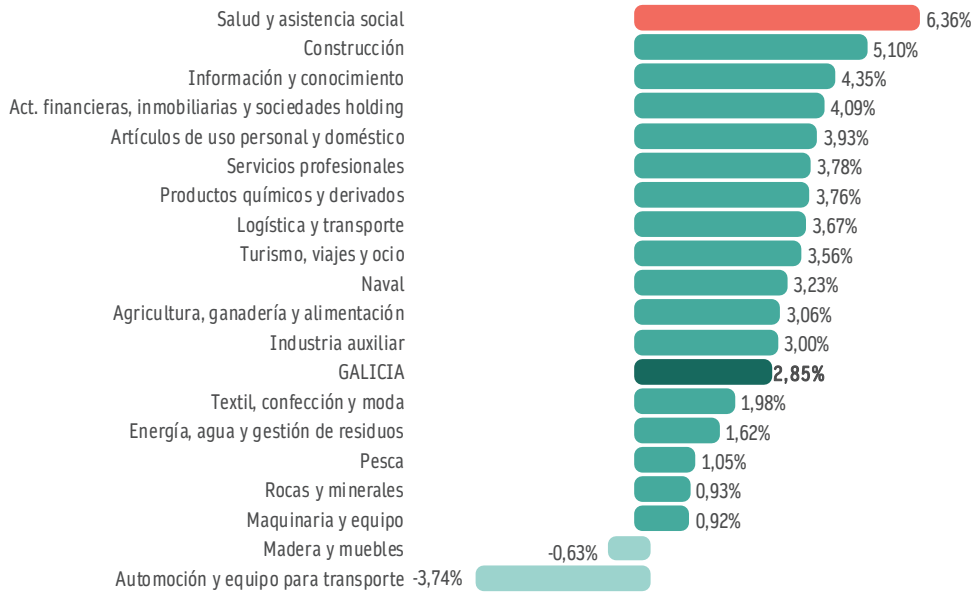
Tabla 11. Evolución del empleo en los SPS de Galicia, 2021-2023

	Empleados			Diferencia	Tasas de crecimiento	
	2021	2022	2023	23/22	21/22	22/23
Construcción	56.115	58.827	**61.828**	3.001	4,83%	**5,10%**
Servicios profesionales	47.008	48.508	**50.342**	1.834	3,19%	**3,78%**
Textil, confección y moda	44.950	47.475	**48.417**	942	5,62%	**1,98%**
Agricultura, ganadería y alimentación	33.208	35.091	**36.166**	1.075	5,67%	**3,06%**
Logística y transporte	31.456	33.084	**34.298**	1.214	5,18%	**3,67%**
Automoción y equipo para transporte	23.240	32.769	**31.543**	-1.226	41,00%	**-3,74%**
Turismo, viajes y ocio	22.107	26.101	**27.029**	928	18,07%	**3,56%**
Artículos de uso personal y doméstico	22.875	23.739	**24.673**	934	3,78%	**3,93%**
Salud y asistencia social	21.509	22.797	**24.246**	1.449	5,99%	**6,36%**
Información y conocimiento	19.846	21.530	**22.467**	937	8,49%	**4,35%**
Pesca	20.112	20.824	**21.043**	219	3,54%	**1,05%**
Maquinaria y equipo	13.068	13.559	**13.684**	125	3,76%	**0,92%**
Madera y muebles	12.432	12.831	**12.750**	-81	3,21%	**-0,63%**
Industria auxiliar	8.458	8.758	**9.021**	263	3,55%	**3,00%**
Productos químicos y derivados	7.619	7.936	**8.234**	298	4,16%	**3,76%**
Energía, agua y gestión de residuos	6.152	6.473	**6.578**	105	5,22%	**1,62%**
Rocas y minerales	5.996	6.049	**6.105**	56	0,88%	**0,93%**
Actividades financieras, inmobiliarias y de sociedades holding	5.152	5.547	**5.774**	227	7,67%	**4,09%**
Naval	4.047	4.186	**4.321**	135	3,43%	**3,23%**
GALICIA	**405.350**	**436.084**	**448.519**	**12.435**	**7,58%**	**2,85%**

Fuente: Datos correspondientes a una muestra de 32.097 empresas analizada durante 3 años consecutivos, ARDÁN 2023.

Tal y como se mencionó anteriormente, en el análisis de la evolución del empleo por sistemas productivos en el año 2023, se constata que todos los SPS excepto dos obtienen tasas de crecimiento positivas en el empleo, 12 de los cuales consiguen un crecimiento por encima de la media gallega (2,85%).

Gráfico 18. Tasas de variación del empleo por sistemas productivos, 2023



Fuente: ARDÁN 2023.

El Sistema productivo con mayor creación de empleo en 2023 fue Salud y asistencia social con una tasa de crecimiento del 6,36%, esto supuso un aumento de 0,37 puntos porcentuales respecto a 2022 y que en términos absolutos se traduce en 1.449 empleados más. A continuación, le siguen la Construcción (5,10%), Información y conocimiento con el 4,35% y Actividades financieras, inmobiliarias y de sociedades holding (4,09%). Los sistemas productivos sectoriales gallegos que han obtenido incrementos de empleo en 2023 que se sitúan entre el 4% y por encima de la media gallega (2,85%) son los siguientes: Artículos de uso personal y doméstico (3,93%), Servicios profesionales (3,78%), Productos químicos y derivados (3,76%), Logística y transporte (3,67%), Turismo,

viajes y ocio (3,56%), Naval (3,23%), Agricultura, ganadería y alimentación con un incremento del 3,06% e Industria auxiliar con un crecimiento del 3%.

El resto de SPS por debajo de la media gallega y con tasas positivas obtienen aumentos de empleo por debajo del 2%. Los dos únicos SPS con tasas de crecimiento negativo son Automoción y equipo para transporte con una caída del -3,74% y Madera y muebles que constata una variación negativa respecto al periodo anterior del -0,63%.

Evolución del empleo en los principales sectores de actividad

En el análisis del empleo por las actividades que conforman cada Sistema productivo, y con mayor volumen de trabajadores en 2023, se constata que son 27 los sectores que concentran la mitad del empleo generado en Galicia en dicho periodo.

Tal y como se muestra en la siguiente tabla, al igual que en ediciones anteriores, ocupa la primera posición la actividad de los Minoristas de prendas de vestir y complementos con un total de 29.201 empleados y con un peso sobre el total de Galicia del 6,51%. El sector ha registrado una tasa de crecimiento respecto al año anterior del 4,69%, ligeramente inferior a la tasa de 2022 (5,63%). De las 257 empresas analizadas que desarrollaron actividades en este sector en 2023, el 94,05% del empleo (27.465 empleados) es generado por 5 empresas del grupo INDITEX, destacando en primer lugar ZARA ESPAÑA, S.A. con 14.056 empleados en 2023 y STRADIVARIUS ESPAÑA, S.A.U. en segundo lugar con 4.208 personas empleadas. En 2023, estas 5 sociedades del grupo INDITEX han registrado un incremento en valores absolutos de 1.163 trabajadores en sus plantillas, esto es el 88,91% del total registrado por el sector en 2023.

A continuación, se sitúa el sector de la Construcción de edificios con 16.620 empleados generados por 1.586 empresas analizadas. El sector registró un aumento neto de empleo de 927 trabajadores respecto al periodo anterior, pasando de una tasa de crecimiento en 2022 del 7,30% a un 5,91% en el periodo actual. Al igual que en años anteriores la empresa CONSTRUCTORA SAN JOSE, S.A. (grupo SAN JOSE) con un total de 2.823 empleos en 2023 continúa concentrando el mayor número de empleados respecto al total del sector con un peso del 16,99%. Cabe mencionar que las siete primeras posiciones del sector según el número de empleados se corresponden con sociedades con más de 200 trabajadores y concentran en torno al 27% del empleo del sector de la Construcción de edificios.

Supermercados e hipermercados se sitúa en tercera posición con el 3% del empleo total de las empresas gallegas de referencia con 13.478 empleados en 2023. En este sector de actividad, conformado por 186 empresas, las dos primeras posiciones, en cuanto a número de empleados, concentran el 88,72% sobre el total sectorial gallego, acumulando un total de 11.958 empleados. Estas empresas son: VEGO SUPERMERCADOS, S.A.U. (grupo VEGALSA), con un peso del empleo sobre el total del sector del 45,92% y DISTRIBUCIONES FROIZ, S.A. (grupo FROIZ) cuyo empleo en 2023 supuso casi el 43% del total sectorial.

En cuarto lugar, se sitúa el Transporte de mercancías por carretera, donde se analizaron 1.165 empresas del sector que generaron 12.659 empleos en 2023, esto supone un peso sobre el total de empleo gallego del 2,82%. De las empresas que desarrollan actividades en este sector se sitúa en primera posición, según el número de trabajadores, la sociedad DELTACARGO, S.L.U. con 253 empleados en el ejercicio 2023, y con una importante tasa de crecimiento respecto al periodo anterior del 148%.

En quinta posición se sitúa la Fabricación de vehículos de motor, carrocerías, remolques y semirremolques, concentrando el 2,69% del empleo total de las empresas gallegas de referencia con 12.046 empleados en 2023. En este sector de actividad, conformado por 32 empresas, la primera posición, en cuanto a número de empleados, concentra el 90,47% sobre el total sectorial gallego. Esta empresa es STELLANTIS ESPAÑA, S.A. (grupo STELLANTIS), cuyo empleo en 2023 fue de 10.898 empleados, esto supuso una variación negativa respecto al periodo anterior del -14,36%. Estos cinco primeros sectores de actividad atendiendo al número de trabajadores aglutinaron el 18,73% del empleo total en Galicia en 2023 según la muestra objeto de análisis.

Tabla 12. Sectores con mayor número de empleados, 2023

		Empleados			Dif.	Tasas de variación	
		2021	2022	2023	22/23	21/22	22/23
1	Minoristas de prendas de vestir y complementos	26.406	27.893	29.201	1.308	5,63%	**4,69%**
2	Construcción de edificios	14.625	15.693	16.620	927	7,30%	**5,91%**
3	Supermercados e hipermercados	12.421	12.836	13.478	642	3,34%	**5,00%**
4	Transporte de mercancías por carretera	11.551	11.988	12.659	671	3,78%	**5,60%**
5	Fabricación de vehículos de motor, carrocerías, remolques y semirremolques	5.079	13.812	12.046	-1.766	171,94%	**-12,79%**
6	Servicios técnicos de ingeniería	9.766	10.403	11.483	1.080	6,52%	**10,38%**
7	Depósito, almacenamiento y manipulación de mercancías	9.823	10.255	10.701	446	4,40%	**4,35%**
8	Restaurantes	7.249	8.493	8.772	279	17,16%	**3,29%**
9	Mayoristas no especializados pdtos. alimenticios (distribuidoras, almacenes...)	7.757	8.099	8.422	323	4,41%	**3,99%**
10	Servicios integrales y actividades de limpieza a edificios e instalaciones	7.276	7.704	8.302	598	5,88%	**7,76%**
11	Instalaciones eléctricas	6.616	6.907	7.528	621	4,40%	**8,99%**
12	Residencias para personas mayores	6.488	7.053	7.520	467	8,71%	**6,62%**
13	Mayoristas de pescados y mariscos	6.844	7.320	7.519	199	6,95%	**2,72%**
14	Fabricación de componentes, piezas y accesorios para transporte	6.402	6.703	6.975	272	4,70%	**4,06%**
15	Fabricación de conservas	6.278	6.117	5.976	-141	-2,56%	**-2,31%**
16	Carpintería metálica	4.966	5.344	5.491	147	7,61%	**2,75%**
17	Mayoristas e intermediarios de prendas de vestir	5.261	5.235	5.486	251	-0,49%	**4,79%**
18	Confección de prendas de vestir exteriores	5.355	5.909	5.147	-762	10,35%	**-12,90%**
19	Transporte terrestre de pasajeros	4.161	4.764	5.109	345	14,49%	**7,24%**
20	Hoteles	3.722	4.705	4.994	289	26,41%	**6,14%**
21	Mantenimiento y reparación de vehículos de motor	4.577	4.706	4.772	66	2,82%	**1,40%**
22	Bares y cafeterías	3.590	4.282	4.541	259	19,28%	**6,05%**
23	Agencias de empleo y colocación	6.233	5.431	4.526	-905	-12,87%	**-16,66%**
24	Actividades de contabilidad	4.143	4.351	4.451	100	5,02%	**2,30%**
25	Actividades hospitalarias	4.091	4.014	4.418	404	-1,88%	**10,06%**
26	Servicios sociales sin alojamiento	3.827	4.134	4.331	197	8,02%	**4,77%**
27	Fontanería, calefacción y aire acondicionado	4.043	4.189	4.304	115	3,61%	**2,75%**

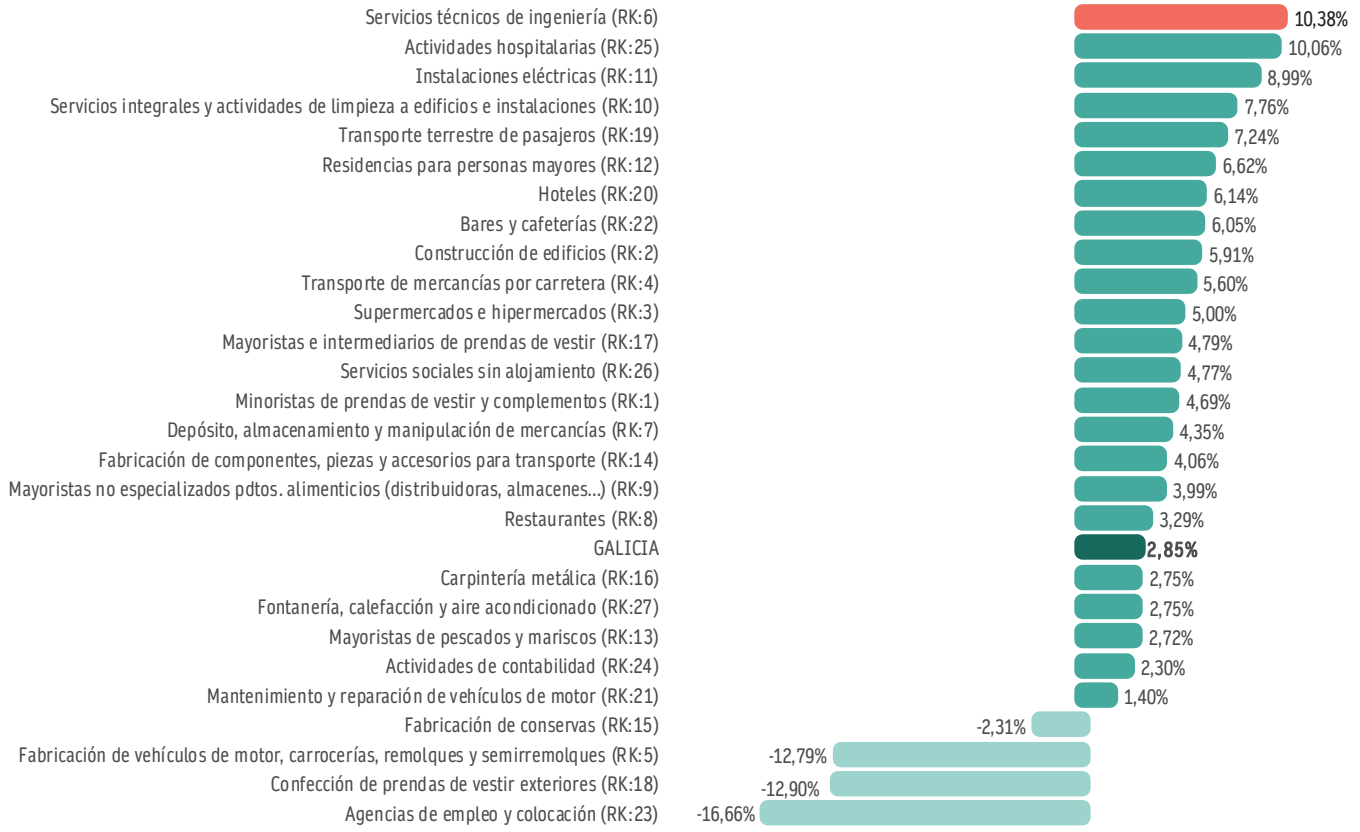
Fuente: Datos correspondientes a una muestra de 32.097 empresas analizadas durante 3 años consecutivos, ARDÁN 2023.

Al centrar el análisis en la evolución del empleado de los 27 sectores con mayor número de empleados, se constata que todos, excepto cuatro, obtienen tasas de crecimiento positivas en el 2023.

El sector con más dinamismo y que ocupa la posición seis en cuanto a número de empleados en 2023 fue Servicios técnicos de ingeniería, con una tasa de crecimiento del 10,38%, esto es un incremento en valores absolutos de 1.080 empleados respecto al periodo anterior. Le siguen las Actividades hospitalarias (Rk:25) con una tasa del 10,06%, esto supone un incremento respecto al periodo anterior de 404 trabajadores, Instalaciones eléctricas (Rk:11) con un 8,99% registra un incremento de empleo de 621 trabajadores, Servicios integrales y actividades de limpieza a edificios e instalaciones (Rk:10) registra una tasa de crecimiento del 7,76%, y en quinto lugar se sitúa el Transporte terrestre de pasajeros (RK:19) con una tasa de crecimiento en 2023 del 7,24%. El resto de los sectores obtienen tasas de crecimiento por debajo del 7%.

De los cuatro sectores de actividad con tasas de variación negativas en 2023, el que ha obtenido la mayor caída de empleo ha sido el sector de las Agencias de empleo y colocación (Rk:23) con un crecimiento negativo del -16,66%, esto supone una pérdida respecto al periodo anterior de 905 empleos. En segundo lugar, se encuentra la Confección de prendas de vestir exteriores (RK:18) que en 2023 ha constatado la pérdida de 762 empleos directos. Le siguen la Fabricación de vehículos de motor, carrocerías, remolques y semirremolques (Rk:5) y la Fabricación de conservas (Rk:15) con una tasa de crecimiento del -12.79% y -2,31% respectivamente.

Gráfico 19. **Tasas de variación de los sectores con mayor número de empleados, 2022-2023**



Fuente: ARDÁN 2023.

2.2.4. Estructura del empleo femenino en Galicia

El comportamiento reciente de la actividad económica ha estado lastrado por acontecimientos geopolíticos adversos, por la persistencia de notables presiones inflacionistas y por el incremento de los tipos de interés necesario para controlarlas, lo que también ha provocado una desaceleración en el ritmo de avance del empleo. Aun así, este ha seguido creciendo a tasas relativamente elevadas. En 2023 por cuarto año consecutivo, la población activa femenina volvió a marcar su máximo histórico. La evolución positiva del número de mujeres activas, atribuida principalmente al crecimiento del número de ocupadas y la reducción del paro femenino, confirmó la tendencia al alza del número de mujeres activas. Desde 2007, esta trayectoria fue interrumpida únicamente en el periodo 2013-2016, como consecuencia de la anterior crisis económica y con un balance positivo en esta última década con la incorporación de 858.000 mujeres al mercado laboral[14]. Las diferencias de género en términos de tasa de actividad, empleo y paro han ido reduciéndose gradualmente en los últimos años.

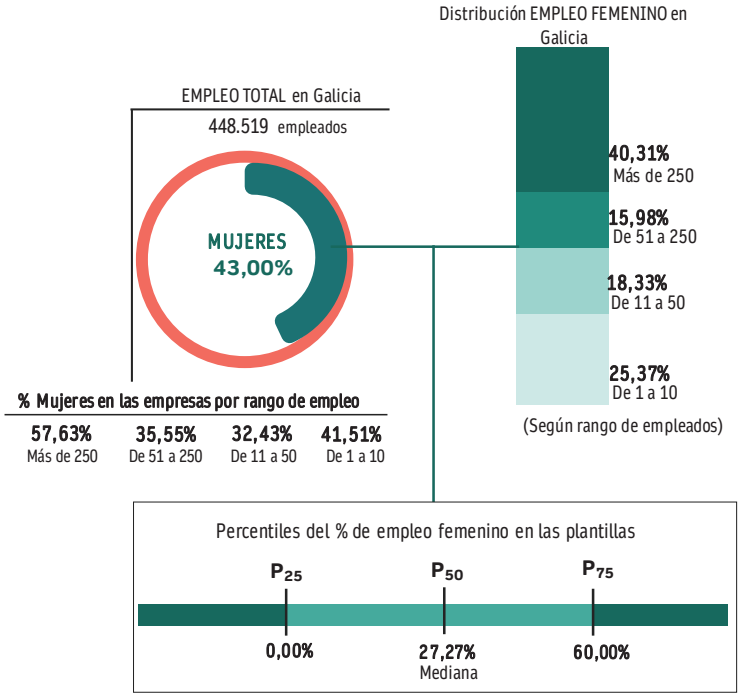
En el análisis de la estructura del empleo femenino gallego en 2023 y tomando como referencia una muestra de empleo homogénea a tres años (32.097 empresas), se constata que las mujeres tienen un peso a nivel agregado del 43% sobre el total del empleo gallego generado en 2023.

La distribución del empleo femenino según el rango de empleados es la siguiente: el 40,31% del total de empleo femenino se concentra en Grandes empresas, es decir, sociedades de más de 250 empleados, lo que supone un peso del 57,63% sobre el total de los trabajadores de este rango de empresas en Galicia. En la Pequeña empresa, aquella que tiene de 1 a 50 empleados, se concentra el 43,70% del total de empleadas gallegas, donde el peso de las mujeres en el rango de 1 a 10 empleados (Microempresa) es del 41,51% del total y en las empresas con un rango de empleo de 11 a 50 empleados el empleo femenino obtiene un peso del 32,43%. Por último, el 15,98% del total de mujeres trabajadoras se sitúa en las empresas Medianas (rango de empleo de 51 a 250 empleados), alcanzando un peso en dicho tramo del 35,55%.

14 Informe del mercado de trabajo de las mujeres, Datos 2023. Ministerio de trabajo y economía social.

Tal y como se muestra a continuación, en el análisis del empleo femenino por percentiles, el peso de las mujeres trabajadoras sobre el total obtiene un valor P_{50} o mediana de un 27,27%, esto supone una diferencia con el valor agregado (43%) de 15,73 puntos porcentuales. El Percentil P_{75} es del 60,00% y el P_{25} se sitúa en el 0,00%, es decir, el 25% de las empresas gallegas de la muestra objeto de estudio no tiene empleo femenino.

Gráfico 20. **El empleo femenino en Galicia, 2023**



Fuente: ARDÁN 2023.

A continuación, en la Tabla 13 se muestra la distribución del empleo femenino por Sistemas productivos en 2023. Se constata que de los 19 SPS, seis obtienen porcentajes de empleo femenino por encima del 50%.

Como en años anteriores ocupa el primer lugar en cuanto al peso del empleo femenino sobre el total del SPS el de Salud y asistencia social con un peso de empleadas del 80,21%, representando el 10,55% sobre el total de empleo gallego femenino y el 4,54% del total de empleo de Galicia. En segundo lugar, se sitúa Textil, confección y moda con un 78,17% de mujeres, esto supone el 19,51% del total de empleo femenino gallego y el 8,39% sobre el empleo total de Galicia.

En tercer lugar, Artículos de uso personal y doméstico representa un peso del 63,03% de mujeres empleadas por el sector en 2023, y que concentra el 8,28% del total de empleo femenino. A continuación, Actividades financieras, inmobiliarias y de sociedades holding y los Servicios profesionales obtienen una concentración de empleo femenino del 55,23%, y 54,76% respectivamente. Por último, en sexta posición se sitúa el SPS de Turismo, viajes y ocio aglutinando un 53,92% de mujeres trabajando en las distintas actividades que lo conforman. El resto de SPS registran % de mujeres por debajo del 50%.

Como en periodos anteriores analizados solo hay un SPS gallego con un peso femenino sobre el total del sector en 2023 por debajo del 10%, es el Naval con un 8,38% de mujeres, esto supone un 0,19% del empleo total femenino de Galicia.

Tabla 13. **Pesos del empleo femenino por SPS en Galicia, 2023**

	% Mujeres		
Sistema Productivo Sectorial	SPS	total empleo femenino de Galicia	SPS sobre total empleo de Galicia
Salud y asistencia social	80,21%	**10,55%**	4,54%
Textil, confección y moda	78,17%	**19,51%**	8,39%
Artículos de uso personal y doméstico	63,03%	**8,28%**	3,56%
Actividades financieras, inmobiliarias y de sociedades holding	55,23%	**1,64%**	0,71%
Servicios profesionales	54,76%	**15,16%**	6,52%
Turismo, viajes y ocio	53,92%	**8,24%**	3,54%
Productos químicos y derivados	46,43%	**2,02%**	0,87%
Información y conocimiento	44,65%	**5,48%**	2,36%
Pesca	44,43%	**4,46%**	1,92%
Agricultura, ganadería y alimentación	44,35%	**8,24%**	3,54%
Energía, agua y gestión de residuos	28,07%	**0,93%**	0,40%
Logística y transporte	24,74%	**4,32%**	1,86%
Automoción y equipo para transporte	20,86%	**3,33%**	1,43%
Maquinaria y equipo	19,73%	**1,37%**	0,59%
Madera y muebles	17,41%	**1,11%**	0,48%
Rocas y minerales	15,52%	**0,46%**	0,20%
Construcción	13,53%	**4,12%**	1,77%
Industria auxiliar	13,31%	**0,59%**	0,25%
Naval	8,38%	**0,19%**	0,08%

Fuente: ARDÁN 2023.

En el apartado anterior se indicó que 27 son los sectores de actividad que concentran la mitad del empleo generado en Galicia en 2023. Si centramos el análisis del empleo femenino en estos sectores con mayor volumen de empleo generado en este periodo, se constata que, tal y como se observa en el siguiente gráfico, del total de estos sectores, 14 actividades obtienen representaciones de más del 50% de empleo femenino respecto al total gallego.

Las dos primeras posiciones pertenecen al SPS de la Salud y asistencia social donde el empleo femenino representa habitualmente valores muy altos. En primera posición se sitúan los Servicios sociales sin alojamiento. Este sector (Rk:26) constata un peso de las mujeres sobre el total sectorial del 89,35%. En segundo lugar, se encuentra las residencias para personas mayores (Rk:12), con un peso del 87,07% de mujeres en el sector.

A continuación, le siguen dos actividades del SPS del Textil, confección y moda tradicionalmente feminizados, estos son: los Minoristas de prendas de vestir y complementos (Rk:1), concentrando el 83,24% del total de empleo del sector y la Confección de prendas de vestir exteriores (82,50%). Les sigue en quinto lugar, Supermercados e hipermercados con el 77,26% del peso femenino. En sexto lugar, se encuentra con un peso de las mujeres sobre el total del sector del 76,45% las Actividades hospitalarias y, en séptimo lugar, se sitúa el sector de Servicios integrales y actividades de limpieza a edificios e instalaciones con un peso en 2023 del 75,75% de empleo femenino.

Las siguientes posiciones las ocupan sectores con un peso del empleo femenino por debajo del 75% y por encima de la media gallega (43%), estos son: Actividades de contabilidad con el 68,77% de peso femenino sobre el total sectorial, los Mayoristas e intermediarios de prendas de vestir (65,92%), los Mayoristas no especializados de productos alimenticios (distribuidoras, almacenes...) con un peso sobre el sector del 63,99%. Les siguen la Fabricación de conservas (63,55%), los Hoteles (62,39%), las Agencias de empleo y colocación (55,80%), Bares y cafeterías (52,28%), y los Restaurantes con un peso femenino sobre el sector del 49,18%.

Los sectores con menos presencia de mujeres, por debajo del 15% sectorial son: Fontanería, calefacción y aire acondicionado (14,55%), la Carpintería metálica (13,94%), el Transporte de mercancías por carretera (12,92%), la Construcción de edificios (11,86%) y las Instalaciones eléctricas con un peso de empleo femenino del 11,60%.

Gráfico 21. % Empleo femenino en los sectores con mayor número de empleados, 2023

Fuente: ARDÁN 2023.

Estudio sectorial

3

3. Estudio sectorial

3.1. Las actividades empresariales más representativas en Galicia

Toda empresa busca alcanzar los resultados planeados, mejorar el rendimiento, incrementar la rentabilidad y generar riqueza. Para lograrlo, es esencial una adecuada planificación y organización de los factores de producción, con el fin de transformarlos eficientemente en bienes y servicios que satisfagan las necesidades del cliente al máximo nivel.

La estimación del valor agregado de la producción de los distintos sectores es uno de los usos de las tablas *input-output*, las cuales reflejan de modo simplificado la producción y utilización de los bienes y servicios de un territorio concreto. Estas relaciones entre un conjunto de sectores que tienen lugar en un ámbito común nos definirán los sistemas productivos sectoriales en su caso. La particularidad del sistema productivo sectorial es que tiene en cuenta las relaciones entre las distintas actividades de la economía en su conjunto, en lugar de considerar solamente empresas o sectores aislados. También se define como la concatenación de actividades empresariales verticales ligadas a un territorio, desde extractivas, de transformación y manufactureras hasta las de comercialización y servicios anexos al producto. De este modo, las redes de empresas ligadas a un territorio concreto pueden percibirse bajo la perspectiva de sistemas productivos sectoriales.

En este capítulo abordaremos el estudio sectorial de las empresas gallegas poniendo en valor la contribución que la empresa hace a la sociedad. La variable de la que partiremos y que tomaremos como referencia para el análisis de los sectores que conforman los distintos sistemas productivos será el Valor añadido bruto (valor de las rentas que la empresa genera), identificando de este modo los grupos de actividades que componen la cadena de valor del sistema productivo objeto de estudio. Incorporamos además al análisis el número de empresas que conforman los sectores y la cifra de negocio[1] generada.

La agrupación sectorial se realiza con base en la clasificación CNAE que las empresas declaran en los registros mercantiles. Los Sistemas productivos sectoriales se establecen en torno a la cadena de valor de un determinado producto o servicio[2] y las empresas de un mismo sistema productivo se clasifican a la vez en subgrupos o actividades que integran grupos más homogéneos en torno a un producto concreto o a una parte de la cadena de valor específica, como puede ser la fabricación o la distribución mayorista y minorista.

3.1.1. Los Sistemas productivos sectoriales de Galicia

Los sistemas productivos se caracterizan por la especialización de sus empresas, la colaboración que se establece entre ellas y su interacción con el entorno que las rodea. A continuación, analizaremos la estructura sectorial de las empresas de Galicia con datos correspondientes al ejercicio 2023. Pondremos el foco de atención en los principales parámetros que ponen de manifiesto la evolución y el dinamismo sectorial en este periodo. El punto de partida para este análisis sectorial será la riqueza que cada sistema productivo de Galicia aporta a la comunidad y servirá de base para detectar aquellas actividades clave para el desarrollo económico.

En esta edición, hemos analizado el comportamiento de 38.880 sociedades con sede social en Galicia, con datos consecutivos de 2021 a 2023 y cuyo Importe neto de la cifra de negocios es positivo en el último ejercicio.

1 Se corresponde con la partida de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias "Importe neto de la cifra de negocios".

2 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.

En la siguiente tabla se muestra la distribución sectorial en función de la riqueza que estas sociedades generan, ofreciendo además el número de empresas y el Importe de la cifra de negocios que alcanzan en 2023 cada uno de los Sistemas productivos sectoriales analizados.

Tabla 1. **Los Sistemas productivos sectoriales de Galicia, 2023**
(datos agregados en millones de euros)

	Empresas		Cifra de negocios		Valor añadido bruto	
	nº	%	mill. euros	%	mill. euros	%
Actividades financieras, inmobiliarias y de sociedades holding	1.990	5,12%	4.990,66	3,61%	4.248,40	12,84%
Agricultura, ganadería y alimentación	3.163	8,14%	14.837,05	10,72%	2.053,11	6,21%
Artículos de uso personal y doméstico	2.656	6,83%	4.762,33	3,44%	970,70	2,93%
Automoción y equipo para transporte	1.797	4,62%	22.759,43	16,44%	2.533,55	7,66%
Construcción	7.235	18,61%	13.157,17	9,51%	3.460,91	10,46%
Energía, agua y gestión de residuos	1.046	2,69%	3.594,95	2,60%	843,87	2,55%
Industria auxiliar	313	0,81%	2.786,96	2,01%	682,36	2,06%
Información y conocimiento	2.356	6,06%	2.448,50	1,77%	1.138,05	3,44%
Logística y transporte	1.992	5,12%	6.708,30	4,85%	2.289,14	6,92%
Madera y muebles	1.049	2,70%	3.151,01	2,28%	813,21	2,46%
Maquinaria y equipo	1.353	3,48%	2.935,53	2,12%	891,53	2,69%
Naval	212	0,55%	644,48	0,47%	210,39	0,64%
Pesca	1.266	3,26%	11.536,71	8,34%	1.376,48	4,16%
Productos químicos y derivados	575	1,48%	2.611,03	1,89%	604,52	1,83%
Rocas y minerales	387	1,00%	2.836,38	2,05%	423,50	1,28%
Salud y asistencia social	1.574	4,05%	1.470,20	1,06%	838,02	2,53%
Servicios profesionales	5.342	13,74%	3.515,41	2,54%	1.963,21	5,93%
Textil, confección y moda	960	2,47%	31.019,09	22,41%	6.699,98	20,25%
Turismo, viajes y ocio	3.614	9,30%	2.644,59	1,91%	1.040,95	3,15%
Galicia	**38.880**	**100%**	**138.409,77**	**100%**	**33.081,90**	**100%**

Fuente: ARDÁN muestra homogénea de 38.880 empresas con datos en 2021, 2022 y 2023.

A continuación, presentamos gráficamente y ordenados en función del Valor añadido bruto generado en 2023 los 19 sistemas productivos sectoriales gallegos. Nos permitirá visualizar de un modo más claro aquellos SPS que aportan una mayor contribución a la economía gallega, en cuanto a generación de riqueza se refiere.

Gráfico 1. **Distribución del Valor añadido bruto por Sistemas productivos sectoriales, 2023**
(% Valor añadido bruto sobre el total de la muestra)

Fuente: ARDÁN muestra homogénea de 38.880 empresas con datos en 2021, 2022 y 2023.

Al igual que en la pasada edición del Informe ARDÁN, atendiendo a la riqueza que ambas generan en 2023, los sistemas productivos de Textil, confección y moda y Construcción se mantienen la primera y tercera posición, respectivamente.

El sistema productivo Textil, confección y moda, presenta un peso del valor añadido bruto del 20,25% del total registrado en Galicia en 2023. Sigue siendo, además, al igual que en pasadas ediciones de este informe, el que más ingresos genera en su actividad empresarial, concretamente un 22,41% del volumen de negocios total generado por las empresas de Galicia. Si atendemos ahora al número de empresas responsables de estas cifras podemos observar que tan solo representan un 2,47% del total del tejido empresarial. Esto vendría determinado por la presencia del grupo INDITEX, grupo empresarial gallego con gran fuerza en la generación de riqueza e ingresos. Tal es así, que INDITEX posee 28 empresas en este sistema productivo y son las responsables del 87,98% del valor añadido bruto y del 88,89% de la cifra de negocios total alcanzada por Textil, confección y moda. La empresa más destacada es INDUSTRIA DE DISEÑO TEXTIL, S.A. con una facturación de 14.725 millones de euros (47,47% del total de este SPS) y un valor añadido bruto de 2.908 millones de euros en 2023 (43,40% del total del SPS).

El segundo sistema productivo en cuanto a riqueza generada en 2023, un 12,84% del total gallego, corresponde a Actividades financieras, inmobiliarias y de sociedades holding. La empresa más destacada es PONTEGADEA INVERSIONES, S.L. (grupo PONTEGADEA INVERSIONES) ya que genera un 41,83% de la riqueza y un 39,51% de los ingresos totales de este sistema productivo. Del grupo PONTEGADEA INVERSIONES se registran 5 empresas en total, que son las responsables del 49,05% y del 46,70% del valor añadido bruto y de la cifra de negocios de este sistema productivo, respectivamente.

El ascenso experimentado por este sistema productivo, escalando desde la sexta posición en el Informe 2024 a la segunda en la actualidad responde, en gran medida, a un cambio metodológico que afecta a las actividades de las sedes centrales. Este cambio en la clasificación establece que aquellas empresas que declaran en las Cuentas Anuales la codificación sectorial correspondiente a Actividades de las Sedes Centrales, pero tienen más de un 60% de la actividad anual total dedicada a la gestión financiera de las participaciones del grupo, se considera que pertenecen al sistema productivo de Actividades financieras, inmobiliarias y de sociedades holding y no al de Servicios profesionales, en el que se ubican aquellas empresas cuya actividad principal es la gestión empresarial de las sedes centrales.

La Construcción ocupa el tercer lugar en cuanto a la generación de riqueza (10,46% del total gallego), pero si atendemos al número de empresas ocupa la primera posición, siendo el sistema productivo más numeroso con 7.235 empresas. Dos empresas destacan por su valor añadido, CONSTRUCTORA SAN JOSE, S.A. (grupo SAN JOSE) y VOTORANTIM CEMENTOS ESPAÑA, S.A. (grupo VOTORANTIM), sobresaliendo CONSTRUCTORA SAN JOSE en cuanto a Cifra de negocios, con 1.034 millones de euros obtenidos en 2023.

Automoción y equipo para transporte ocupa la cuarta posición aglutinando un 7,66% de la generación de riqueza en Galicia. En cuanto a los ingresos que genera, es el segundo sistema productivo más representativo, con un peso del 16,44%. STELLANTIS ESPAÑA, S.L. (grupo STELLANTIS) es la empresa que concentra una mayor generación de valor añadido sectorial, en torno al 49% y un 72,85% de los ingresos totales de este sistema productivo. Así lo reflejan sus resultados, 1.247 millones de euros de valor añadido y 16.581 millones de euros en cuanto a su Cifra de negocios.

Con un 6,92% de la riqueza total generada en Galicia en 2023 se encuentra el sistema productivo de Logística y transporte. Un año más debemos hacer referencia a la presencia de AUTOPISTAS ATLANTICO CONCESIONARIA ESPAÑOLA, S.A., perteneciente al grupo SACYR, siendo la empresa con un mayor valor añadido bruto en este año (7,72% del total de este sistema productivo). Debemos añadir además que no es menos destacable la presencia de 13 empresas del grupo INDITEX, donde 5 de ellas ocupan de la segunda a la sexta posición, en cuanto a cifra de negocios y valor añadido bruto, esto es un 33,98% y un 27,47% del total registrado por este sistema productivo, respectivamente.

Los sistemas productivos que ocupan de la tercera a la quinta posición se mantienen inalterables respecto al pasado informe ARDÁN, esto refleja una vez más su solidez y evolución sostenida en el desarrollo de su actividad empresarial, que año a año consolidan las cifras alcanzadas.

En la Tabla 2, de la página siguiente, presentamos la evolución de la Cifra de negocios y del Valor añadido bruto de 2022 a 2023 de manera agregada, pudiendo además observar el crecimiento experimentado por ambas variables económicas para los 19 sistemas productivos sectoriales contemplados en este estudio.

Tanto la Cifra de negocios como el Valor añadido bruto agregado de las 38.880 empresas gallegas analizadas presentan crecimientos positivos de un 5,26% y un 4,32%, respectivamente. La senda de crecimiento se modera, respecto a la pasada edición de este informe (28,76% y 25,02%), porque el anterior periodo 2021-2022 el crecimiento experimentado fue fundamentalmente propiciado por la recuperación tras la pandemia.

En primer lugar, destacaremos que 15 de los 19 sistemas productivos, presentan tasas de crecimiento de la riqueza por encima de la que experimenta la empresa gallega a nivel agregado (4,32%); y ordenados de mayor a menor tasa de variación son: Actividades financieras inmobiliarias y de sociedades holding (23,78%), Construcción (14,55%), Turismo, viajes y ocio (14,31%), Automoción y equipo para transporte (13,45%), Artículos de uso personal y doméstico (12,55%), Logística y transporte (11,79%), Agricultura, ganadería y alimentación (11,27%), Productos químicos y derivados (11,23%), Información y conocimiento (10,58%), Maquinaria y equipo (10,57%), Salud y asistencia social (9,77%), Servicios profesionales (9,49%), Madera y muebles (6,77%), y Pesca y Naval con una variación del VAB del 5,76% y 4,44%, respectivamente. Tan solo dos SPS presentan una tasa de variación negativa de 2022 a 2023 y son: Textil, confección y moda (-16,.70%) y Energía, agua y gestión de residuos (-17,56%).

Respecto a la Cifra de negocios son diez los sistemas productivos que superan el crecimiento agregado del conjunto de empresas (5,26%): Actividades financieras, inmobiliarias y de sociedades holding (24,89%), Automoción y equipo para transporte (14,43%), Turismo, viajes y ocio (12,47%), Construcción (12,35%), Servicios profesionales (11,30%), Artículos de uso personal y doméstico (9,40%), Maquinaria y equipo (9,34%), Agricultura, ganadería y alimentación (9,15%), Información y conocimiento (9,13%) y Salud y asistencia social (7,98%). Cabe destacar que las Actividades financieras, inmobiliarias y de sociedades holding es el sistema productivo que ocupa la primera posición tanto en la variación del Importe neto de la cifra de negocios con un incremento de un 24,89%, como en el crecimiento agregado del Valor añadido bruto en 2023, con un 23,78%. Esta variación viene influenciada por la presencia de PONTEGADEA INVERSIONES, S.L. (grupo PONTEGADEA INVERSIONES), como ya mencionamos en la página anterior.

Tabla 2. **Evolución de los Sistemas productivos sectoriales de Galicia, 2022-2023**
(datos agregados en millones de euros por VAB)

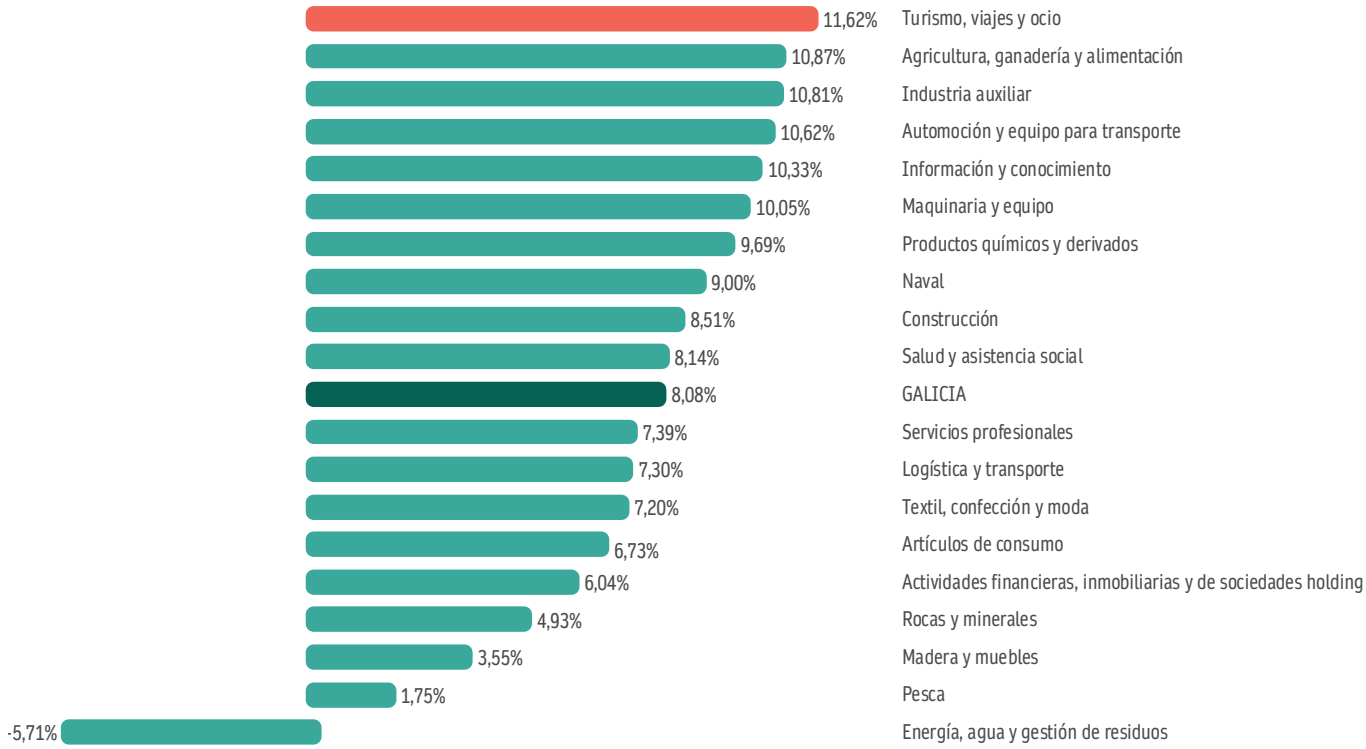
	Cifra de negocios			Valor añadido bruto		
	2022	2023	variación	2022	2023	variación
Textil, confección y moda	30.935,74	31.019,09	**0,27%**	8.043,26	6.699,98	**-16,70%**
Actividades financieras, inmobiliarias y de sociedades holding	3.995,88	4.990,66	**24,89%**	3.432,28	4.248,40	**23,78%**
Construcción	11.710,81	13.157,17	**12,35%**	3.021,27	3.460,91	**14,55%**
Automoción y equipo para transporte	19.888,70	22.759,43	**14,43%**	2.233,26	2.533,55	**13,45%**
Logística y transporte	6.659,82	6.708,30	**0,73%**	2.047,75	2.289,14	**11,79%**
Agricultura, ganadería y alimentación	13.593,31	14.837,05	**9,15%**	1.845,17	2.053,11	**11,27%**
Servicios profesionales	3.158,52	3.515,41	**11,30%**	1.793,08	1.963,21	**9,49%**
Pesca	11.391,45	11.536,71	**1,28%**	1.301,49	1.376,48	**5,76%**
Información y conocimiento	2.243,60	2.448,50	**9,13%**	1.029,13	1.138,05	**10,58%**
Turismo, viajes y ocio	2.351,33	2.644,59	**12,47%**	910,61	1.040,95	**14,31%**
Artículos de uso personal y doméstico	4.353,32	4.762,33	**9,40%**	862,42	970,70	**12,55%**
Maquinaria y equipo	2.684,82	2.935,53	**9,34%**	806,33	891,53	**10,57%**
Energía, agua y gestión de residuos	4.237,80	3.594,95	**-15,17%**	1.023,60	843,87	**-17,56%**
Salud y asistencia social	1.361,53	1.470,20	**7,98%**	763,42	838,02	**9,77%**
Madera y muebles	3.374,88	3.151,01	**-6,63%**	761,66	813,21	**6,77%**
Industria auxiliar	3.045,60	2.786,96	**-8,49%**	681,04	682,36	**0,19%**
Productos químicos y derivados	2.810,25	2.611,03	**-7,09%**	543,48	604,52	**11,23%**
Rocas y minerales	3.087,58	2.836,38	**-8,14%**	409,77	423,50	**3,35%**
Naval	612,66	644,48	**5,19%**	201,44	210,39	**4,44%**
Galicia	**131.497,62**	**138.409,77**	**5,26%**	**31.710,48**	**33.081,90**	**4,32%**

Fuente: ARDÁN muestra homogénea de 38.880 empresas con datos en 2021, 2022 y 2023.

Continuando con el análisis del crecimiento que experimenta el Valor añadido bruto por SPS introducimos la mediana, ya que proporciona una mejor medida de la tendencia central cuando los datos presentan valores con alta dispersión que podrían distorsionar la media. En el Gráfico 2, observamos que tan solo un sistema productivo registra crecimiento negativo, Energía, agua y gestión de residuos. Los restantes sistemas productivos gallegos crecen en el bienio 2022-2023, entre ellos diez lo hacen por encima de la mediana de Galicia que se situó en un 8,08%. En primer lugar, al igual que en el Informe 2024 el sistema productivo más destacado es el de Turismo, viajes y ocio con una tasa de un 11,62%, un crecimiento más moderado que en 2022 (24,23%). Le

siguen, con crecimientos superiores al 10%: Agricultura, ganadería y alimentación (10,87%), Industria auxiliar (10,81%), Automoción y equipo para transporte (10,62%), Información y conocimiento (10,33%) y Maquinaria y equipo (10,05%). El resto de SPS obtienen tasas de crecimiento por debajo del 10% según la mediana.

Gráfico 2. **Tasa de variación del Valor añadido bruto por Sistemas productivos sectoriales, 2023**
(medianas)



Fuente: ARDÁN muestra homogénea de 38.880 empresas incluidas con datos en 2021, 2022 y 2023.

3.1.2. Los sectores empresariales más importantes en Galicia

A continuación, nos detendremos y analizaremos la estructura sectorial del conjunto de empresas. Haremos un estudio exhaustivo de las actividades más relevantes de la economía gallega en función de los resultados derivados del ejercicio 2023, organizando ahora las empresas en subgrupos dentro de los cada uno de sistemas productivos.

Debido al elevado número de actividades detectadas en la comunidad gallega, 292 en su totalidad, partiremos de aquellas que tengan una mayor participación en la riqueza generada por el conjunto. Concretamente estudiaremos los sectores responsables del 75% del valor añadido bruto total registrado por las 38.880 empresas que configuran este estudio. Dichos sectores generaron el 74% del total de la Cifra de negocios y agrupan un total de 19.537 empresas, que corresponden al 50% del total.

Tabla 3. **Detalle de la muestra, 2023**
(datos agregados en millones de euros)

	Empresas		Cifra de negocios		V.A.B. (cf)	
	nº	%	mill. Euros	%	mill. Euros	%
56 sectores	19.537	50%	102.372,43	74%	24.893,91	75%
Galicia	38.880	100%	138.409,77	100%	33.081,90	100%

Fuente: ARDÁN muestra homogénea de 38.880 empresas incluidas con datos en 2021, 2022 y 2023.

En la Tabla 4, mostramos los 56 sectores con mayor peso, indicando la facturación obtenida y el número de empresas que los conforman. Además, indicamos también su posición respecto a la obtenida en la pasada edición de este informe.

Tabla 4. **Sectores empresariales de Galicia, 2023** (ordenados de mayor a menor por su Valor añadido bruto)

		Empresas	Cifra de negocios			V.A.B		
Rk		nº	mill.euros	Rk	Posición 22/23	mill.euros	Posición 22/23	Tasa 22/23
1	Actividades de las sociedades holding	260	3.669,20	6	►	**3.310,97**	▲	26,53%
2	Mayoristas e intermediarios de prendas de vestir	145	15.943,57	2	▼	**3.061,54**	▼	-37,60%
3	Minoristas de prendas de vestir y complementos	308	9.387,88	3	►	**2.034,28**	►	26,55%
4	Fabricación de vehículos de motor, carrocerías, remolques y semirremolques	36	16.840,35	1	▲	**1.317,66**	►	10,74%
5	Construcción de edificios	1.794	4.124,11	5	►	**829,73**	▲	17,07%
6	Diseño de moda textil	10	656,09	40	▼	**780,73**	▼	6,84%
7	Actividades inmobiliarias	1.447	988,40	25	▲	**774,49**	▼	7,99%
8	Depósito, almacenamiento y manipulación de mercancías	97	1.147,65	22	▲	**753,63**	►	16,66%
9	Fabricación de componentes, piezas y accesorios para transporte	42	2.644,26	9	►	**609,00**	▲	24,08%
10	Transporte de mercancías por carretera	1.259	1.959,73	13	▲	**598,95**	▼	8,11%
11	Servicios técnicos de ingeniería	695	1.180,20	20	▲	**580,44**	▲	20,14%
12	Mayoristas de pescados y mariscos	733	6.910,06	4	►	**539,65**	▼	0,41%
13	Supermercados e hipermercados	211	2.581,66	10	►	**473,67**	►	17,48%
14	Instalaciones eléctricas	755	1.083,88	24	▲	**397,10**	►	9,38%
15	Mayoristas no especializados pdtos. alimenticios (distribuidoras, almacenes...)	220	2.968,57	7	►	**371,10**	▲	15,08%
16	Confección de prendas de vestir exteriores	81	2.155,50	12	►	**329,62**	▼	-7,24%
17	Fabricación de conservas	65	2.804,12	8	►	**329,30**	▲	18,22%
18	Actividades anexas al transporte terrestre (parkings, asistencia en carretera...)	110	475,65	54	►	**313,78**	►	6,48%
19	Fabricación de chapas y tableros de madera	15	1.156,52	21	▼	**313,28**	▲	12,76%
20	Extracción pesquera	313	767,41	30	▼	**305,57**	▼	4,99%
21	Fabricación de cerveza	8	773,50	29	▲	**283,50**	▲	16,83%
22	Transporte terrestre de pasajeros	229	623,88	43	▲	**280,43**	▲	23,35%
23	Restaurantes	1.044	697,67	35	▲	**271,45**	▼	10,87%
24	Mayoristas de calzado	17	1.611,86	16	►	**266,15**	▲	16,16%
25	Carpintería metálica	489	729,66	32	►	**264,42**	▼	13,17%
26	Producc. de aluminio y otros metales no férreos (metales preciosos, cobre, cromo)	8	947,97	26	▼	**241,17**	▲	12,13%
27	Fontanería, calefacción y aire acondicionado	599	676,39	39	▲	**224,71**	▲	16,64%
28	Servicios integrales y actividades de limpieza a edificios e instalaciones	308	309,22	79	▲	**222,41**	▲	11,55%
29	Residencias para personas mayores	115	296,61	84	▲	**213,88**	▲	12,94%
30	Producción de energía eléctrica de origen eólico	56	274,83	89	▼	**206,25**	▼	-36,05%
31	Consultoría informática	136	330,84	69	▲	**201,93**	▲	15,68%
32	Hoteles	494	413,98	60	▲	**199,66**	▲	12,50%
33	Fabricación de estructuras metálicas	139	596,39	45	▼	**198,24**	▼	1,52%
34	Otras activ. construcción especializada (impermeabil., limpieza vapor, chimeneas...)	625	617,51	44	►	**197,91**	▲	13,68%
35	Actividades hospitalarias	19	334,25	67	▲	**196,36**	►	9,89%
36	Activ. anexas al transporte marítimo (agentes consignatarios, salvamento marítimo	82	533,22	50	▼	**192,25**	▼	3,13%
37	Mantenimiento y reparación de vehículos de motor	992	640,39	41	►	**190,83**	►	9,25%
38	Actividades de contabilidad	1.122	293,49	86	▲	**189,63**	▲	14,75%
39	Venta de automóviles	354	1.539,96	17	▲	**188,95**	▼	5,66%
40	Otras construcciones pesadas (puentes, túneles, refinerías, puertos...)	122	716,55	33	▲	**187,44**	▲	19,21%
41	Mayoristas de otra maquinaria y equipo no especializado	376	710,88	34	▲	**180,71**	▲	16,53%
42	Promoción inmobiliaria	889	634,24	42	▲	**170,13**	▼	6,24%
43	Construcción de carreteras y autopistas	40	553,85	47	▲	**163,11**	▲	34,67%
44	Actividades financieras (exc. sociedades holding)	283	333,06	68	▲	**162,94**	▲	65,68%
45	Fabricación de productos lácteos	55	2.426,89	11	▲	**159,03**	▲	7,26%
46	Consultoría de gestión empresarial	514	255,19	95	▲	**158,22**	▲	14,05%
47	Producción de energía eléctrica nuclear, térmica y de otros tipos	211	325,41	71	▼	**157,52**	▼	-22,19%
48	Mayoristas y minoristas de maderas y chapas	270	758,19	31	▼	**150,16**	▼	-0,94%
49	Reparación y mantenimiento naval	147	309,59	77	▲	**149,40**	▲	7,95%
50	Programación informática	201	222,70	105	▲	**149,12**	▲	19,02%
51	Fabricación de cemento, cal, yeso y sus elementos	12	368,39	65	▲	**147,69**	▲	101,07%
52	Juegos de azar y apuestas	167	350,11	66	▲	**144,67**	▲	28,41%
53	Mayoristas de materiales para la construcción	348	1.134,48	23	▼	**143,17**	▼	5,61%
54	Fabricación de productos de panadería, molinería y pastas alimenticias	343	374,69	63	▲	**139,02**	▲	19,50%
55	Telecomunicaciones	81	377,27	62	▼	**138,50**	▼	-8,41%
56	Elaboración de productos a base de pescado	46	834,51	28	▼	**138,48**	▼	13,24%

"Rk" indica la posición que ocupan en 2023 según el VAB y el Importe neto de la cifra de negocios. La orientación de las flechas señala si la empresa mejora su posición respecto a 2022 (▲), si la mantiene (►) o si la empeora (▼).

Fuente: ARDÁN 2023.

Ocupa el primer lugar en base a la generación de riqueza, el sector de Actividades de las sociedades holding, que con 260 empresas presenta una cifra de VAB de 3.310,97 millones de euros en 2023 y con una tasa de crecimiento de un 26,53%. En cuanto a la cifra de negocios, este sector ocupa la sexta posición con unos ingresos generados de 3.669,20 millones de euros. La empresa más destacada en Actividades de las sociedades holding es PONTEGADEA INVERSIONES, S.L., perteneciente al grupo PONTEGADEA INVERSIONES, que representa en torno al 54% sectorial, tanto en generación de Ingresos como de Riqueza.

En segunda posición atendiendo al valor añadido generado encontramos a los Mayoristas e intermediarios de prendas de vestir, que ostenta también la segunda posición en cuanto a facturación se refiere. Una vez más destacaremos la presencia del grupo empresarial gallego INDITEX, que con tan solo 4 empresas (de un total de 145) ubicadas en este sector, aglutina más del 98% tanto de la Cifra de negocios como del Valor añadido bruto total. INDUSTRIA DE DISEÑO Y TEXTIL, S.A. es la responsable del 95% del valor añadido y del 92,36% de la facturación registrada por este sector en el año 2023.

Otro sector relacionado con el SPS del Textil, confección y moda ocupa el tercer lugar, Minoristas de prendas de vestir y complementos. De nuevo tenemos que citar al grupo INDITEX que, con seis empresas en este sector, ocupando las primeras posiciones en función del valor añadido bruto y de la facturación de 2023, aglutinan el 97,53% de los ingresos y el 96,98% del valor añadido de este sector en la comunidad gallega.

En cuarta posición, ascendiendo un puesto respecto al *ranking* sectorial 2022 se sitúa la Fabricación de vehículos de motor, carrocerías, remolques y semirremolques. Es el sector que, con tan solo 36 empresas, ostenta el primer puesto en cuanto a cifra de negocios generada se refiere. Esto es debido fundamentalmente a la presencia de la empresa STELLANTIS ESPAÑA, S.L. (grupo STELLANTIS) con el 98,46% de los ingresos y el 94,64% de la generación de riqueza de este sector.

En quinto lugar, ascendiendo un puesto respecto al *ranking* del pasado Informe, encontramos la Construcción de edificios. Este es el sector que agrupa un mayor número de empresas de todos los analizados en la Tabla 4. Está integrado por 1.794 empresas. La empresa con mayor notoriedad, en cuanto a la cifra de negocios registrada en 2023, es CONSTRUCTORA SAN JOSE, S.A., del grupo SAN JOSE, declarando 1.034 millones de euros en este ejercicio.

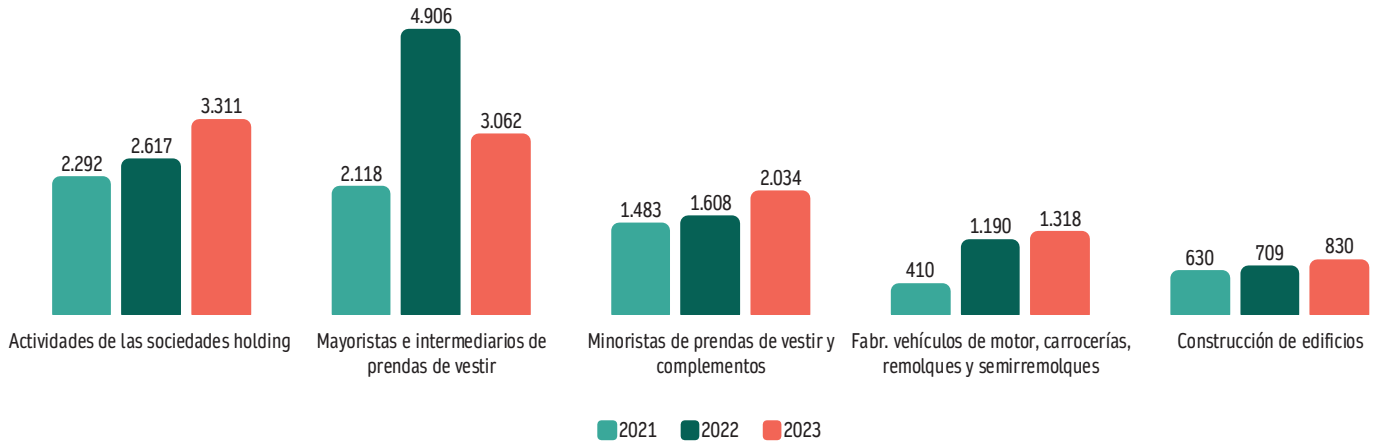
Llegados a este punto del análisis sectorial, debemos mencionar la relevancia de estos 5 sectores que hemos comentado, pues son los responsables del 48,81% de la cifra de negocios total y del 42,40% del valor añadido bruto total generado en 2023 por estos 56 sectores analizados. Cuatro de ellos, además presentan continuidad en cuanto a su presencia en los primeros puestos de este *ranking* sectorial. Uno de ellos repite posición: Minoristas de prendas de vestir y complementos. Actividades de las sociedades holding encabeza la clasificación ascendiendo un puesto respecto a 2022. Lo mismo sucede con Fabricación de vehículos de motor, carrocerías, remolques y semirremolques y Construcción de edificios, que ascienden a la cuarta y quinta posición, respectivamente. Por último, solo uno de ellos, Mayoristas e intermediarios de prendas de vestir desciende en el *ranking*, pasando de la primera posición en 2022 a la segunda registrada en este ejercicio 2023.

Dada su relevancia, en el Gráfico 3 analizaremos de modo agregado la evolución del Valor añadido bruto de estos 5 sectores en el periodo 2021-2023 para poder evaluar su dinamismo. De los 5 sectores de actividad, el único que tiene una tasa negativa de crecimiento en el periodo 2023, es el que se corresponde con Mayoristas e intermediarios de prendas de vestir (-37,60%), generando en 2022 una riqueza de 4.906 millones de euros y que desciende hasta 3.062 millones de euros en 2023.

Dos sectores registran una tasa de crecimiento similar, en torno al 26,5%. El primer sector de este *ranking*, Actividades de las sociedades holding pasa de 2.617 millones de euros de valor añadido bruto en 2022 a 3.311 millones de euros en 2023 y Minoristas de prendas de vestir y complementos que alcanza la cifra de 1.608 millones de euros en 2022 y 2.034 millones de euros en 2023.

Construcción de edificios ve incrementado su valor añadido bruto en un 17,07%, pasando de 709 millones de euros en 2022 a 830 en el año 2023. Por último, con una tasa de crecimiento del 10,74% la Fabricación de vehículos de motor, carrocerías, remolques y semirremolques, pasa de una cifra de riqueza agregada de 1.190 millones de euros en 2022 a 1.318 millones de euros registrados en 2023.

Gráfico 3. **Evolución del Valor añadido bruto de los principales sectores, 2021-2023**
(millones de euros)



Fuente: ARDÁN 2023.

Si nos centramos ahora en los 56 sectores de este *ranking* sectorial, observamos que los 4 sectores que presentan las tasas de crecimiento del valor añadido agregado más alas son: Fabricación de cemento, cal, yeso y sus elementos que alcanza en 2023 una tasa de crecimiento superior al 101%, Actividades financieras (excepto sociedades holding) con un 65,68%, Construcción de carreteras y autopistas con un 34,67% y Juegos de azar y apuestas que registra una tasa de variación del 28,41% en 2023.

Por otro lado, de los 56 sectores analizados seis actividades registran tasas negativas de crecimiento en 2023. La más alta, ya mencionada anteriormente, corresponde al sector de Mayoristas e intermediarios de prendas de vestir (-37,60%), le sigue Producción de energía eléctrica de origen eólico (-36,05%), Producción de energía eléctrica nuclear, térmica y de otros tipos (-22,19%), Telecomunicaciones (-8,41%), Confección de prendas de vestir exteriores (-7,24%) y Mayoristas y minoristas de maderas y chapas (-0.,94%).

3.2. Sectores más dinámicos

Si analizamos el término dinámico, se define como aquel que manifiesta gran energía o capacidad de desarrollar una actividad. Si ahora nos ceñimos a los sectores empresariales, podremos definirlos como aquellos que experimentan un rápido crecimiento y una importante transformación, aunando como no podía ser de otro modo tecnología e innovación, para lograr una mayor adaptación a las necesidades del mercado que está en constante cambio y evolución. Estos sectores tienen una gran relevancia en la creación de empleo y de riqueza. Desarrollan habilidades que los hacen competitivos con el consiguiente impulso del desarrollo económico de su ámbito local.

En este apartado abordaremos el crecimiento medio de la riqueza generada que experimentan los sectores empresariales gallegos. Emplearemos la mediana (P_{50}) como variable estadística que entendemos más robusta, ya que, como ya dijimos al inicio de este capítulo, aunque los extremos se vean alterados, la mediana permanece inalterable.

En el Gráfico 4 se representan aquellos sectores que registraron un mejor comportamiento en cuanto al incremento en el valor de las rentas (VAB) en el tejido empresarial gallego, concretamente se muestran los sectores con tasas medias de crecimiento por encima del 10% en el año 2023.

Gráfico 4. **Sectores con mayor tasa de crecimiento de Valor añadido bruto, 2021-2022**
(medianas)

Fuente: ARDÁN 2023.

El sector que presenta una mayor tasa de variación del valor añadido bruto es Fabricación de cerveza, con una variación media de un 44,60% en 2023.

En segundo lugar, se sitúa la Fabricación de componentes, piezas y accesorios para transporte con un crecimiento medio de un 24% en el año 2023. Otro sector del sistema productivo de la Automoción y equipo de transporte ocupa el cuarto lugar, hablamos de los Fabricantes de vehículos de motor, carrocerías, remolques y semirremolques, con una tasa de un 19,21%.

En tercer lugar, la Fabricación de productos lácteos, presenta un crecimiento medio de un 21,59%. Quinto y sexto lugar lo ocupan Programación informática y Construcción de carreteras y autopistas, registrando crecimientos medios de un 17,95% y un 15,29%, respectivamente.

El resto de los sectores que representan el 75% del VAB de Galicia en 2023 presentan unas tasas de variación media del valor añadido bruto por debajo del 15%.

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

Examinamos a continuación cada uno de los 56 sectores que previamente definimos en función de su capacidad de generar el 75% de la riqueza global registrada en Galicia en 2023. Aparecen ordenados por el Valor añadido bruto alcanzado en 2023 y se analizan las siguientes variables:

- **Actividad**. Hacemos constar el número total de empresas que conforman el sector, la Cifra de negocios y el Valor añadido bruto total generado, así como el peso que ostenta dicho sector en cuanto a nº de empresas, empleo, Cifra de negocios y Valor añadido bruto respecto al total de Galicia. Además, representamos gráficamente la estructura empresarial de cada sector.
- **Rentabilidad**. Análisis 2022-2023 de la Rentabilidad económica o del negocio, la Financiera o del accionista y representación gráfica de estos valores.
- **Igualdad**. Porcentaje de mujeres en plantilla en comparación con el registrado por la media gallega.
- **Productividad**. Representación gráfica del VAB 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, VAB cf y de los Activos totales; también se muestra el VAB cf sobre ingresos y el Cash-flow sobre ingresos.

Para los ítems anteriormente mencionados se calculan los valores que obtuvo el sector que se estudia para los años 2021, 2022 y 2023 y se comparan con la media obtenida por las 38.880 empresas de Galicia.

Tabla 5. **Sectores analizados, 2023**

Sector	Pág.	Sector	Pág.
Actividades de las sociedades holding	71	Residencias para personas mayores	99
Mayoristas e intermediarios de prendas de vestir	72	Producción de energía eléctrica de origen eólico	100
Minoristas de prendas de vestir y complementos	73	Consultoría informática	101
Fabricación de vehículos de motor, carrocerías, remolques y semirremolques	74	Hoteles	102
Construcción de edificios	75	Fabricación de estructuras metálicas	103
Diseño de moda textil	76	Otras activ. construcción especializada (impermeabil., limpieza vapor, chimeneas...)	104
Actividades inmobiliarias	77	Actividades hospitalarias	105
Depósito, almacenamiento y manipulación de mercancías	78	Activ. anexas al transporte marítimo (agentes consignatarios, salvamento marítimo...)	106
Fabricación de componentes, piezas y accesorios para transporte	79	Mantenimiento y reparación de vehículos de motor	107
Transporte de mercancías por carretera	80	Actividades de contabilidad	108
Servicios técnicos de ingeniería	81	Venta de automóviles	109
Mayoristas de pescados y mariscos	82	Otras construcciones pesadas (puentes, túneles, refinerías, puertos...)	110
Supermercados e hipermercados	83	Mayoristas de otra maquinaria y equipo no especializado	111
Instalaciones eléctricas	84	Promoción inmobiliaria	112
Mayoristas no especializados pdtos. alimenticios (distribuidoras, almacenes...)	85	Construcción de carreteras y autopistas	113
Confección de prendas de vestir exteriores	86	Actividades financieras (exc. sociedades holding)	114
Fabricación de conservas	87	Fabricación de productos lácteos	115
Actividades anexas al transporte terrestre (parkings, asistencia en carretera...)	88	Consultoría de gestión empresarial	116
Fabricación de chapas y tableros de madera	89	Producción de energía eléctrica nuclear, térmica y de otros tipos	117
Extracción pesquera	90	Mayoristas y minoristas de maderas y chapas	118
Fabricación de cerveza	91	Reparación y mantenimiento naval	119
Transporte terrestre de pasajeros	92	Programación informática	120
Restaurantes	93	Fabricación de cemento, cal, yeso y sus elementos	121
Mayoristas de calzado	94	Juegos de azar y apuestas	122
Carpintería metálica	95	Mayoristas de materiales para la construcción	123
Producción de aluminio y otros metales no férreos (metales preciosos, cobre, cromo...)	96	Fabricación de productos de panadería, molinería y pastas alimenticias	124
Fontanería, calefacción y aire acondicionado	97	Telecomunicaciones	125
Servicios integrales y actividades de limpieza a edificios e instalaciones	98	Elaboración de productos a base de pescado	126

Fuente: ARDÁN 2023.

ACTIVIDADES DE LAS SOCIEDADES HOLDING

Sistema Productivo Sectorial: **Actividades financieras, inmobiliarias y de sociedades holding**

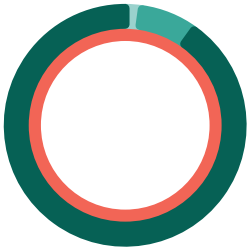
2023

260 Empresas

Importe Neto Cifra de Negocios **3.669,20**
Valor Añadido Bruto **3.310,97**
Millones euros

Ranking por VAB **1º** ↑ desde el 2º en 2022

ESTRUCTURA EMPRESARIAL



- Gran empresa: 2,31%
- Empresa mediana: 7,69%
- Pequeña empresa: 90,00%

PESO DE LA ACTIVIDAD EN GALICIA

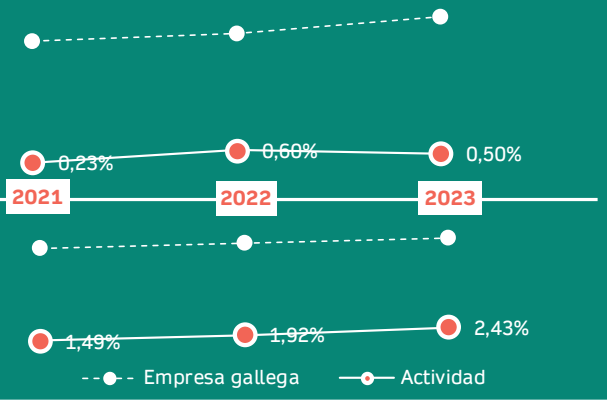
- 0,67% de las empresas
- 0,49% del empleo
- 2,65% del importe neto de la cifra de negocios

10,01% del VAB (cf)

Rentabilidad

Medianas

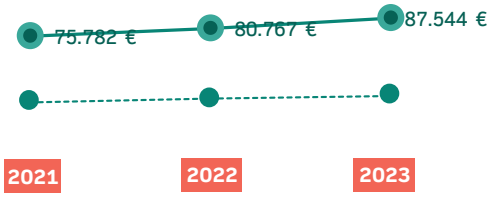
	2021	2022	2023	Empresa Gallega
Económica	0,23%	0,60%	**0,50%**	**4,61%**
Financiera	1,49%	1,92%	**2,43%**	**8,43%**



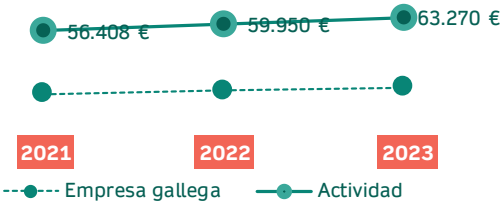
Productividad

Medianas

VAB (cf) por empleado



Gastos de personal por empleado



	2022		2023
Variación del Importe Neto de la Cifra de Negocios	5,21%	↑	**8,81%**
Variación del Valor Añadido Bruto cf	6,87%	↑	**9,29%**
Variación de los Activos Totales	1,40%	↑	**2,33%**
VAB cf sobre Ingresos	78,44%	↓	**77,77%**
Cash-flow sobre Ingresos	25,70%	↑	**25,83%**
Margen de Explotación	6,86%	↑	**8,59%**
Liquidez Global	2,48	↓	**2,42**
Coeficiente Endeudamiento	0,10	↑	**0,11**

Medianas

% de mujeres en plantilla

Medianas

50,00% ▲ Por encima de la mediana de Galicia (27,27%)

Periodos medios

Medianas

COBRO **74 días**

PAGO **653 días**

MAYORISTAS E INTERMEDIARIOS DE PRENDAS DE VESTIR

Sistema Productivo Sectorial: **Textil, confección y moda**

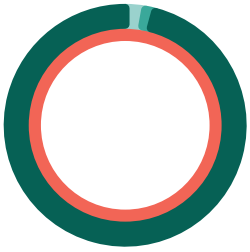
2023

145 Empresas

Importe Neto Cifra de Negocios **15.943,57**
Valor Añadido Bruto **3.061,54**
Millones euros

Ranking por VAB **2º** desde el 1º en 2022

ESTRUCTURA EMPRESARIAL



- Gran empresa: 2,76%
- Empresa mediana: 1,38%
- Pequeña empresa: 95,86%

PESO DE LA ACTIVIDAD EN GALICIA

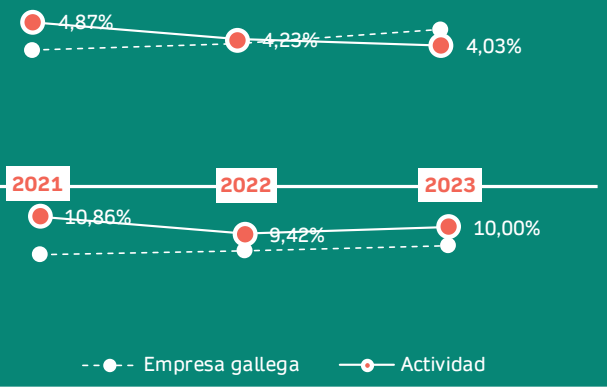
- 0,37% de las empresas
- 1,22% del empleo
- 11,52% del importe neto de la cifra de negocios

9,25% del VAB (cf)

Rentabilidad

Medianas

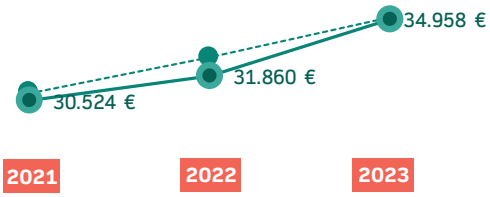
	2021	2022	2023	Empresa Gallega
Económica	4,87%	4,23%	**4,03%**	**4,61%**
Financiera	10,86%	9,42%	**10,00%**	**8,43%**



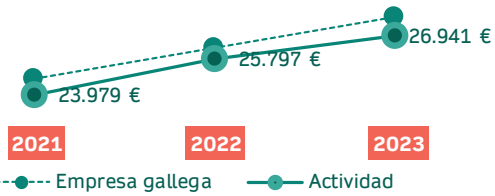
Productividad

Medianas

VAB (cf) por empleado



Gastos de personal por empleado



Empresa gallega — Actividad

	2022		2023
Variación del Importe Neto de la Cifra de Negocios	13,39%	↓	**1,97%**
Variación del Valor Añadido Bruto cf	13,13%	↓	**3,81%**
Variación de los Activos Totales	5,62%	↓	**0,55%**
VAB cf sobre Ingresos	22,57%	↓	**21,32%**
Cash-flow sobre Ingresos	2,92%	↑	**3,12%**
Margen de Explotación	3,24%	↑	**3,31%**
Liquidez Global	1,91	↓	**1,75**
Coeficiente Endeudamiento	1,43	→	**1,43**

Medianas

% de mujeres en plantilla

Medianas

50,00% ▲ Por encima de la mediana de Galicia (27,27%)

Periodos medios

Medianas

COBRO **60 días**

PAGO **105 días**

MINORISTAS DE PRENDAS DE VESTIR Y COMPLEMENTOS

Sistema Productivo Sectorial: **Textil, confección y moda**

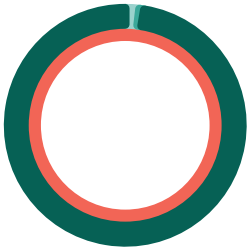
2023

308 Empresas

Importe Neto Cifra de Negocios **9.387,88**
Valor Añadido Bruto **2.034,28**
Millones euros

Ranking por VAB **3º** → Se mantiene respecto a 2022

ESTRUCTURA EMPRESARIAL



- Gran empresa: 1,95%
- Empresa mediana: 0,65%
- Pequeña empresa: 97,40%

PESO DE LA ACTIVIDAD EN GALICIA

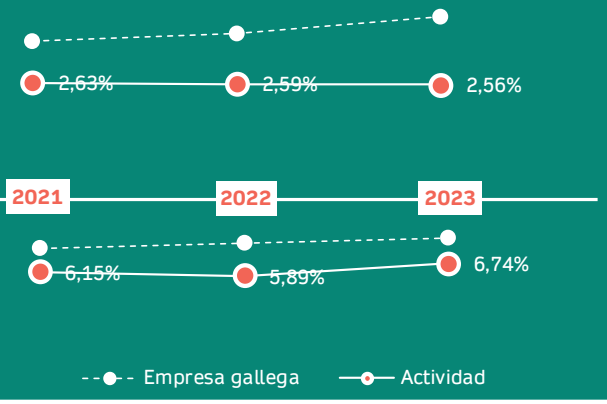
- 0,79% de las empresas
- 6,51% del empleo
- 6,78% del importe neto de la cifra de negocios

6,15% del VAB (cf)

Rentabilidad

Medianas

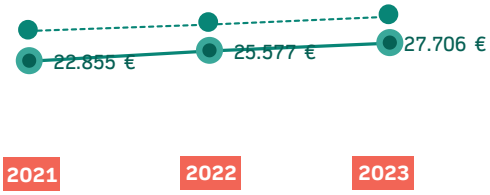
	2021	2022	2023	Empresa Gallega
Económica	2,63%	2,59%	**2,56%**	**4,61%**
Financiera	6,15%	5,89%	**6,74%**	**8,43%**



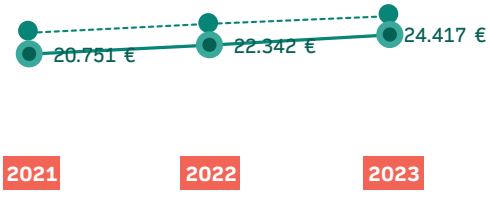
Productividad

Medianas

VAB (cf) por empleado



Gastos de personal por empleado



Empresa gallega — Actividad

	2022		2023
Variación del Importe Neto de la Cifra de Negocios	15,25%	↓	**3,17%**
Variación del Valor Añadido Bruto cf	9,98%	↓	**8,42%**
Variación de los Activos Totales	2,40%	↓	**1,49%**
VAB cf sobre Ingresos	24,57%	↑	**25,18%**
Cash-flow sobre Ingresos	2,89%	↓	**2,24%**
Margen de Explotación	2,03%	↑	**2,22%**
Liquidez Global	1,45	↓	**1,37**
Coeficiente Endeudamiento	2,16	↓	**1,83**

Medianas

% de mujeres en plantilla

Medianas

100,00% ▲ Por encima de la mediana de Galicia (27,27%)

Periodos medios

Medianas

COBRO **5 días**

PAGO **94 días**

FABRICACIÓN DE VEHÍCULOS DE MOTOR, CARROCERÍAS, REMOLQUES Y SEMIRREMOLQUES

Sistema Productivo Sectorial: **Automoción y equipo para transporte**

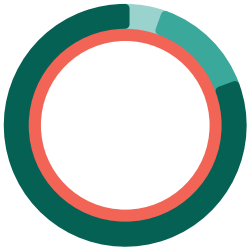
2023

36 Empresas

Importe Neto Cifra de Negocios **16.840,35**
Valor Añadido Bruto **1.317,66**
Millones euros

Ranking por VAB
4º → Se mantiene respecto a 2022

ESTRUCTURA EMPRESARIAL



- Gran empresa: 5,56%
- Empresa mediana: 13,89%
- Pequeña empresa: 80,56%

PESO DE LA ACTIVIDAD EN GALICIA

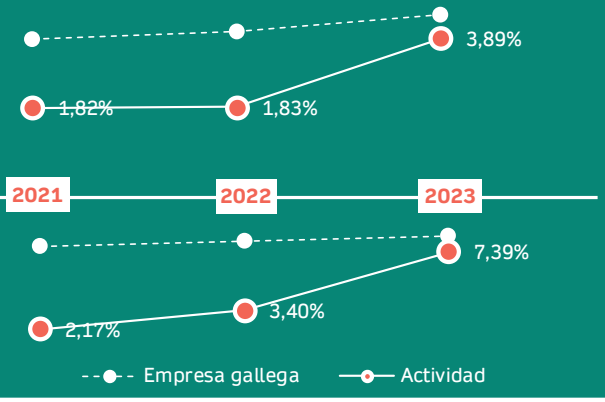
- 0,09% de las empresas
- 2,69% del empleo
- 12,17% del importe neto de la cifra de negocios

3,98% del VAB (cf)

Rentabilidad

Medianas

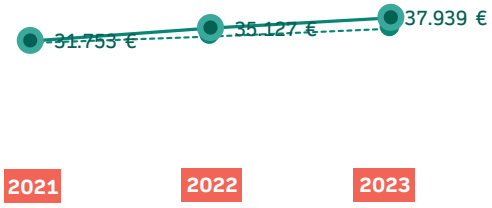
	2021	2022	2023	Empresa Gallega
Económica	1,82%	1,83%	**3,89%**	**4,61%**
Financiera	2,17%	3,40%	**7,39%**	**8,43%**



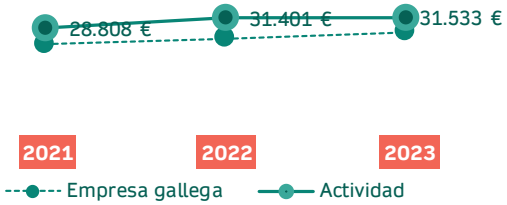
Productividad

Medianas

VAB (cf) por empleado



Gastos de personal por empleado



	2022		2023
Variación del Importe Neto de la Cifra de Negocios	6,48%	↑	**17,47%**
Variación del Valor Añadido Bruto cf	1,11%	↑	**19,21%**
Variación de los Activos Totales	7,97%	↓	**5,01%**
VAB cf sobre Ingresos	30,47%	↑	**31,72%**
Cash-flow sobre Ingresos	2,41%	↑	**4,31%**
Margen de Explotación	1,65%	↑	**3,82%**
Liquidez Global	1,51	↑	**1,56**
Coeficiente Endeudamiento	2,09	↓	**1,58**

Medianas

% de mujeres en plantilla

Medianas

12,50% ▼ Por debajo de la mediana de Galicia (27,27%)

Periodos medios

Medianas

COBRO **56 días**

PAGO **132 días**

CONSTRUCCIÓN DE EDIFICIOS

Sistema Productivo Sectorial: **Construcción**

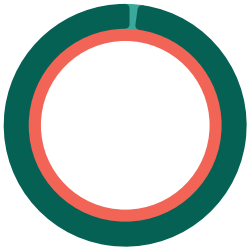
2023

1.794 Empresas

Importe Neto Cifra de Negocios **4.124,11**
Valor Añadido Bruto **829,73**
Millones euros

Ranking por VAB **5º** ↑ desde el 7º en 2022

ESTRUCTURA EMPRESARIAL



- Gran empresa: 0,39%
- Empresa mediana: 1,90%
- Pequeña empresa: 97,71%

PESO DE LA ACTIVIDAD EN GALICIA

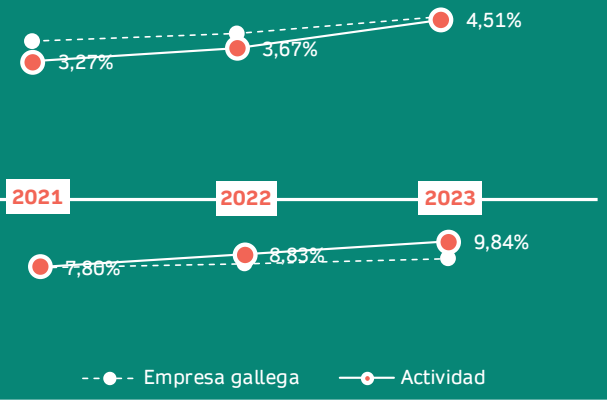
- 4,61% de las empresas
- 3,71% del empleo
- 2,98% del importe neto de la cifra de negocios

2,51% del VAB (cf)

Rentabilidad

Medianas

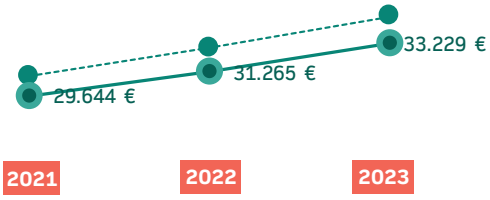
	2021	2022	2023	Empresa Gallega
Económica	3,27%	3,67%	**4,51%**	**4,61%**
Financiera	7,80%	8,83%	**9,84%**	**8,43%**



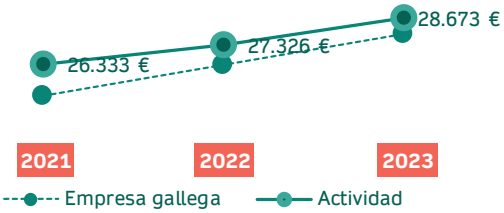
Productividad

Medianas

VAB (cf) por empleado



Gastos de personal por empleado



Empresa gallega — Actividad

	2022		2023
Variación del Importe Neto de la Cifra de Negocios	8,39%	↓	**3,78%**
Variación del Valor Añadido Bruto cf	5,91%	↑	**9,06%**
Variación de los Activos Totales	3,33%	↑	**3,46%**
VAB cf sobre Ingresos	35,62%	↑	**37,59%**
Cash-flow sobre Ingresos	2,81%	↑	**3,26%**
Margen de Explotación	2,50%	↑	**3,16%**
Liquidez Global	1,45	↑	**1,48**
Coeficiente Endeudamiento	1,68	↓	**1,48**

Medianas

Periodos medios

Medianas

COBRO **56 días**

PAGO **126 días**

% de mujeres en plantilla

Medianas

0,00% ▼ Por debajo de la mediana de Galicia (27,27%)

DISEÑO DE MODA TEXTIL

Sistema Productivo Sectorial: **Textil, confección y moda**

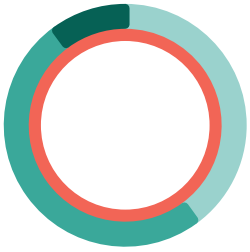
2023

10 Empresas

Importe Neto Cifra de Negocios **656,09**
Valor Añadido Bruto **780,73**
Millones euros

Ranking por VAB **6º** ↓ desde el 5º en 2022

ESTRUCTURA EMPRESARIAL



- Gran empresa: 40,00%
- Empresa mediana: 50,00%
- Pequeña empresa: 10,00%

PESO DE LA ACTIVIDAD EN GALICIA

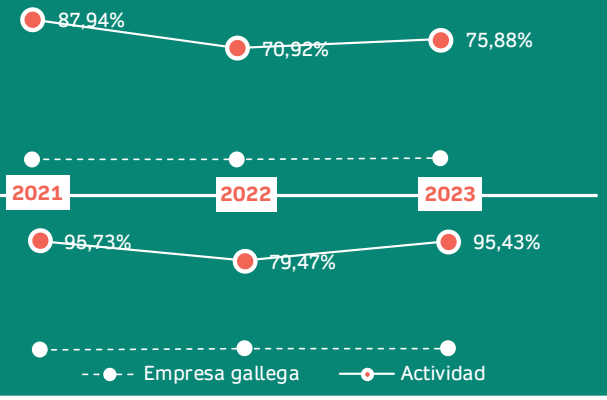
- 0,03% de las empresas
- 0,29% del empleo
- 0,47% del importe neto de la cifra de negocios

2,36% del VAB (cf)

Rentabilidad

Medianas

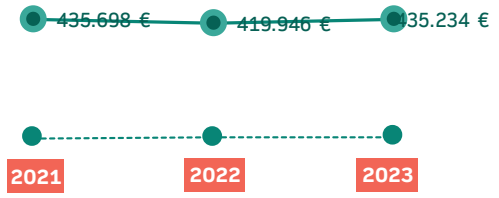
	2021	2022	2023	Empresa Gallega
Económica	87,94%	70,92%	**75,88%**	**4,61%**
Financiera	95,73%	79,47%	**95,43%**	**8,43%**



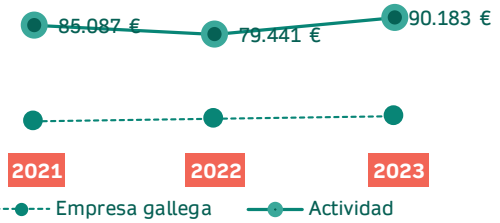
Productividad

Medianas

VAB (cf) por empleado



Gastos de personal por empleado



	2022		2023
Variación del Importe Neto de la Cifra de Negocios	3,79%	↑	**8,09%**
Variación del Valor Añadido Bruto cf	3,30%	↑	**10,38%**
Variación de los Activos Totales	53,00%	↓	**9,83%**
VAB cf sobre Ingresos	95,52%	↓	**95,37%**
Cash-flow sobre Ingresos	72,59%	↑	**73,23%**
Margen de Explotación	57,80%	↓	**54,74%**
Liquidez Global	4,25	↓	**3,70**
Coeficiente Endeudamiento	0,22	↑	**0,26**

Medianas

% de mujeres en plantilla

Medianas

78,00% ▲ Por encima de la mediana de Galicia (27,27%)

Periodos medios

Medianas

COBRO **0 días**

PAGO **899 días**

ACTIVIDADES INMOBILIARIAS

Sistema Productivo Sectorial: **Actividades financieras, inmobiliarias y de sociedades holding**

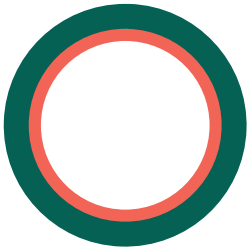
2023

1.447 Empresas

Importe Neto Cifra de Negocios **988,40**
Valor Añadido Bruto **774,49**
Millones euros

Ranking por VAB **7º** desde el 6º en 2022

ESTRUCTURA EMPRESARIAL



- Gran empresa: 0,14%
- Empresa mediana: 0,41%
- Pequeña empresa: 99,45%

PESO DE LA ACTIVIDAD EN GALICIA

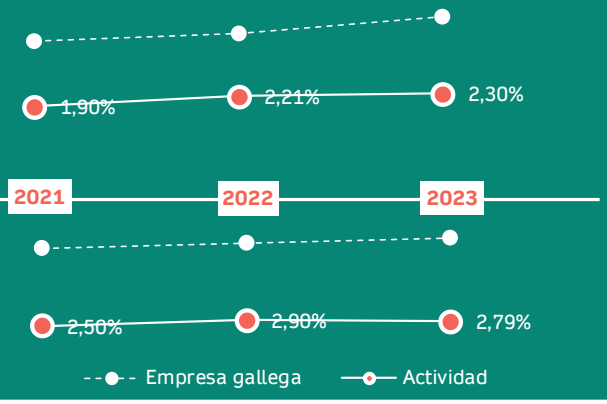
- 3,72% de las empresas
- 0,53% del empleo
- 0,71% del importe neto de la cifra de negocios

2,34% del VAB (cf)

Rentabilidad

Medianas

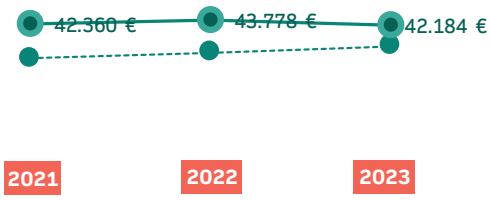
	2021	2022	2023	Empresa Gallega
Económica	1,90%	2,21%	**2,30%**	**4,61%**
Financiera	2,50%	2,90%	**2,79%**	**8,43%**



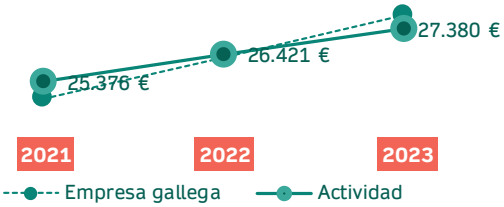
Productividad

Medianas

VAB (cf) por empleado



Gastos de personal por empleado



	2022		2023
Variación del Importe Neto de la Cifra de Negocios	6,50%	↓	**3,26%**
Variación del Valor Añadido Bruto cf	7,55%	↓	**4,64%**
Variación de los Activos Totales	0,23%	↓	**0,22%**
VAB cf sobre Ingresos	61,95%	↓	**60,90%**
Cash-flow sobre Ingresos	28,75%	↓	**27,68%**
Margen de Explotación	16,49%	↓	**16,06%**
Liquidez Global	2,44	↑	**2,49**
Coeficiente Endeudamiento	0,36	↓	**0,31**

Medianas

% de mujeres en plantilla

Medianas

50,00% ▲ Por encima de la mediana de Galicia (27,27%)

Periodos medios

Medianas

COBRO **49 días**

PAGO **137 días**

DEPÓSITO, ALMACENAMIENTO Y MANIPULACIÓN DE MERCANCÍAS

Sistema Productivo Sectorial: **Logística y transporte**

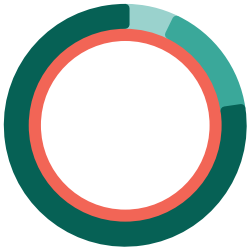
2023

97 Empresas

Importe Neto Cifra de Negocios **1.147,65**
Valor Añadido Bruto **753,63**
Millones euros

Ranking por VAB **8º** → Se mantiene respecto a 2022

ESTRUCTURA EMPRESARIAL



- Gran empresa: 7,22%
- Empresa mediana: 15,46%
- Pequeña empresa: 77,32%

PESO DE LA ACTIVIDAD EN GALICIA

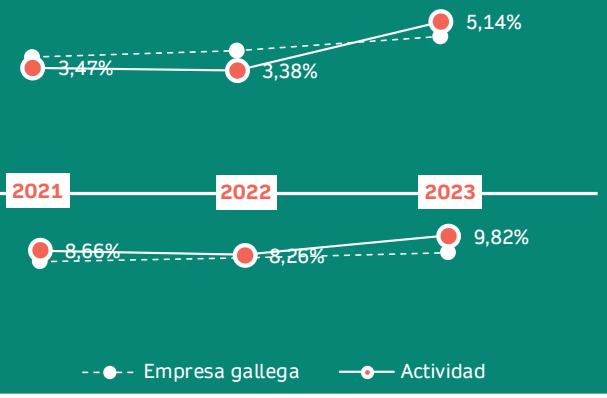
- 0,25% de las empresas
- 2,39% del empleo
- 0,83% del importe neto de la cifra de negocios

2,28% del VAB (cf)

Rentabilidad

Medianas

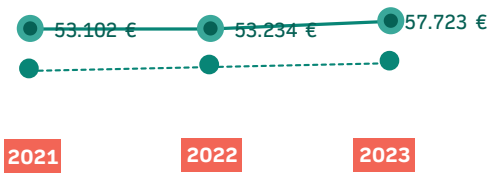
	2021	2022	2023	Empresa Gallega
Económica	3,47%	3,38%	**5,14%**	**4,61%**
Financiera	8,66%	8,26%	**9,82%**	**8,43%**



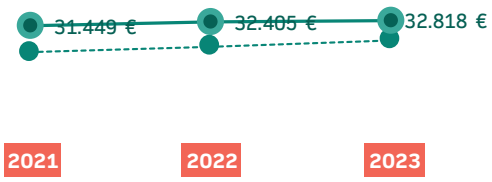
Productividad

Medianas

VAB (cf) por empleado



Gastos de personal por empleado



	2022		2023
Variación del Importe Neto de la Cifra de Negocios	8,43%	↓	**6,18%**
Variación del Valor Añadido Bruto cf	4,32%	↑	**11,04%**
Variación de los Activos Totales	0,06%	↑	**2,18%**
VAB cf sobre Ingresos	50,36%	↑	**54,52%**
Cash-flow sobre Ingresos	11,00%	↑	**11,70%**
Margen de Explotación	5,57%	↑	**7,90%**
Liquidez Global	1,54	↓	**1,36**
Coeficiente Endeudamiento	1,12	↓	**0,99**

Medianas

% de mujeres en plantilla

Medianas

20,80% ▼ Por debajo de la mediana de Galicia (27,27%)

Periodos medios

Medianas

COBRO **69 días**

PAGO **119 días**

FABRICACIÓN DE COMPONENTES, PIEZAS Y ACCESORIOS PARA TRANSPORTE

Sistema Productivo Sectorial: **Automoción y equipo para transporte**

2023

42 Empresas

Importe Neto Cifra de Negocios
Valor Añadido Bruto

2.644,26
609,00
Millones euros

Ranking por VAB

9º desde el 11º en 2022

ESTRUCTURA EMPRESARIAL

- Gran empresa: 28,57%
- Empresa mediana: 33,33%
- Pequeña empresa: 38,10%

PESO DE LA ACTIVIDAD EN GALICIA

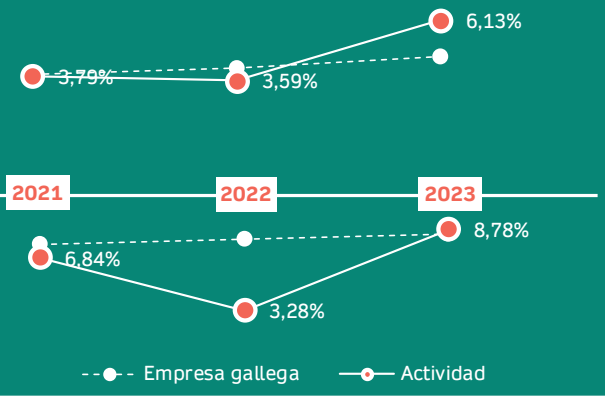
- 0,11% de las empresas
- 1,56% del empleo
- 1,91% del importe neto de la cifra de negocios

1,84% del VAB (cf)

Rentabilidad

Medianas

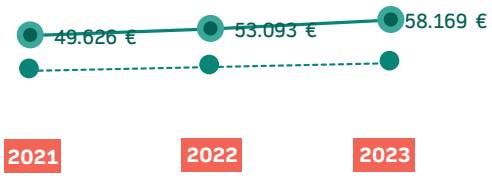
	2021	2022	2023	Empresa Gallega
Económica	3,79%	3,59%	**6,13%**	**4,61%**
Financiera	6,84%	3,28%	**8,78%**	**8,43%**



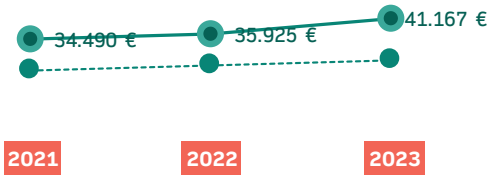
Productividad

Medianas

VAB (cf) por empleado



Gastos de personal por empleado



Empresa gallega — Actividad

	2022		2023
Variación del Importe Neto de la Cifra de Negocios	6,76%	↑	**11,66%**
Variación del Valor Añadido Bruto cf	6,50%	↑	**24,00%**
Variación de los Activos Totales	6,30%	↓	**3,89%**
VAB cf sobre Ingresos	30,84%	↑	**34,20%**
Cash-flow sobre Ingresos	6,27%	↑	**8,65%**
Margen de Explotación	2,72%	↑	**4,03%**
Liquidez Global	1,45	↑	**1,67**
Coeficiente Endeudamiento	0,84	↓	**0,81**

Medianas

% de mujeres en plantilla

Medianas

25,00% ▼ Por debajo de la mediana de Galicia (27,27%)

Periodos medios

Medianas

COBRO **65 días**

PAGO **107 días**

TRANSPORTE DE MERCANCÍAS POR CARRETERA

Sistema Productivo Sectorial: **Logística y transporte**

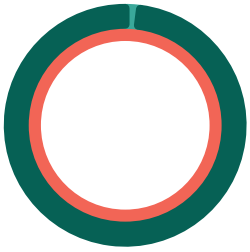
2023

1.259 Empresas

Importe Neto Cifra de Negocios **1.959,73**
Valor Añadido Bruto **598,95**
Millones euros

Ranking por VAB
10º desde el 9º en 2022

ESTRUCTURA EMPRESARIAL



- Gran empresa: 0,32%
- Empresa mediana: 1,75%
- Pequeña empresa: 97,93%

PESO DE LA ACTIVIDAD EN GALICIA

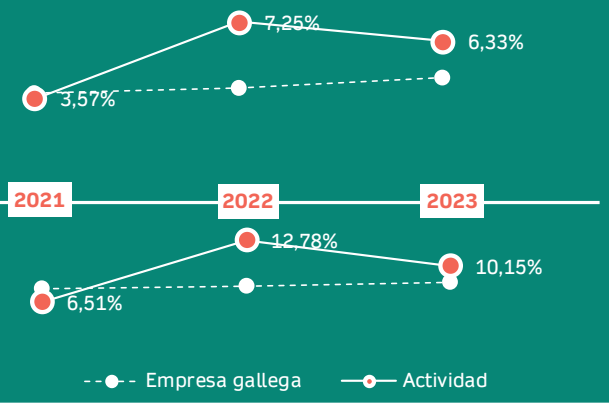
- 3,24% de las empresas
- 2,82% del empleo
- 1,42% del importe neto de la cifra de negocios

1,81% del VAB (cf)

Rentabilidad

Medianas

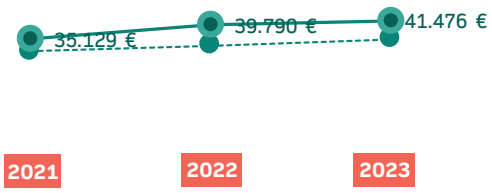
	2021	2022	2023	Empresa Gallega
Económica	3,57%	7,25%	**6,33%**	**4,61%**
Financiera	6,51%	12,78%	**10,15%**	**8,43%**



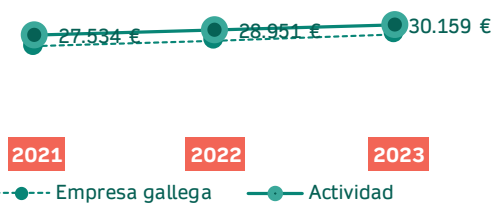
Productividad

Medianas

VAB (cf) por empleado



Gastos de personal por empleado



Empresa gallega — Actividad

	2022		2023
Variación del Importe Neto de la Cifra de Negocios	13,16%	↓	**1,30%**
Variación del Valor Añadido Bruto cf	14,84%	↓	**6,04%**
Variación de los Activos Totales	6,00%	↓	**3,63%**
VAB cf sobre Ingresos	36,39%	↑	**38,85%**
Cash-flow sobre Ingresos	9,22%	↓	**8,75%**
Margen de Explotación	5,13%	↓	**4,69%**
Liquidez Global	1,53	↑	**1,56**
Coeficiente Endeudamiento	1,27	↓	**1,22**

Medianas

% de mujeres en plantilla

Medianas

4,35% Por debajo de la mediana de Galicia (27,27%)

Periodos medios

Medianas

COBRO **73 días**

PAGO **89 días**

SERVICIOS TÉCNICOS DE INGENIERÍA

Sistema Productivo Sectorial: **Servicios profesionales**

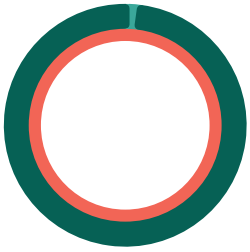
2023

695 Empresas

Importe Neto Cifra de Negocios **1.180,20**
Valor Añadido Bruto **580,44**
Millones euros

Ranking por VAB
11º ↑ desde el 12º en 2022

ESTRUCTURA EMPRESARIAL



- Gran empresa: 0,58%
- Empresa mediana: 1,58%
- Pequeña empresa: 97,84%

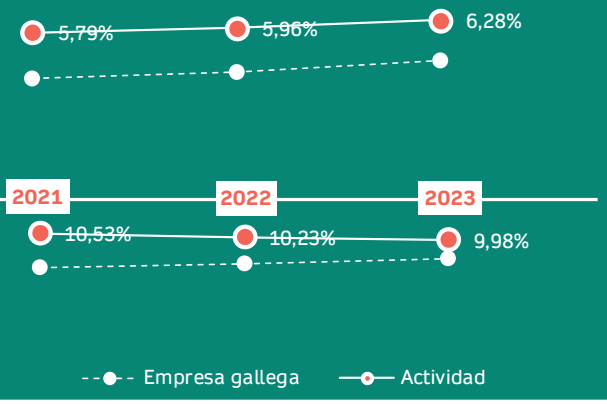
PESO DE LA ACTIVIDAD EN GALICIA

- 1,79% de las empresas
- 2,56% del empleo
- 0,85% del importe neto de la cifra de negocios

1,75% del VAB (cf)

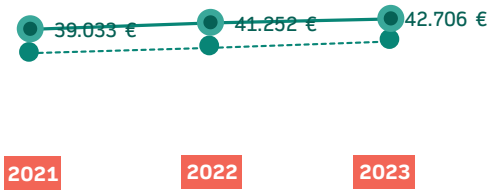
Rentabilidad
Medianas

	2021	2022	2023	Empresa Gallega
Económica	5,79%	5,96%	**6,28%**	**4,61%**
Financiera	10,53%	10,23%	**9,98%**	**8,43%**

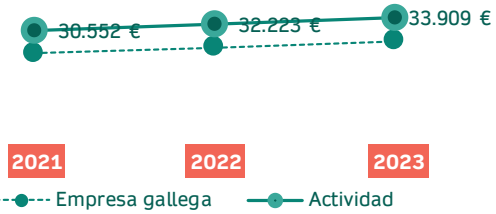


Productividad
Medianas

VAB (cf) por empleado



Gastos de personal por empleado



	2022		2023
Variación del Importe Neto de la Cifra de Negocios	9,16%	↓	**7,57%**
Variación del Valor Añadido Bruto cf	8,86%	↑	**11,33%**
Variación de los Activos Totales	5,25%	↑	**6,08%**
VAB cf sobre Ingresos	47,27%	↑	**49,47%**
Cash-flow sobre Ingresos	7,20%	↑	**7,94%**
Margen de Explotación	5,75%	↑	**6,38%**
Liquidez Global	2,18	↑	**2,26**
Coeficiente Endeudamiento	0,74	↓	**0,68**

Medianas

% de mujeres en plantilla
Medianas

28,57% ▲ Por encima de la mediana de Galicia (27,27%)

Periodos medios
Medianas

COBRO **99 días**

PAGO **156 días**

MAYORISTAS DE PESCADOS Y MARISCOS

Sistema Productivo Sectorial: **Pesca**

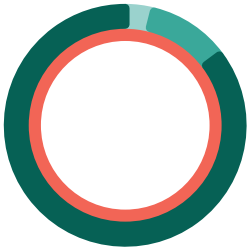
2023

733 Empresas

Importe Neto Cifra de Negocios **6.910,06**
Valor Añadido Bruto **539,65**
Millones euros

Ranking por VAB
12º desde el 10º en 2022

ESTRUCTURA EMPRESARIAL



- Gran empresa: 3,96%
- Empresa mediana: 10,91%
- Pequeña empresa: 85,13%

PESO DE LA ACTIVIDAD EN GALICIA

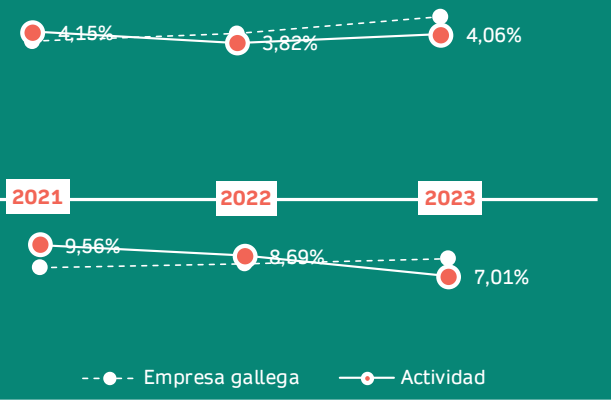
- 1,89% de las empresas
- 1,68% del empleo
- 4,99% del importe neto de la cifra de negocios

1,63% del VAB (cf)

Rentabilidad

Medianas

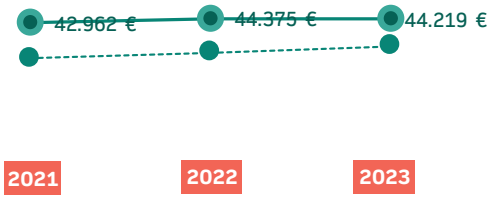
	2021	2022	2023	Empresa Gallega
Económica	4,15%	3,82%	**4,06%**	**4,61%**
Financiera	9,56%	8,69%	**7,01%**	**8,43%**



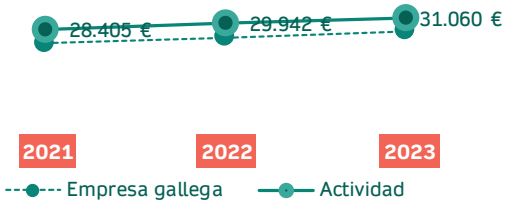
Productividad

Medianas

VAB (cf) por empleado



Gastos de personal por empleado



	2022		2023
Variación del Importe Neto de la Cifra de Negocios	7,40%	↓	**-2,28%**
Variación del Valor Añadido Bruto cf	3,35%	↓	**1,51%**
Variación de los Activos Totales	3,66%	↓	**0,58%**
VAB cf sobre Ingresos	9,54%	↑	**9,87%**
Cash-flow sobre Ingresos	1,74%	↑	**1,81%**
Margen de Explotación	1,98%	↓	**1,96%**
Liquidez Global	1,52	↓	**1,51**
Coeficiente Endeudamiento	1,71	↓	**1,57**

Medianas

% de mujeres en plantilla

Medianas

33,33% ▲ Por encima de la mediana de Galicia (27,27%)

Periodos medios

Medianas

COBRO **55 días**

PAGO **58 días**

SUPERMERCADOS E HIPERMERCADOS

Sistema Productivo Sectorial: **Artículos de uso personal y doméstico**

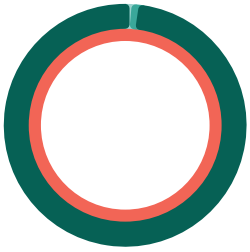
2023

211 Empresas

Importe Neto Cifra de Negocios **2.581,66**
Valor Añadido Bruto **473,67**
Millones euros

Ranking por VAB
13º → Se mantiene respecto a 2022

ESTRUCTURA EMPRESARIAL



- Gran empresa: 1,42%
- Empresa mediana: 0,95%
- Pequeña empresa: 97,63%

PESO DE LA ACTIVIDAD EN GALICIA

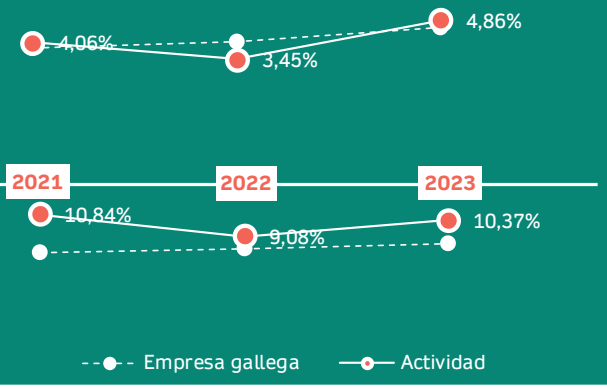
- 0,54% de las empresas
- 3,01% del empleo
- 1,87% del importe neto de la cifra de negocios

1,43% del VAB (cf)

Rentabilidad

Medianas

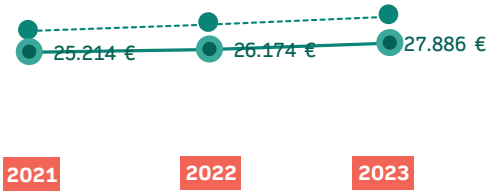
	2021	2022	2023	Empresa Gallega
Económica	4,06%	3,45%	**4,86%**	**4,61%**
Financiera	10,84%	9,08%	**10,37%**	**8,43%**



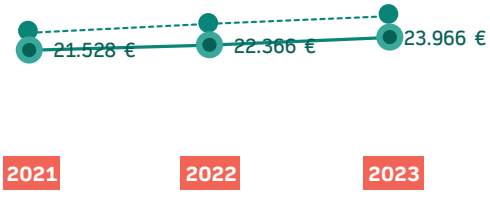
Productividad

Medianas

VAB (cf) por empleado



Gastos de personal por empleado



Empresa gallega — Actividad

	2022		2023
Variación del Importe Neto de la Cifra de Negocios	6,32%	↑	**9,38%**
Variación del Valor Añadido Bruto cf	2,76%	↑	**8,96%**
Variación de los Activos Totales	5,09%	↓	**3,68%**
VAB cf sobre Ingresos	14,04%	↑	**14,50%**
Cash-flow sobre Ingresos	1,41%	↑	**1,74%**
Margen de Explotación	1,09%	↑	**1,43%**
Liquidez Global	1,53	↓	**1,49**
Coeficiente Endeudamiento	1,77	↓	**1,51**

Medianas

% de mujeres en plantilla

Medianas

78,57% ▲ Por encima de la mediana de Galicia (27,27%)

Periodos medios

Medianas

COBRO **3 días**

PAGO **39 días**

INSTALACIONES ELÉCTRICAS

Sistema Productivo Sectorial: **Construcción**

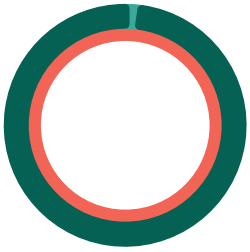
2023

755 Empresas

Importe Neto Cifra de Negocios **1.083,88**
Valor Añadido Bruto **397,10**
Millones euros

Ranking por VAB
14º → Se mantiene respecto a 2022

ESTRUCTURA EMPRESARIAL



- Gran empresa: 0,40%
- Empresa mediana: 1,85%
- Pequeña empresa: 97,75%

PESO DE LA ACTIVIDAD EN GALICIA

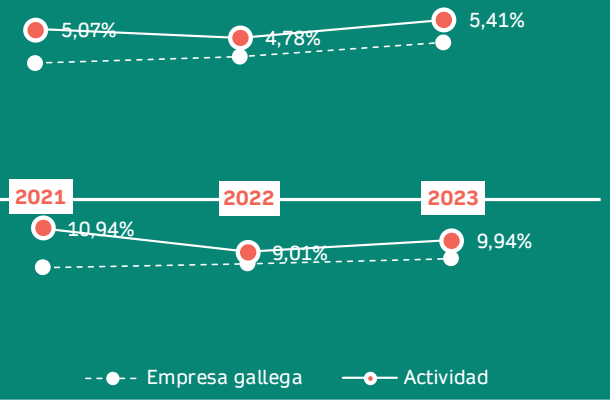
- 1,94% de las empresas
- 1,68% del empleo
- 0,78% del importe neto de la cifra de negocios

1,20% del VAB (cf)

Rentabilidad

Medianas

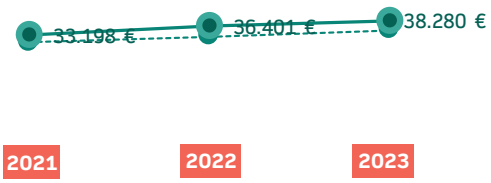
	2021	2022	2023	Empresa Gallega
Económica	5,07%	4,78%	**5,41%**	**4,61%**
Financiera	10,94%	9,01%	**9,94%**	**8,43%**



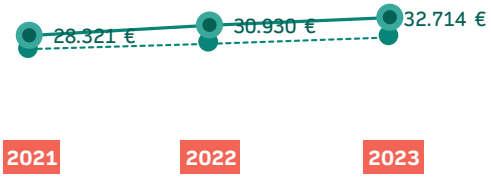
Productividad

Medianas

VAB (cf) por empleado



Gastos de personal por empleado



Empresa gallega — Actividad

	2022		2023
Variación del Importe Neto de la Cifra de Negocios	10,62%	↓	**6,98%**
Variación del Valor Añadido Bruto cf	9,20%	↑	**10,10%**
Variación de los Activos Totales	6,00%	↓	**4,84%**
VAB cf sobre Ingresos	41,42%	↑	**42,92%**
Cash-flow sobre Ingresos	3,84%	↑	**3,91%**
Margen de Explotación	3,61%	↑	**3,76%**
Liquidez Global	1,63	↑	**1,63**
Coeficiente Endeudamiento	1,39	↓	**1,20**

Medianas

% de mujeres en plantilla

Medianas

5,00% ▼ Por debajo de la mediana de Galicia (27,27%)

Periodos medios

Medianas

COBRO **81 días**

PAGO **147 días**

MAYORISTAS NO ESPECIALIZADOS PDTOS. ALIMENTICIOS (DISTRIBUIDORAS, ALMACENES...)

Sistema Productivo Sectorial: **Agricultura, ganadería y alimentación**

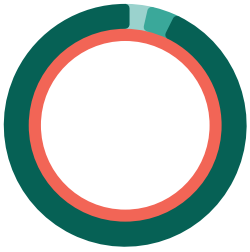
2023

220 Empresas

Importe Neto Cifra de Negocios **2.968,57**
Valor Añadido Bruto **371,10**
Millones euros

Ranking por VAB
15º desde el 17º en 2022

ESTRUCTURA EMPRESARIAL



- Gran empresa: 3,64%
- Empresa mediana: 3,64%
- Pequeña empresa: 92,73%

PESO DE LA ACTIVIDAD EN GALICIA

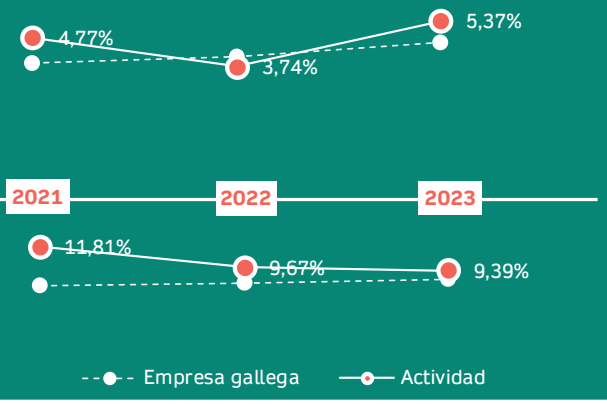
- 0,57% de las empresas
- 1,88% del empleo
- 2,14% del importe neto de la cifra de negocios

1,12% del VAB (cf)

Rentabilidad

Medianas

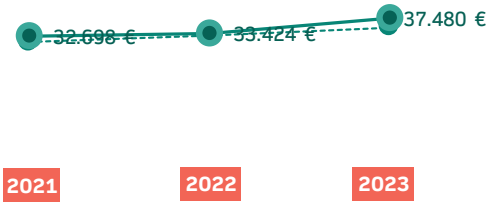
	2021	2022	2023	Empresa Gallega
Económica	4,77%	3,74%	**5,37%**	**4,61%**
Financiera	11,81%	9,67%	**9,39%**	**8,43%**



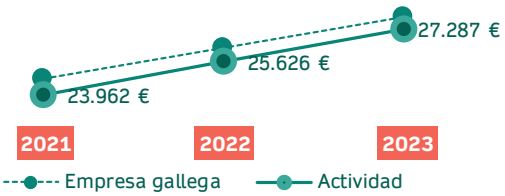
Productividad

Medianas

VAB (cf) por empleado



Gastos de personal por empleado



Empresa gallega — Actividad

	2022		2023
Variación del Importe Neto de la Cifra de Negocios	18,94%	↓	**9,95%**
Variación del Valor Añadido Bruto cf	15,08%	↓	**14,75%**
Variación de los Activos Totales	8,16%	↓	**4,61%**
VAB cf sobre Ingresos	15,61%	↑	**15,63%**
Cash-flow sobre Ingresos	2,12%	↑	**2,54%**
Margen de Explotación	1,87%	↑	**2,45%**
Liquidez Global	1,56	↑	**1,57**
Coeficiente Endeudamiento	1,41	↓	**1,30**

Medianas

% de mujeres en plantilla

Medianas

25,00% ▼ Por debajo de la mediana de Galicia (27,27%)

Periodos medios

Medianas

COBRO **52 días**

PAGO **76 días**

CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EXTERIORES

Sistema Productivo Sectorial: **Textil, confección y moda**

2023

81 Empresas

Importe Neto Cifra de Negocios **2.155,50**
Valor Añadido Bruto **329,62**
Millones euros

Ranking por VAB **16º** desde el 15º en 2022

ESTRUCTURA EMPRESARIAL

- Gran empresa: 12,35%
- Empresa mediana: 6,17%
- Pequeña empresa: 81,48%

PESO DE LA ACTIVIDAD EN GALICIA

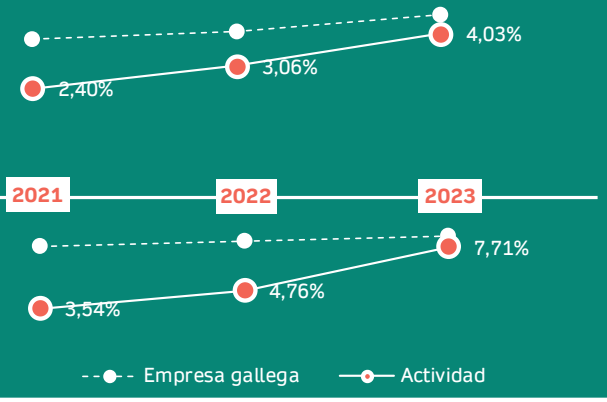
- 0,21% de las empresas
- 1,15% del empleo
- 1,56% del importe neto de la cifra de negocios

1,0% del VAB (cf)

Rentabilidad

Medianas

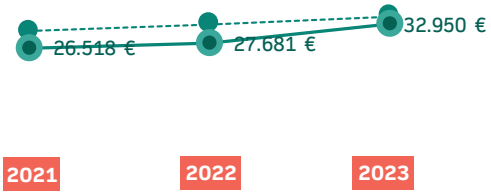
	2021	2022	2023	Empresa Gallega
Económica	2,40%	3,06%	**4,03%**	**4,61%**
Financiera	3,54%	4,76%	**7,71%**	**8,43%**



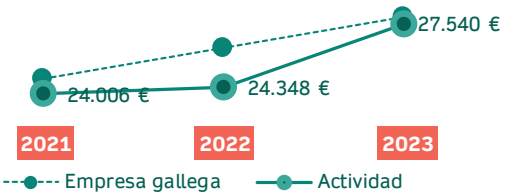
Productividad

Medianas

VAB (cf) por empleado



Gastos de personal por empleado



Empresa gallega — Actividad

	2022		2023
Variación del Importe Neto de la Cifra de Negocios	18,81%	↓	**-0,70%**
Variación del Valor Añadido Bruto cf	16,96%	↓	**7,76%**
Variación de los Activos Totales	1,75%	↓	**1,14%**
VAB cf sobre Ingresos	34,56%	↑	**42,31%**
Cash-flow sobre Ingresos	2,38%	↓	**2,31%**
Margen de Explotación	2,28%	↑	**2,31%**
Liquidez Global	1,75	↑	**1,80**
Coeficiente Endeudamiento	1,82	↓	**1,63**

Medianas

% de mujeres en plantilla

Medianas

83,33% ▲ Por encima de la mediana de Galicia (27,27%)

Periodos medios

Medianas

COBRO **45 días**

PAGO **123 días**

FABRICACIÓN DE CONSERVAS

Sistema Productivo Sectorial: **Pesca**

2023

65 Empresas

Importe Neto Cifra de Negocios **2.804,12**
Valor Añadido Bruto **329,30**
Millones euros

Ranking por VAB
17º desde el 20º en 2022

ESTRUCTURA EMPRESARIAL

- Gran empresa: 13,85%
- Empresa mediana: 23,08%
- Pequeña empresa: 63,08%

PESO DE LA ACTIVIDAD EN GALICIA

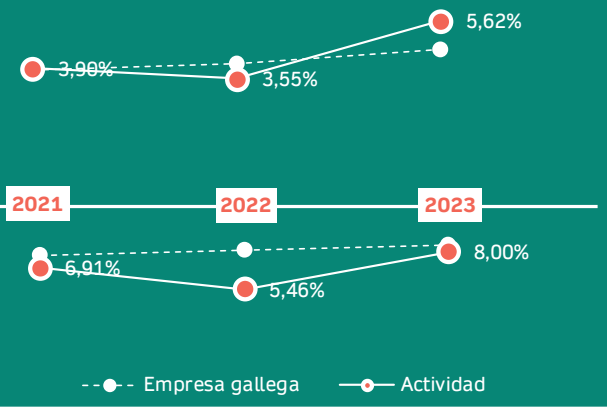
- 0,17% de las empresas
- 1,33% del empleo
- 2,03% del importe neto de la cifra de negocios

1,0% del VAB (cf)

Rentabilidad

Medianas

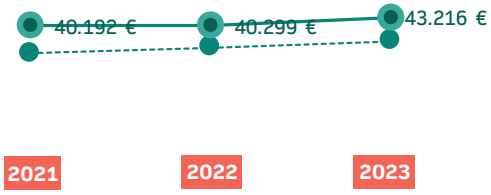
	2021	2022	2023	Empresa Gallega
Económica	3,90%	3,55%	**5,62%**	**4,61%**
Financiera	6,91%	5,46%	**8,00%**	**8,43%**



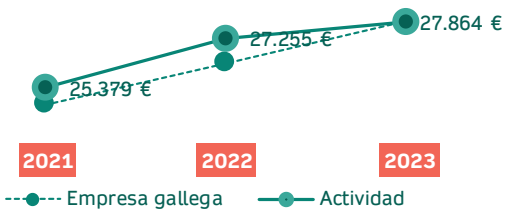
Productividad

Medianas

VAB (cf) por empleado



Gastos de personal por empleado



Empresa gallega — Actividad

	2022		2023
Variación del Importe Neto de la Cifra de Negocios	2,63%	↓	**0,73%**
Variación del Valor Añadido Bruto cf	2,99%	↑	**8,02%**
Variación de los Activos Totales	1,74%	↓	**0,02%**
VAB cf sobre Ingresos	17,40%	↑	**20,41%**
Cash-flow sobre Ingresos	4,55%	↑	**4,92%**
Margen de Explotación	3,23%	↑	**4,22%**
Liquidez Global	1,75	↑	**1,95**
Coeficiente Endeudamiento	0,99	↓	**0,81**

Medianas

% de mujeres en plantilla

Medianas

67,43% ▲ Por encima de la mediana de Galicia (27,27%)

Periodos medios

Medianas

COBRO **72 días**

PAGO **71 días**

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

Sistema Productivo Sectorial: **Logística y transporte**

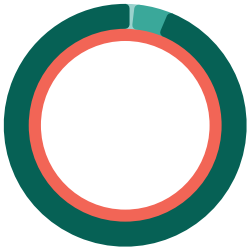
2023

110 Empresas

Importe Neto Cifra de Negocios **475,65**
Valor Añadido Bruto **313,78**
Millones euros

Ranking por VAB
18º → Se mantiene respecto a 2022

ESTRUCTURA EMPRESARIAL



- Gran empresa: 1,82%
- Empresa mediana: 4,55%
- Pequeña empresa: 93,64%

PESO DE LA ACTIVIDAD EN GALICIA

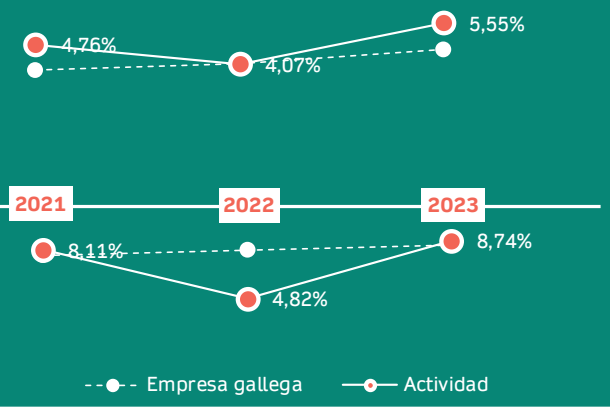
- 0,28% de las empresas
- 0,39% del empleo
- 0,34% del importe neto de la cifra de negocios

0,95% del VAB (cf)

Rentabilidad

Medianas

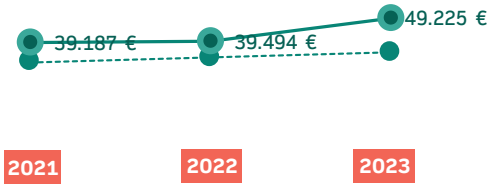
	2021	2022	2023	Empresa Gallega
Económica	4,76%	4,07%	**5,55%**	**4,61%**
Financiera	8,11%	4,82%	**8,74%**	**8,43%**



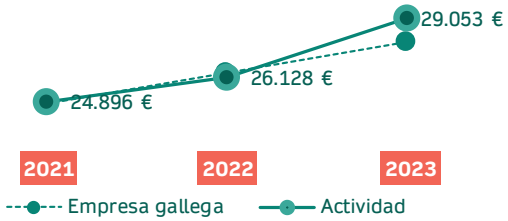
Productividad

Medianas

VAB (cf) por empleado



Gastos de personal por empleado



	2022		2023
Variación del Importe Neto de la Cifra de Negocios	11,14%	↓	**6,47%**
Variación del Valor Añadido Bruto cf	11,19%	↓	**6,40%**
Variación de los Activos Totales	-0,10%	↑	**0,95%**
VAB cf sobre Ingresos	59,47%	↑	**62,89%**
Cash-flow sobre Ingresos	10,12%	↑	**13,18%**
Margen de Explotación	6,69%	↑	**9,78%**
Liquidez Global	1,58	↓	**1,53**
Coeficiente Endeudamiento	0,73	↓	**0,62**

Medianas

% de mujeres en plantilla

Medianas

20,00% ▼ Por debajo de la mediana de Galicia (27,27%)

Periodos medios

Medianas

COBRO **36 días**

PAGO **159 días**

FABRICACIÓN DE CHAPAS Y TABLEROS DE MADERA

Sistema Productivo Sectorial: **Madera y muebles**

2023

15 Empresas

Importe Neto Cifra de Negocios **1.156,52**
Valor Añadido Bruto **313,28**
Millones euros

Ranking por VAB
19º ↑ desde el 21º en 2022

ESTRUCTURA EMPRESARIAL

- Gran empresa: 20,00%
- Empresa mediana: 13,33%
- Pequeña empresa: 66,67%

PESO DE LA ACTIVIDAD EN GALICIA

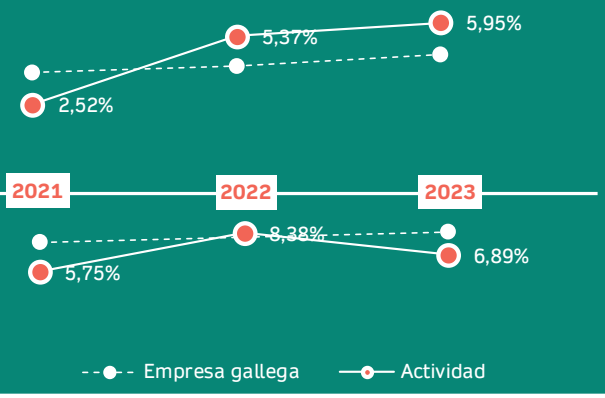
- 0,04% de las empresas
- 0,72% del empleo
- 0,84% del importe neto de la cifra de negocios

0,95% del VAB (cf)

Rentabilidad

Medianas

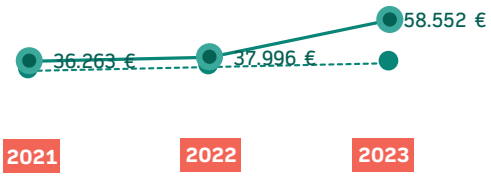
	2021	2022	2023	Empresa Gallega
Económica	2,52%	5,37%	**5,95%**	**4,61%**
Financiera	5,75%	8,38%	**6,89%**	**8,43%**



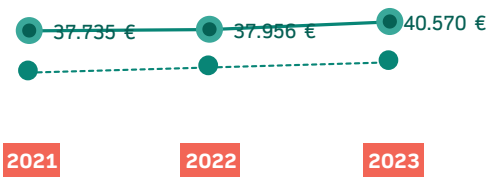
Productividad

Medianas

VAB (cf) por empleado



Gastos de personal por empleado



	2022		2023
Variación del Importe Neto de la Cifra de Negocios	15,78%	↓	**-7,19%**
Variación del Valor Añadido Bruto cf	8,73%	↑	**9,59%**
Variación de los Activos Totales	6,13%	↓	**1,44%**
VAB cf sobre Ingresos	18,31%	↑	**21,33%**
Cash-flow sobre Ingresos	5,37%	↓	**5,15%**
Margen de Explotación	4,08%	↑	**4,41%**
Liquidez Global	1,43	↓	**1,28**
Coeficiente Endeudamiento	1,59	↑	**1,64**

Medianas

% de mujeres en plantilla

Medianas

12,44% ▼ Por debajo de la mediana de Galicia (27,27%)

Periodos medios

Medianas

COBRO **70 días**

PAGO **103 días**

EXTRACCIÓN PESQUERA

Sistema Productivo Sectorial: **Pesca**

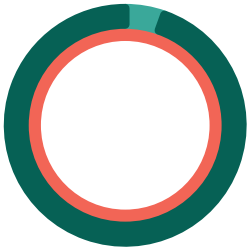
2023

313 Empresas

Importe Neto Cifra de Negocios **767,41**
Valor Añadido Bruto **305,57**
Millones euros

Ranking por VAB
20º desde el 19º en 2022

ESTRUCTURA EMPRESARIAL



- Gran empresa: 0,00%
- Empresa mediana: 5,43%
- Pequeña empresa: 94,57%

PESO DE LA ACTIVIDAD EN GALICIA

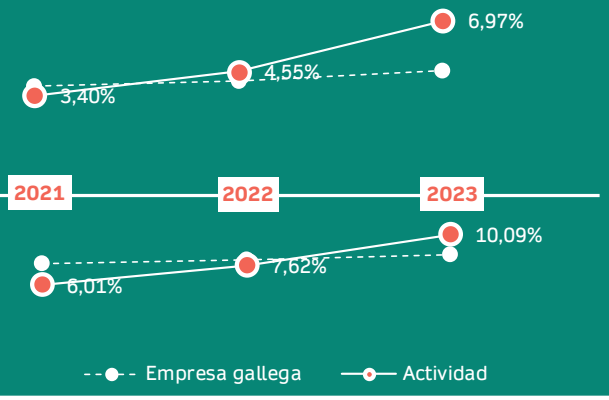
- 0,81% de las empresas
- 0,79% del empleo
- 0,55% del importe neto de la cifra de negocios

0,92% del VAB (cf)

Rentabilidad

Medianas

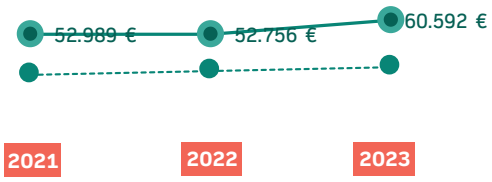
	2021	2022	2023	Empresa Gallega
Económica	3,40%	4,55%	**6,97%**	**4,61%**
Financiera	6,01%	7,62%	**10,09%**	**8,43%**



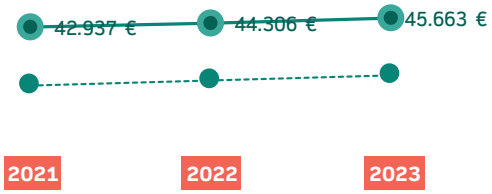
Productividad

Medianas

VAB (cf) por empleado



Gastos de personal por empleado



Empresa gallega — Actividad

	2022		2023
Variación del Importe Neto de la Cifra de Negocios	11,47%	↓	**-3,73%**
Variación del Valor Añadido Bruto cf	5,77%	↑	**5,90%**
Variación de los Activos Totales	2,49%	↓	**1,12%**
VAB cf sobre Ingresos	46,95%	↑	**51,67%**
Cash-flow sobre Ingresos	8,62%	↑	**11,73%**
Margen de Explotación	5,30%	↑	**6,66%**
Liquidez Global	2,57	↓	**2,48**
Coeficiente Endeudamiento	0,45	↓	**0,36**

Medianas

% de mujeres en plantilla

Medianas

0,00% Por debajo de la mediana de Galicia (27,27%)

Periodos medios

Medianas

COBRO **23 días**

PAGO **99 días**

FABRICACIÓN DE CERVEZA

Sistema Productivo Sectorial: **Agricultura, ganadería y alimentación**

2023

8 Empresas

Importe Neto Cifra de Negocios **773,50**
Valor Añadido Bruto **283,50**
Millones euros

Ranking por VAB
21º desde el 23º en 2022

ESTRUCTURA EMPRESARIAL

- Gran empresa: 12,50%
- Empresa mediana: 0,00%
- Pequeña empresa: 87,50%

PESO DE LA ACTIVIDAD EN GALICIA

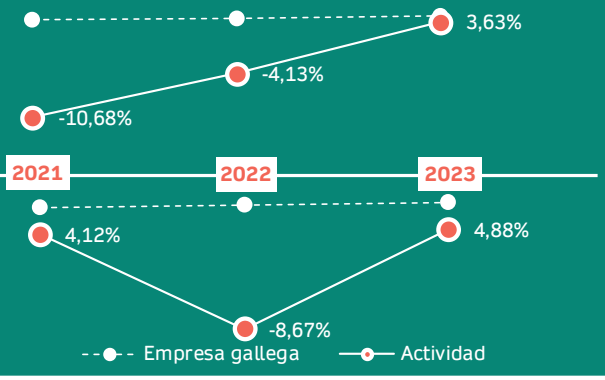
- 0,02% de las empresas
- 0,23% del empleo
- 0,56% del importe neto de la cifra de negocios

0,86% del VAB (cf)

Rentabilidad

Medianas

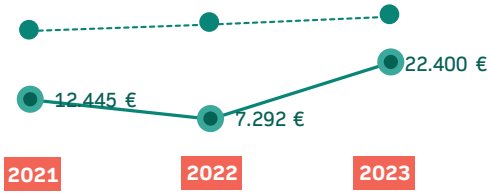
	2021	2022	2023	Empresa Gallega
Económica	-10,68%	-4,13%	**3,63%**	**4,61%**
Financiera	4,12%	-8,67%	**4,88%**	**8,43%**



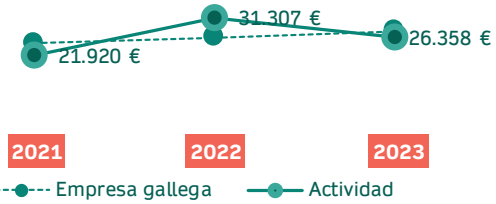
Productividad

Medianas

VAB (cf) por empleado



Gastos de personal por empleado



Empresa gallega — Actividad

	2022		2023
Variación del Importe Neto de la Cifra de Negocios	47,45%	↓	**8,64%**
Variación del Valor Añadido Bruto cf	-1,85%	↑	**44,60%**
Variación de los Activos Totales	5,76%	↓	**-11,52%**
VAB cf sobre Ingresos	25,11%	↑	**29,26%**
Cash-flow sobre Ingresos	5,61%	↑	**11,79%**
Margen de Explotación	-7,50%	↑	**4,87%**
Liquidez Global	0,51	↓	**0,39**
Coeficiente Endeudamiento	1,89	↓	**1,16**

Medianas

% de mujeres en plantilla

Medianas

24,71% Por debajo de la mediana de Galicia (27,27%)

Periodos medios

Medianas

COBRO **45 días**

PAGO **86 días**

TRANSPORTE TERRESTRE DE PASAJEROS

Sistema Productivo Sectorial: **Logística y transporte**

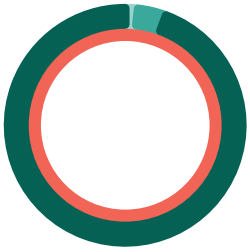
2023

229 Empresas

Importe Neto Cifra de Negocios **623,88**
Valor Añadido Bruto **280,43**
Millones euros

Ranking por VAB
22º desde el 26º en 2022

ESTRUCTURA EMPRESARIAL



- Gran empresa: 1,75%
- Empresa mediana: 3,93%
- Pequeña empresa: 94,32%

PESO DE LA ACTIVIDAD EN GALICIA

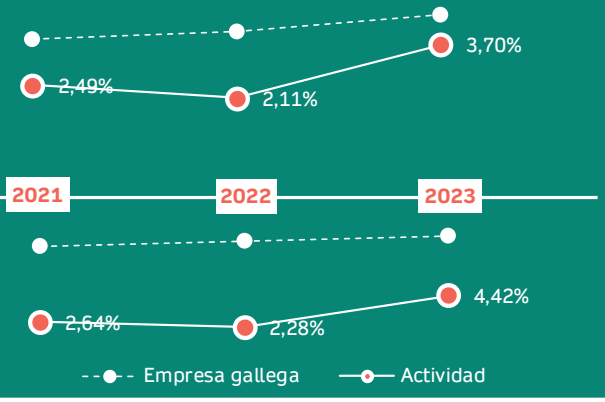
- 0,59% de las empresas
- 1,14% del empleo
- 0,45% del importe neto de la cifra de negocios

0,85% del VAB (cf)

Rentabilidad

Medianas

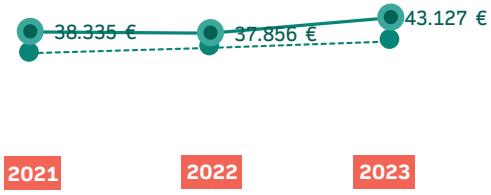
	2021	2022	2023	Empresa Gallega
Económica	2,49%	2,11%	**3,70%**	**4,61%**
Financiera	2,64%	2,28%	**4,42%**	**8,43%**



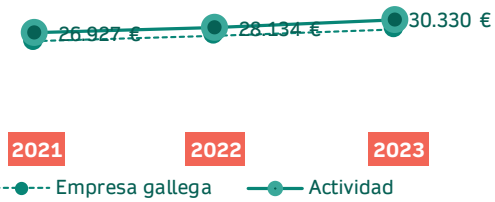
Productividad

Medianas

VAB (cf) por empleado



Gastos de personal por empleado



Empresa gallega — Actividad

	2022		2023
Variación del Importe Neto de la Cifra de Negocios	21,48%	↓	**11,53%**
Variación del Valor Añadido Bruto cf	3,41%	↑	**12,49%**
Variación de los Activos Totales	0,66%	↑	**4,11%**
VAB cf sobre Ingresos	45,46%	↑	**47,61%**
Cash-flow sobre Ingresos	12,59%	↓	**12,53%**
Margen de Explotación	3,56%	↑	**4,97%**
Liquidez Global	1,99	↑	**2,02**
Coeficiente Endeudamiento	0,71	↑	**0,76**

Medianas

% de mujeres en plantilla

Medianas

22,22% ▼ Por debajo de la mediana de Galicia (27,27%)

Periodos medios

Medianas

COBRO **77 días**

PAGO **93 días**

RESTAURANTES

Sistema Productivo Sectorial: **Turismo, viajes y ocio**

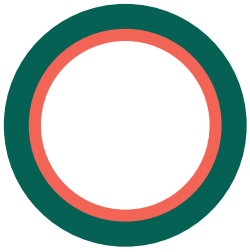
2023

1.044 Empresas

Importe Neto Cifra de Negocios **697,67**
Valor Añadido Bruto **271,45**
Millones euros

Ranking por VAB
23º desde el 22º en 2022

ESTRUCTURA EMPRESARIAL



- Gran empresa: 0,00%
- Empresa mediana: 0,00%
- Pequeña empresa: 100,00%

PESO DE LA ACTIVIDAD EN GALICIA

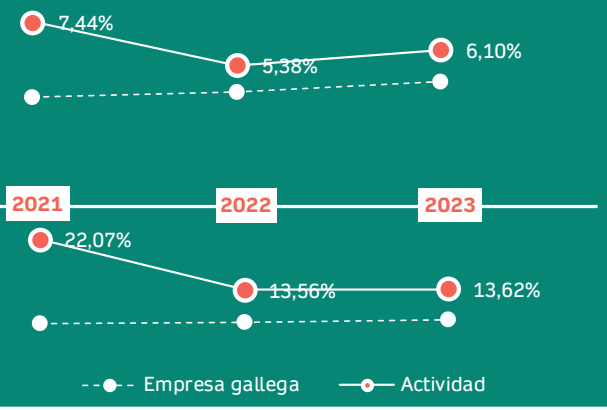
- 2,69% de las empresas
- 1,96% del empleo
- 0,50% del importe neto de la cifra de negocios

0,82% del VAB (cf)

Rentabilidad

Medianas

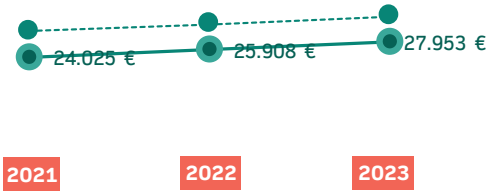
	2021	2022	2023	Empresa Gallega
Económica	7,44%	5,38%	**6,10%**	**4,61%**
Financiera	22,07%	13,56%	**13,62%**	**8,43%**



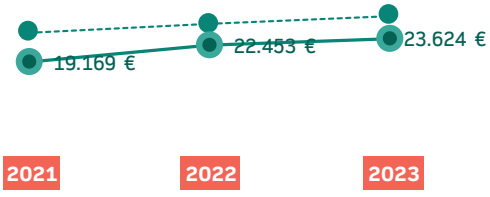
Productividad

Medianas

VAB (cf) por empleado



Gastos de personal por empleado



Empresa gallega — Actividad

	2022		2023
Variación del Importe Neto de la Cifra de Negocios	36,89%	↓	**8,25%**
Variación del Valor Añadido Bruto cf	28,49%	↓	**10,94%**
Variación de los Activos Totales	3,54%	↑	**3,67%**
VAB cf sobre Ingresos	37,63%	↑	**38,68%**
Cash-flow sobre Ingresos	3,68%	↑	**4,27%**
Margen de Explotación	2,49%	↑	**3,14%**
Liquidez Global	1,25	↑	**1,27**
Coeficiente Endeudamiento	1,56	↓	**1,30**

Medianas

% de mujeres en plantilla

Medianas

50,00% ▲ Por encima de la mediana de Galicia (27,27%)

Periodos medios

Medianas

COBRO **4 días**

PAGO **58 días**

MAYORISTAS DE CALZADO

Sistema Productivo Sectorial: **Textil, confección y moda**

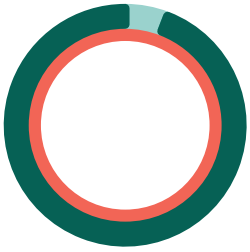
2023

17 Empresas

Importe Neto Cifra de Negocios: **1.611,86**
Valor Añadido Bruto: **266,15**
Millones euros

Ranking por VAB: **24º** desde el 25º en 2022

ESTRUCTURA EMPRESARIAL



- Gran empresa: 5,88%
- Empresa mediana: 0,00%
- Pequeña empresa: 94,12%

PESO DE LA ACTIVIDAD EN GALICIA

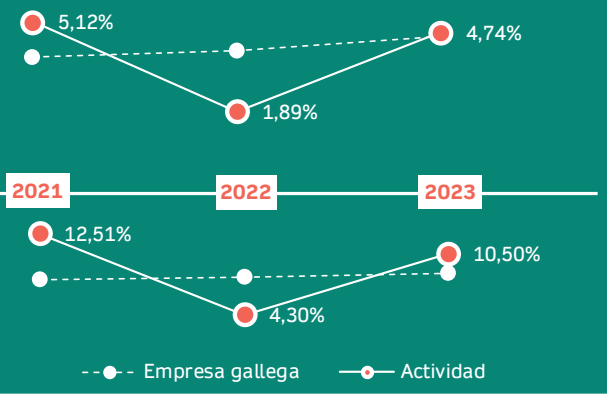
- 0,04% de las empresas
- 0,43% del empleo
- 1,16% del importe neto de la cifra de negocios

0,80% del VAB (cf)

Rentabilidad

Medianas

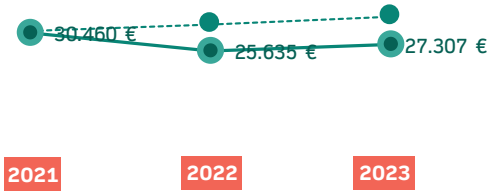
	2021	2022	2023	Empresa Gallega
Económica	5,12%	1,89%	**4,74%**	**4,61%**
Financiera	12,51%	4,30%	**10,50%**	**8,43%**



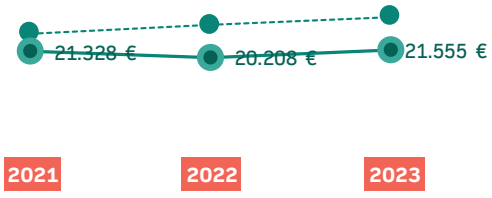
Productividad

Medianas

VAB (cf) por empleado



Gastos de personal por empleado



	2022		2023
Variación del Importe Neto de la Cifra de Negocios	3,84%	↑	**10,89%**
Variación del Valor Añadido Bruto cf	3,28%	↑	**13,08%**
Variación de los Activos Totales	4,08%	↑	**4,42%**
VAB cf sobre Ingresos	8,76%	↑	**9,08%**
Cash-flow sobre Ingresos	2,04%	↑	**2,20%**
Margen de Explotación	2,96%	↓	**2,36%**
Liquidez Global	1,41	↑	**1,42**
Coeficiente Endeudamiento	1,89	↓	**1,79**

Medianas

% de mujeres en plantilla

Medianas

50,00% ▲ Por encima de la mediana de Galicia (27,27%)

Periodos medios

Medianas

COBRO **43 días**

PAGO **157 días**

CARPINTERÍA METÁLICA

Sistema Productivo Sectorial: **Construcción**

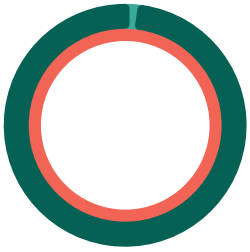
2023

489 Empresas

Importe Neto Cifra de Negocios **729,66**
Valor Añadido Bruto **264,42**
Millones euros

Ranking por VAB
25º desde el 24º en 2022

ESTRUCTURA EMPRESARIAL



- Gran empresa: 0,41%
- Empresa mediana: 1,84%
- Pequeña empresa: 97,75%

PESO DE LA ACTIVIDAD EN GALICIA

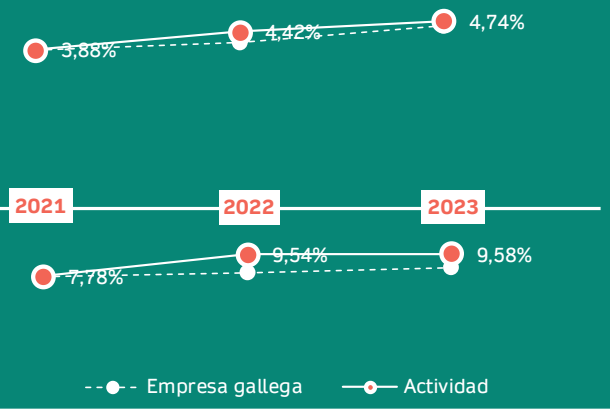
- 1,26% de las empresas
- 1,22% del empleo
- 0,53% del importe neto de la cifra de negocios

0,80% del VAB (cf)

Rentabilidad

Medianas

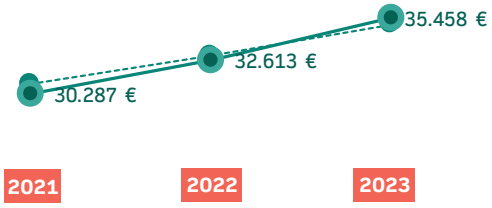
	2021	2022	2023	Empresa Gallega
Económica	3,88%	4,42%	**4,74%**	**4,61%**
Financiera	7,78%	9,54%	**9,58%**	**8,43%**



Productividad

Medianas

VAB (cf) por empleado



Gastos de personal por empleado

	2022		2023
Variación del Importe Neto de la Cifra de Negocios	10,95%	↓	**-1,69%**
Variación del Valor Añadido Bruto cf	9,80%	↓	**6,83%**
Variación de los Activos Totales	4,32%	↓	**2,86%**
VAB cf sobre Ingresos	35,30%	↑	**37,81%**
Cash-flow sobre Ingresos	3,49%	↑	**3,58%**
Margen de Explotación	2,87%	↑	**3,51%**
Liquidez Global	1,55	↓	**1,54**
Coeficiente Endeudamiento	1,62	↓	**1,44**

Medianas

Periodos medios

Medianas

COBRO **62 días**

PAGO **119 días**

% de mujeres en plantilla

Medianas

8,33% Por debajo de la mediana de Galicia (27,27%)

PRODUCCIÓN DE ALUMINIO Y OTROS METALES NO FÉRREOS (METALES PRECIOSOS, COBRE, CROMO...)

Sistema Productivo Sectorial: **Industria auxiliar**

2023

8 Empresas

Importe Neto Cifra de Negocios **947,97**
Valor Añadido Bruto **241,17**
Millones euros

Ranking por VAB
26º desde el 27º en 2022

ESTRUCTURA EMPRESARIAL

- Gran empresa: 50,00%
- Empresa mediana: 25,00%
- Pequeña empresa: 25,00%

PESO DE LA ACTIVIDAD EN GALICIA

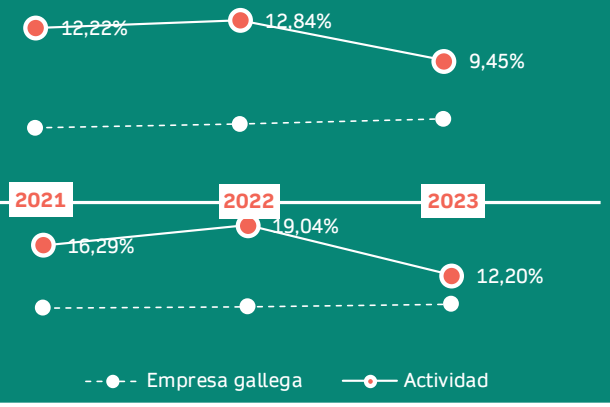
- 0,02% de las empresas
- 0,49% del empleo
- 0,68% del importe neto de la cifra de negocios

0,73% del VAB (cf)

Rentabilidad

Medianas

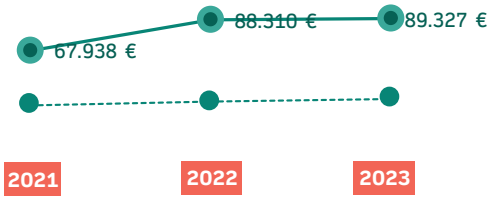
	2021	2022	2023	Empresa Gallega
Económica	12,22%	12,84%	**9,45%**	**4,61%**
Financiera	16,29%	19,04%	**12,20%**	**8,43%**



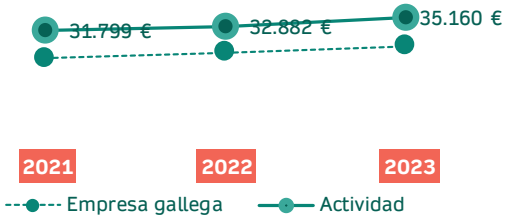
Productividad

Medianas

VAB (cf) por empleado



Gastos de personal por empleado



	2022	2023
Variación del Importe Neto de la Cifra de Negocios	24,27%	**-16,13%**
Variación del Valor Añadido Bruto cf	12,12%	**3,52%**
Variación de los Activos Totales	4,25%	**9,96%**
VAB cf sobre Ingresos	19,58%	**26,09%**
Cash-flow sobre Ingresos	9,47%	**13,66%**
Margen de Explotación	8,27%	**11,55%**
Liquidez Global	2,14	**2,09**
Coeficiente Endeudamiento	0,58	**0,52**

Medianas

% de mujeres en plantilla

Medianas

11,33% Por debajo de la mediana de Galicia (27,27%)

Periodos medios

Medianas

COBRO **70 días**

PAGO **58 días**

FONTANERÍA, CALEFACCIÓN Y AIRE ACONDICIONADO

Sistema Productivo Sectorial: **Construcción**

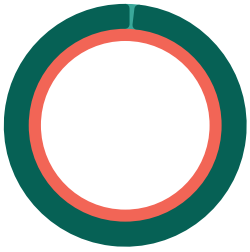
2023

599 Empresas

Importe Neto Cifra de Negocios **676,39**
Valor Añadido Bruto **224,71**
Millones euros

Ranking por VAB
27º desde el 31º en 2022

ESTRUCTURA EMPRESARIAL



- Gran empresa: 0,00%
- Empresa mediana: 1,84%
- Pequeña empresa: 98,16%

PESO DE LA ACTIVIDAD EN GALICIA

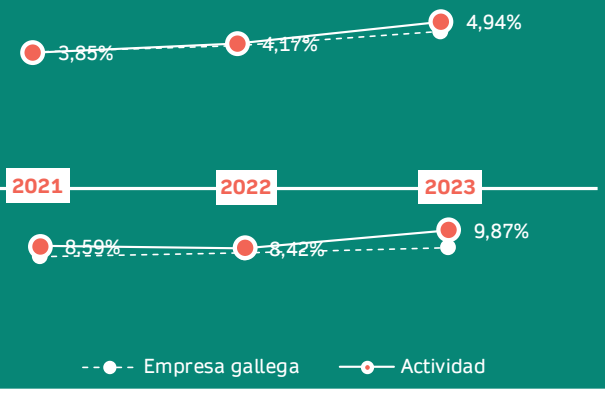
- 1,54% de las empresas
- 0,96% del empleo
- 0,49% del importe neto de la cifra de negocios

0,68% del VAB (cf)

Rentabilidad

Medianas

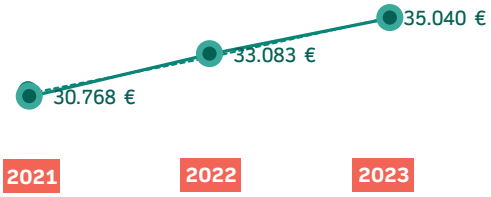
	2021	2022	2023	Empresa Gallega
Económica	3,85%	4,17%	**4,94%**	**4,61%**
Financiera	8,59%	8,42%	**9,87%**	**8,43%**



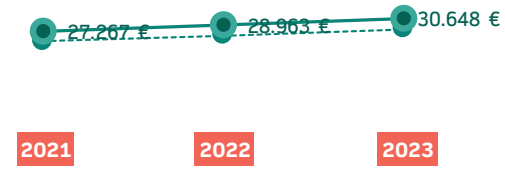
Productividad

Medianas

VAB (cf) por empleado



Gastos de personal por empleado



	2022		2023
Variación del Importe Neto de la Cifra de Negocios	8,69%	↓	**4,15%**
Variación del Valor Añadido Bruto cf	7,88%	↓	**7,31%**
Variación de los Activos Totales	5,12%	↓	**3,89%**
VAB cf sobre Ingresos	38,11%	↑	**39,71%**
Cash-flow sobre Ingresos	3,17%	↑	**3,53%**
Margen de Explotación	2,89%	↑	**3,55%**
Liquidez Global	1,64	↑	**1,68**
Coeficiente Endeudamiento	1,31	↓	**1,17**

Medianas

% de mujeres en plantilla

Medianas

6,25% Por debajo de la mediana de Galicia (27,27%)

Periodos medios

Medianas

COBRO **65 días**

PAGO **135 días**

SERVICIOS INTEGRALES Y ACTIVIDADES DE LIMPIEZA A EDIFICIOS E INSTALACIONES

Sistema Productivo Sectorial: **Servicios profesionales**

2023

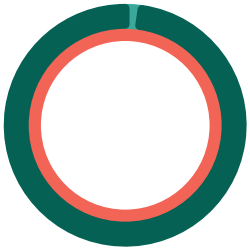
308 Empresas

Importe Neto Cifra de Negocios: **309,22** Millones euros

Valor Añadido Bruto: **222,41** Millones euros

Ranking por VAB: **28º** desde el 29º en 2022

ESTRUCTURA EMPRESARIAL



- Gran empresa: 0,32%
- Empresa mediana: 1,95%
- Pequeña empresa: 97,73%

PESO DE LA ACTIVIDAD EN GALICIA

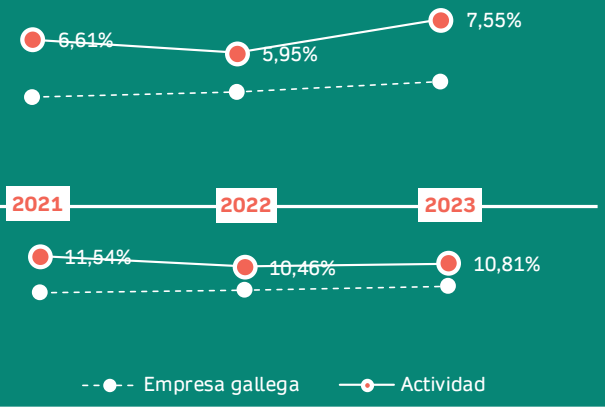
- 0,79% de las empresas
- 1,85% del empleo
- 0,22% del importe neto de la cifra de negocios

0,67% del VAB (cf)

Rentabilidad

Medianas

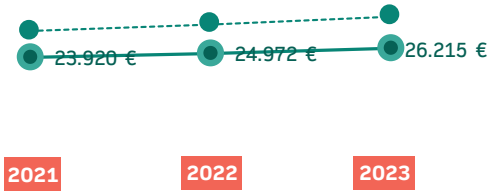
	2021	2022	2023	Empresa Gallega
Económica	6,61%	5,95%	**7,55%**	**4,61%**
Financiera	11,54%	10,46%	**10,81%**	**8,43%**



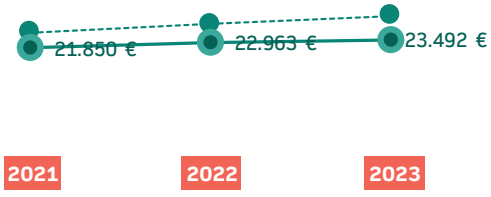
Productividad

Medianas

VAB (cf) por empleado



Gastos de personal por empleado



Empresa gallega — Actividad

	2022		2023
Variación del Importe Neto de la Cifra de Negocios	6,14%	↑	**6,45%**
Variación del Valor Añadido Bruto cf	5,98%	↑	**7,16%**
Variación de los Activos Totales	5,47%	↓	**3,29%**
VAB cf sobre Ingresos	78,44%	↓	**77,97%**
Cash-flow sobre Ingresos	4,19%	↑	**5,04%**
Margen de Explotación	3,37%	↑	**4,67%**
Liquidez Global	1,73	↑	**1,78**
Coeficiente Endeudamiento	0,96	↓	**0,82**

Medianas

% de mujeres en plantilla

Medianas

75,00% ▲ Por encima de la mediana de Galicia (27,27%)

Periodos medios

Medianas

COBRO **56 días**

PAGO **271 días**

RESIDENCIAS PARA PERSONAS MAYORES

Sistema Productivo Sectorial: **Salud y asistencia social**

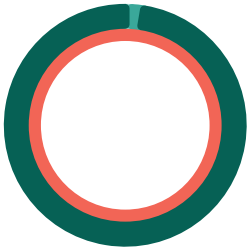
2023

115 Empresas

Importe Neto Cifra de Negocios **296,61**
Valor Añadido Bruto **213,88**
Millones euros

Ranking por VAB
29º desde el 32º en 2022

ESTRUCTURA EMPRESARIAL



- Gran empresa: 0,87%
- Empresa mediana: 1,74%
- Pequeña empresa: 97,39%

PESO DE LA ACTIVIDAD EN GALICIA

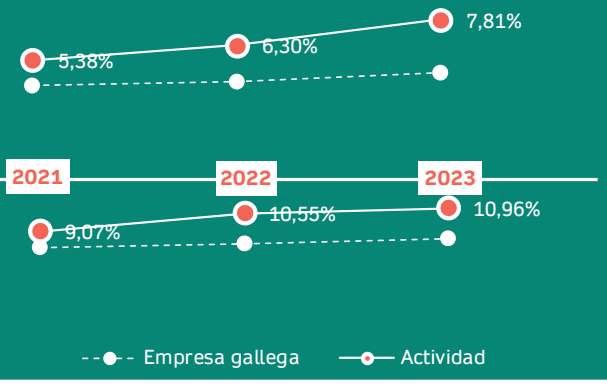
- 0,30% de las empresas
- 1,68% del empleo
- 0,21% del importe neto de la cifra de negocios

0,65% del VAB (cf)

Rentabilidad

Medianas

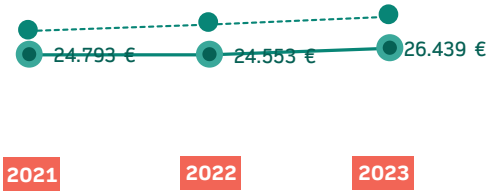
	2021	2022	2023	Empresa Gallega
Económica	5,38%	6,30%	**7,81%**	**4,61%**
Financiera	9,07%	10,55%	**10,96%**	**8,43%**



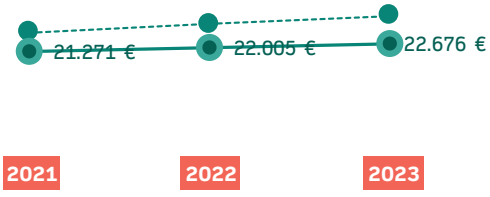
Productividad

Medianas

VAB (cf) por empleado



Gastos de personal por empleado



Empresa gallega — Actividad

	2022		2023
Variación del Importe Neto de la Cifra de Negocios	8,35%	↓	**8,23%**
Variación del Valor Añadido Bruto cf	7,47%	↑	**8,83%**
Variación de los Activos Totales	-0,24%	↑	**2,38%**
VAB cf sobre Ingresos	71,21%	↑	**72,23%**
Cash-flow sobre Ingresos	7,71%	↑	**8,64%**
Margen de Explotación	6,22%	↑	**7,54%**
Liquidez Global	1,17	↑	**1,24**
Coeficiente Endeudamiento	1,18	↓	**1,08**

Medianas

% de mujeres en plantilla

Medianas

88,89% ▲ Por encima de la mediana de Galicia (27,27%)

Periodos medios

Medianas

COBRO **9 días**

PAGO **182 días**

PRODUCCIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA DE ORIGEN EÓLICO

Sistema Productivo Sectorial: **Energía, agua y gestión de residuos**

2023

56 Empresas

Importe Neto Cifra de Negocios **274,83**
Valor Añadido Bruto **206,25**
Millones euros

Ranking por VAB
30º desde el 16º en 2022

ESTRUCTURA EMPRESARIAL

- Gran empresa: 1,79%
- Empresa mediana: 8,93%
- Pequeña empresa: 89,29%

PESO DE LA ACTIVIDAD EN GALICIA

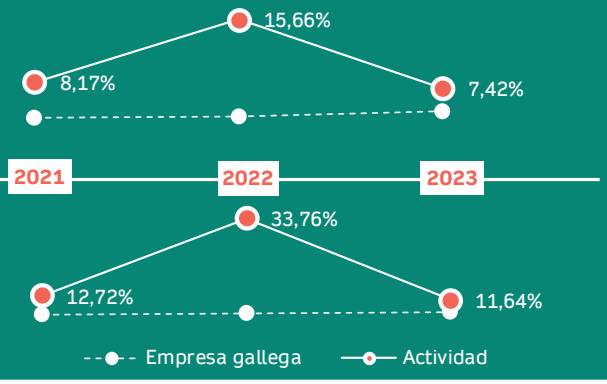
- 0,14% de las empresas
- 0,01% del empleo
- 0,20% del importe neto de la cifra de negocios

0,62% del VAB (cf)

Rentabilidad

Medianas

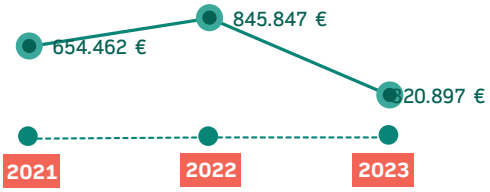
	2021	2022	2023	Empresa Gallega
Económica	8,17%	15,66%	**7,42%**	**4,61%**
Financiera	12,72%	33,76%	**11,64%**	**8,43%**



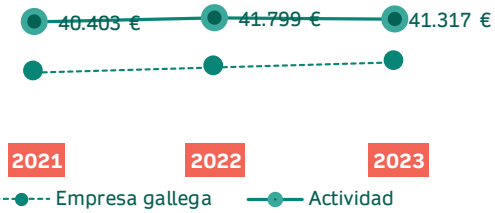
Productividad

Medianas

VAB (cf) por empleado



Gastos de personal por empleado



	2022		2023
Variación del Importe Neto de la Cifra de Negocios	25,49%	↓	**-32,93%**
Variación del Valor Añadido Bruto cf	47,63%	↓	**-49,20%**
Variación de los Activos Totales	8,68%	↓	**-8,91%**
VAB cf sobre Ingresos	83,47%	↓	**71,90%**
Cash-flow sobre Ingresos	66,35%	↓	**60,08%**
Margen de Explotación	65,36%	↓	**43,28%**
Liquidez Global	2,44	↑	**3,04**
Coeficiente Endeudamiento	0,88	↓	**0,66**

Medianas

% de mujeres en plantilla

Medianas

12,50% Por debajo de la mediana de Galicia (27,27%)

Periodos medios

Medianas

COBRO **46 días**

PAGO **258 días**

CONSULTORÍA INFORMÁTICA

Sistema Productivo Sectorial: **Información y conocimiento**

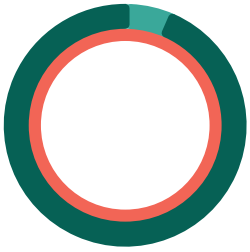
2023

136 Empresas

Importe Neto Cifra de Negocios **330,84**
Valor Añadido Bruto **201,93**
Millones euros

Ranking por VAB
31º desde el 38º en 2022

ESTRUCTURA EMPRESARIAL



- Gran empresa: 0,74%
- Empresa mediana: 5,88%
- Pequeña empresa: 93,38%

PESO DE LA ACTIVIDAD EN GALICIA

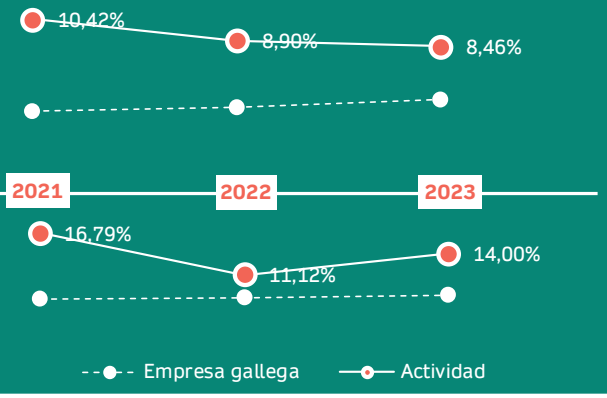
- 0,35% de las empresas
- 0,96% del empleo
- 0,24% del importe neto de la cifra de negocios

0,61% del VAB (cf)

Rentabilidad

Medianas

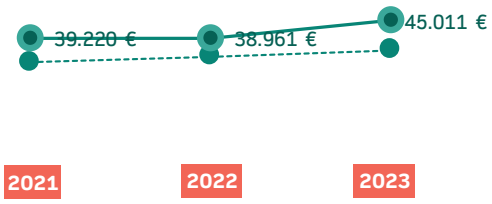
	2021	2022	2023	Empresa Gallega
Económica	10,42%	8,90%	**8,46%**	**4,61%**
Financiera	16,79%	11,12%	**14,00%**	**8,43%**



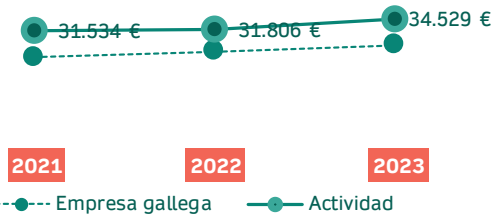
Productividad

Medianas

VAB (cf) por empleado



Gastos de personal por empleado



	2022		2023
Variación del Importe Neto de la Cifra de Negocios	12,15%	↑	**15,40%**
Variación del Valor Añadido Bruto cf	13,07%	↑	**13,22%**
Variación de los Activos Totales	8,49%	↑	**11,20%**
VAB cf sobre Ingresos	55,79%	↑	**56,86%**
Cash-flow sobre Ingresos	6,68%	↑	**7,66%**
Margen de Explotación	6,39%	↑	**6,46%**
Liquidez Global	1,91	↓	**1,90**
Coeficiente Endeudamiento	1,00	↓	**0,88**

Medianas

% de mujeres en plantilla

Medianas

23,08% ▼ Por debajo de la mediana de Galicia (27,27%)

Periodos medios

Medianas

COBRO **76 días**

PAGO **136 días**

HOTELES

Sistema Productivo Sectorial: **Turismo, viajes y ocio**

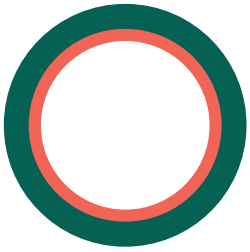
2023

494 Empresas

Importe Neto Cifra de Negocios **413,98**
Valor Añadido Bruto **199,66**
Millones euros

Ranking por VAB
32º desde el 36º en 2022

ESTRUCTURA EMPRESARIAL



- Gran empresa: 0,00%
- Empresa mediana: 0,20%
- Pequeña empresa: 99,80%

PESO DE LA ACTIVIDAD EN GALICIA

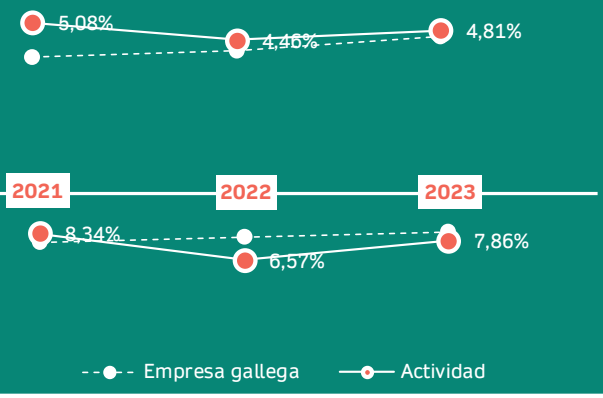
- 1,27% de las empresas
- 1,11% del empleo
- 0,30% del importe neto de la cifra de negocios

0,60% del VAB (cf)

Rentabilidad

Medianas

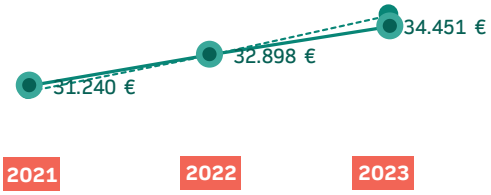
	2021	2022	2023	Empresa Gallega
Económica	5,08%	4,46%	**4,81%**	**4,61%**
Financiera	8,34%	6,57%	**7,86%**	**8,43%**



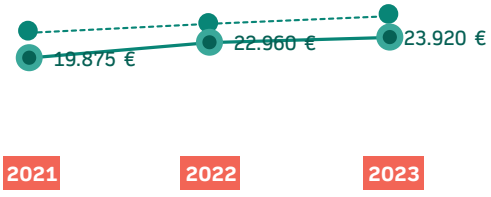
Productividad

Medianas

VAB (cf) por empleado



Gastos de personal por empleado



Empresa gallega — Actividad

	2022		2023
Variación del Importe Neto de la Cifra de Negocios	39,50%	↓	**8,44%**
Variación del Valor Añadido Bruto cf	22,82%	↓	**9,70%**
Variación de los Activos Totales	1,11%	↑	**2,09%**
VAB cf sobre Ingresos	49,25%	↑	**50,10%**
Cash-flow sobre Ingresos	12,11%	↑	**12,34%**
Margen de Explotación	8,36%	↓	**8,26%**
Liquidez Global	1,19	↓	**1,17**
Coeficiente Endeudamiento	0,99	→	**0,99**

Medianas

% de mujeres en plantilla

Medianas

66,67% ▲ Por encima de la mediana de Galicia (27,27%)

Periodos medios

Medianas

COBRO **13 días**

PAGO **85 días**

FABRICACIÓN DE ESTRUCTURAS METÁLICAS

Sistema Productivo Sectorial: **Construcción**

2023

139 Empresas

Importe Neto Cifra de Negocios **596,39**
Valor Añadido Bruto **198,24**
Millones euros

Ranking por VAB
33º desde el 30º en 2022

ESTRUCTURA EMPRESARIAL

- Gran empresa: 1,44%
- Empresa mediana: 8,63%
- Pequeña empresa: 89,93%

PESO DE LA ACTIVIDAD EN GALICIA

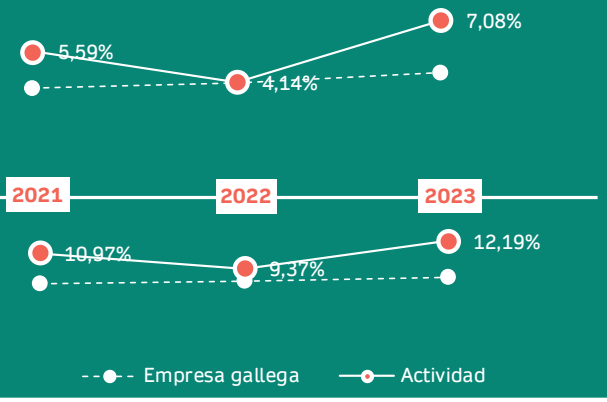
- 0,36% de las empresas
- 0,84% del empleo
- 0,43% del importe neto de la cifra de negocios

0,60% del VAB (cf)

Rentabilidad

Medianas

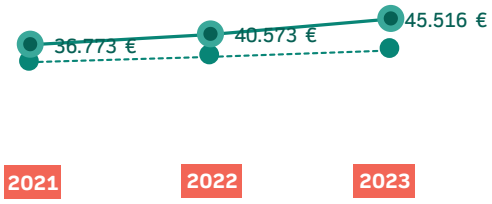
	2021	2022	2023	Empresa Gallega
Económica	5,59%	4,14%	**7,08%**	**4,61%**
Financiera	10,97%	9,37%	**12,19%**	**8,43%**



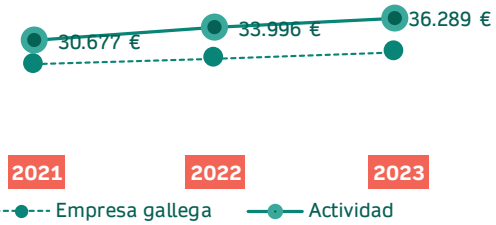
Productividad

Medianas

VAB (cf) por empleado



Gastos de personal por empleado



Empresa gallega — Actividad

	2022		2023
Variación del Importe Neto de la Cifra de Negocios	6,41%	↓	**4,53%**
Variación del Valor Añadido Bruto cf	8,06%	↑	**10,29%**
Variación de los Activos Totales	4,24%	↑	**6,92%**
VAB cf sobre Ingresos	35,35%	↑	**40,41%**
Cash-flow sobre Ingresos	3,54%	↑	**4,87%**
Margen de Explotación	2,90%	↑	**5,13%**
Liquidez Global	1,77	↓	**1,73**
Coeficiente Endeudamiento	1,18	↓	**1,08**

Medianas

% de mujeres en plantilla

Medianas

9,30% Por debajo de la mediana de Galicia (27,27%)

Periodos medios

Medianas

COBRO **91 días**

PAGO **126 días**

OTRAS ACTIV. CONSTRUCCIÓN ESPECIALIZADA (IMPERMEABIL., LIMPIEZA VAPOR, CHIMENEAS...)

Sistema Productivo Sectorial: **Construcción**

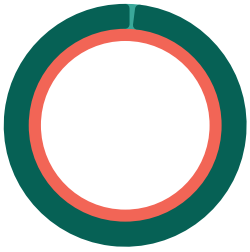
2023

625 Empresas

Importe Neto Cifra de Negocios **617,51**
Valor Añadido Bruto **197,91**
Millones euros

Ranking por VAB
34º desde el 39º en 2022

ESTRUCTURA EMPRESARIAL



- Gran empresa: 0,16%
- Empresa mediana: 1,76%
- Pequeña empresa: 98,08%

PESO DE LA ACTIVIDAD EN GALICIA

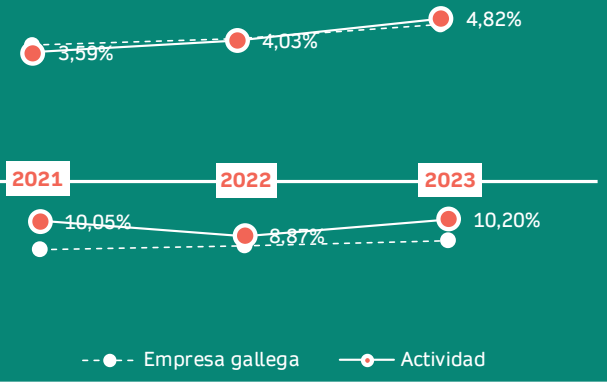
- 1,61% de las empresas
- 0,89% del empleo
- 0,45% del importe neto de la cifra de negocios

0,60% del VAB (cf)

Rentabilidad

Medianas

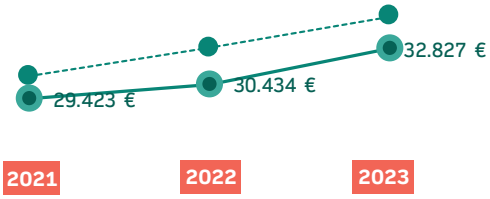
	2021	2022	2023	Empresa Gallega
Económica	3,59%	4,03%	**4,82%**	**4,61%**
Financiera	10,05%	8,87%	**10,20%**	**8,43%**



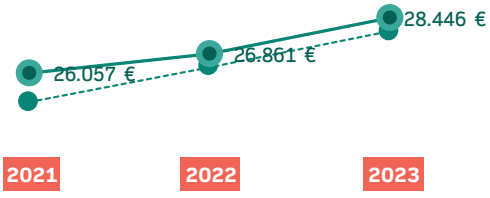
Productividad

Medianas

VAB (cf) por empleado



Gastos de personal por empleado



Empresa gallega — Actividad

	2022		2023
Variación del Importe Neto de la Cifra de Negocios	7,79%	↓	**5,43%**
Variación del Valor Añadido Bruto cf	7,09%	↑	**7,96%**
Variación de los Activos Totales	3,16%	↓	**2,41%**
VAB cf sobre Ingresos	40,75%	↑	**41,11%**
Cash-flow sobre Ingresos	2,90%	↑	**3,33%**
Margen de Explotación	2,60%	↑	**3,18%**
Liquidez Global	1,44	↑	**1,49**
Coeficiente Endeudamiento	1,74	↓	**1,50**

Medianas

Periodos medios

Medianas

COBRO **53 días**

PAGO **121 días**

% de mujeres en plantilla

Medianas

0,00% Por debajo de la mediana de Galicia (27,27%)

ACTIVIDADES HOSPITALARIAS

Sistema Productivo Sectorial: **Salud y asistencia social**

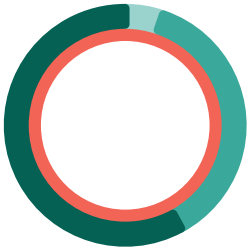
2023

19 Empresas

Importe Neto Cifra de Negocios **334,25**
Valor Añadido Bruto **196,36**
Millones euros

Ranking por VAB
35º → Se mantiene respecto a 2022

ESTRUCTURA EMPRESARIAL



- Gran empresa: 5,26%
- Empresa mediana: 36,84%
- Pequeña empresa: 57,89%

PESO DE LA ACTIVIDAD EN GALICIA

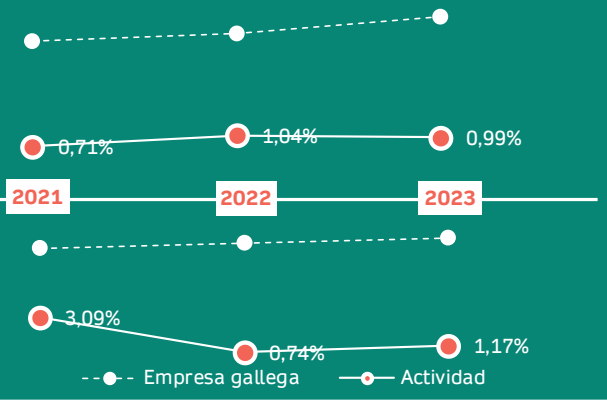
- 0,05% de las empresas
- 0,99% del empleo
- 0,24% del importe neto de la cifra de negocios

0,59% del VAB (cf)

Rentabilidad

Medianas

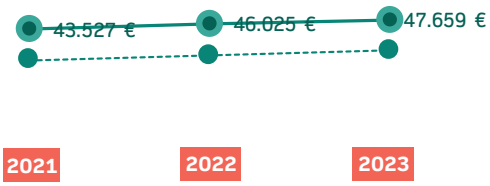
	2021	2022	2023	Empresa Gallega
Económica	0,71%	1,04%	**0,99%**	**4,61%**
Financiera	3,09%	0,74%	**1,17%**	**8,43%**



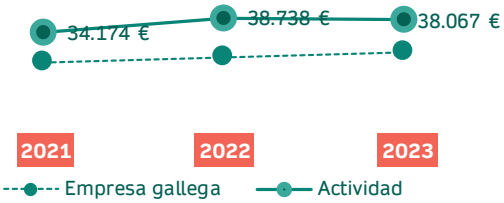
Productividad

Medianas

VAB (cf) por empleado



Gastos de personal por empleado



Empresa gallega — Actividad

	2022		2023
Variación del Importe Neto de la Cifra de Negocios	8,63%	↓	**3,96%**
Variación del Valor Añadido Bruto cf	4,82%	↑	**5,81%**
Variación de los Activos Totales	2,91%	↑	**3,98%**
VAB cf sobre Ingresos	46,45%	↑	**48,02%**
Cash-flow sobre Ingresos	2,61%	↑	**2,75%**
Margen de Explotación	0,89%	↓	**0,67%**
Liquidez Global	1,31	↓	**1,16**
Coeficiente Endeudamiento	1,28	↓	**1,19**

Medianas

% de mujeres en plantilla

Medianas

75,39% ▲ Por encima de la mediana de Galicia (27,27%)

Periodos medios

Medianas

COBRO **55 días**

PAGO **120 días**

ACTIV. ANEXAS AL TRANSPORTE MARÍTIMO (AGENTES CONSIGNATARIOS, SALVAMENTO MARÍTIMO...)

Sistema Productivo Sectorial: **Logística y transporte**

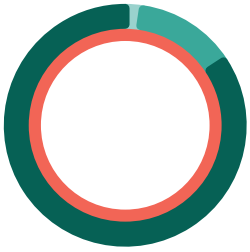
2023

82 Empresas

Importe Neto Cifra de Negocios **533,22**
Valor Añadido Bruto **192,25**
Millones euros

Ranking por VAB
36º desde el 33º en 2022

ESTRUCTURA EMPRESARIAL



- Gran empresa: 2,44%
- Empresa mediana: 13,41%
- Pequeña empresa: 84,15%

PESO DE LA ACTIVIDAD EN GALICIA

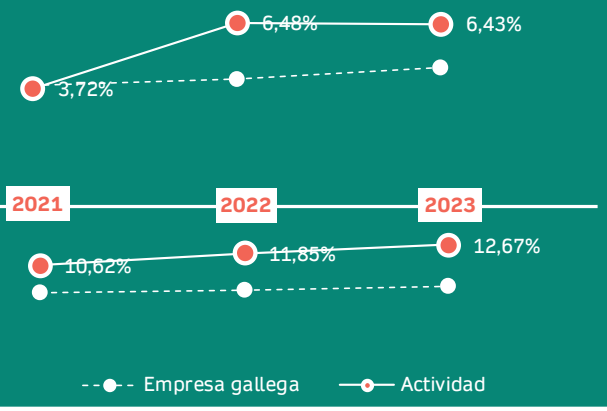
- 0,21% de las empresas
- 0,44% del empleo
- 0,39% del importe neto de la cifra de negocios

0,58% del VAB (cf)

Rentabilidad

Medianas

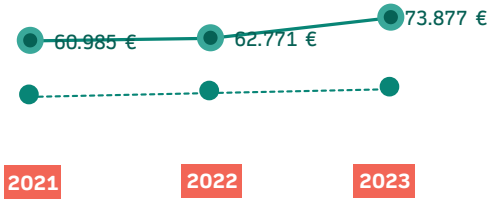
	2021	2022	2023	Empresa Gallega
Económica	3,72%	6,48%	**6,43%**	**4,61%**
Financiera	10,62%	11,85%	**12,67%**	**8,43%**



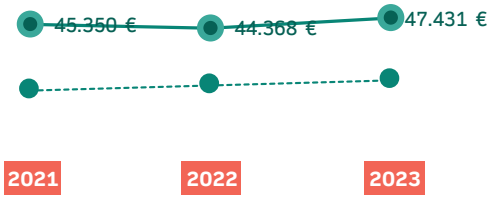
Productividad

Medianas

VAB (cf) por empleado



Gastos de personal por empleado



Empresa gallega — Actividad

	2022		2023
Variación del Importe Neto de la Cifra de Negocios	14,20%	↓	**4,25%**
Variación del Valor Añadido Bruto cf	10,91%	↓	**7,51%**
Variación de los Activos Totales	2,49%	↑	**5,00%**
VAB cf sobre Ingresos	34,81%	↑	**43,97%**
Cash-flow sobre Ingresos	5,54%	↑	**9,96%**
Margen de Explotación	5,21%	↑	**7,60%**
Liquidez Global	2,09	↓	**2,00**
Coeficiente Endeudamiento	0,69	↑	**0,77**

Medianas

Periodos medios

Medianas

COBRO **86 días**

PAGO **147 días**

% de mujeres en plantilla

Medianas

18,18% Por debajo de la mediana de Galicia (27,27%)

MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE VEHÍCULOS DE MOTOR

Sistema Productivo Sectorial: **Automoción y equipo para transporte**

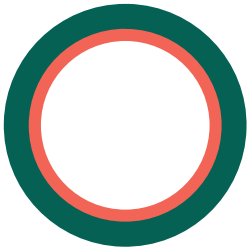
2023

992 Empresas

Importe Neto Cifra de Negocios **640,39**
Valor Añadido Bruto **190,83**
Millones euros

Ranking por VAB
37º → Se mantiene respecto a 2022

ESTRUCTURA EMPRESARIAL



- Gran empresa: 0,00%
- Empresa mediana: 0,40%
- Pequeña empresa: 99,60%

PESO DE LA ACTIVIDAD EN GALICIA

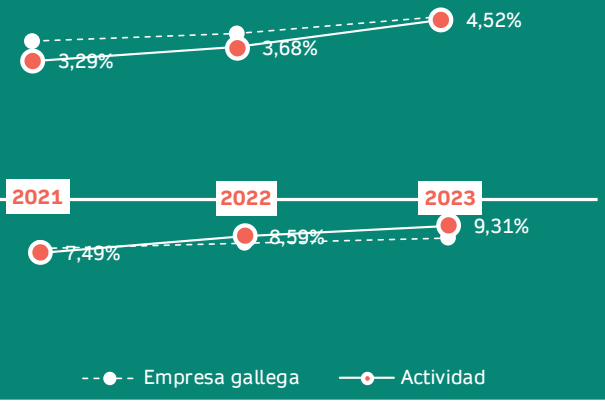
- 2,55% de las empresas
- 1,06% del empleo
- 0,46% del importe neto de la cifra de negocios

0,58% del VAB (cf)

Rentabilidad

Medianas

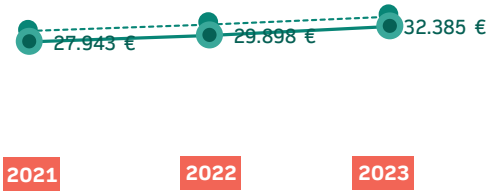
	2021	2022	2023	Empresa Gallega
Económica	3,29%	3,68%	**4,52%**	**4,61%**
Financiera	7,49%	8,59%	**9,31%**	**8,43%**



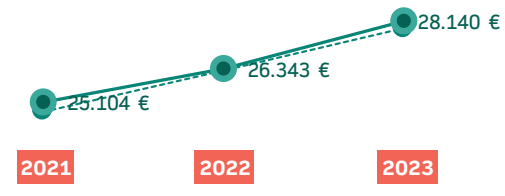
Productividad

Medianas

VAB (cf) por empleado



Gastos de personal por empleado



Empresa gallega — Actividad

	2022		2023
Variación del Importe Neto de la Cifra de Negocios	7,53%	↑	**8,59%**
Variación del Valor Añadido Bruto cf	7,36%	↑	**10,01%**
Variación de los Activos Totales	3,70%	↑	**5,00%**
VAB cf sobre Ingresos	34,13%	↑	**35,01%**
Cash-flow sobre Ingresos	2,76%	↑	**3,07%**
Margen de Explotación	2,35%	↑	**2,81%**
Liquidez Global	1,43	→	**1,43**
Coeficiente Endeudamiento	1,28	↓	**1,27**

Medianas

% de mujeres en plantilla

Medianas

9,09% ▼ Por debajo de la mediana de Galicia (27,27%)

Periodos medios

Medianas

COBRO **28 días**

PAGO **96 días**

ACTIVIDADES DE CONTABILIDAD

Sistema Productivo Sectorial: **Servicios profesionales**

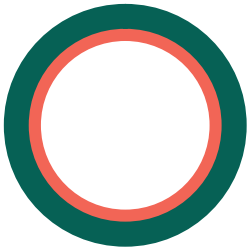
2023

1.122 Empresas

Importe Neto Cifra de Negocios **293,49**
Valor Añadido Bruto **189,63**
Millones euros

Ranking por VAB
38º desde el 40º en 2022

ESTRUCTURA EMPRESARIAL



- Gran empresa: 0,00%
- Empresa mediana: 0,00%
- Pequeña empresa: 100,00%

PESO DE LA ACTIVIDAD EN GALICIA

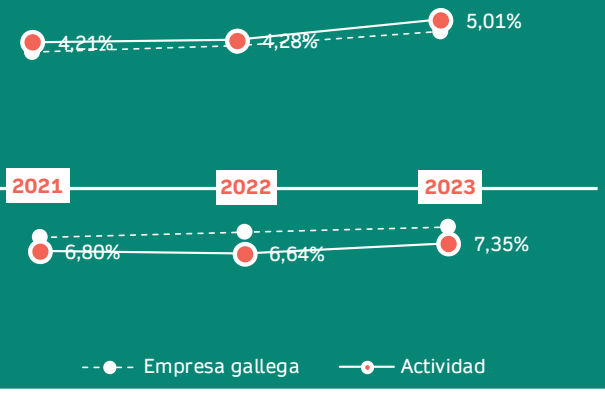
- 2,89% de las empresas
- 0,99% del empleo
- 0,21% del importe neto de la cifra de negocios

0,57% del VAB (cf)

Rentabilidad

Medianas

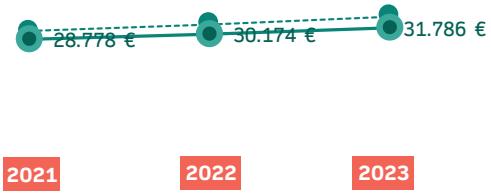
	2021	2022	2023	Empresa Gallega
Económica	4,21%	4,28%	**5,01%**	**4,61%**
Financiera	6,80%	6,64%	**7,35%**	**8,43%**



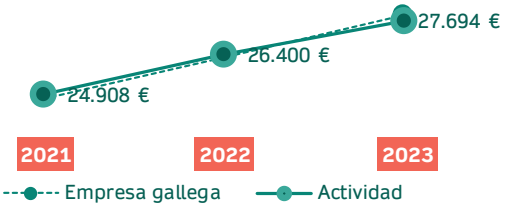
Productividad

Medianas

VAB (cf) por empleado



Gastos de personal por empleado



	2022		2023
Variación del Importe Neto de la Cifra de Negocios	5,08%	↑	**5,10%**
Variación del Valor Añadido Bruto cf	6,00%	↑	**6,63%**
Variación de los Activos Totales	1,81%	↑	**2,28%**
VAB cf sobre Ingresos	61,21%	↓	**61,16%**
Cash-flow sobre Ingresos	5,19%	↑	**5,43%**
Margen de Explotación	3,89%	↑	**4,37%**
Liquidez Global	2,09	↓	**2,06**
Coeficiente Endeudamiento	0,62	→	**0,62**

Medianas

Periodos medios

Medianas

COBRO **45 días**

PAGO **149 días**

% de mujeres en plantilla

Medianas

73,68% ▲ Por encima de la mediana de Galicia (27,27%)

VENTA DE AUTOMÓVILES

Sistema Productivo Sectorial: **Automoción y equipo para transporte**

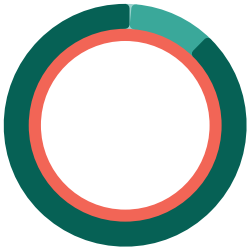
2023

354 Empresas

Importe Neto Cifra de Negocios **1.539,96**
Valor Añadido Bruto **188,95**
Millones euros

Ranking por VAB
39º desde el 34º en 2022

ESTRUCTURA EMPRESARIAL



- Gran empresa: 1,41%
- Empresa mediana: 11,02%
- Pequeña empresa: 87,57%

PESO DE LA ACTIVIDAD EN GALICIA

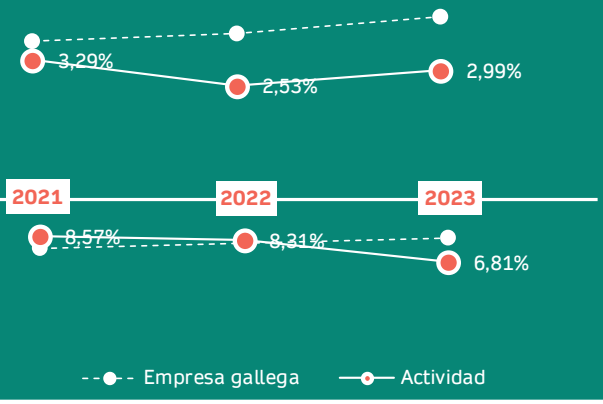
- 0,91% de las empresas
- 0,77% del empleo
- 1,11% del importe neto de la cifra de negocios

0,57% del VAB (cf)

Rentabilidad

Medianas

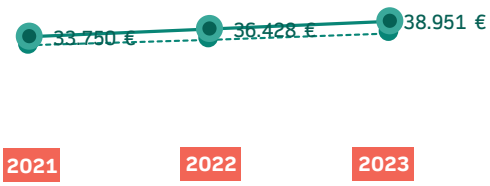
	2021	2022	2023	Empresa Gallega
Económica	3,29%	2,53%	**2,99%**	**4,61%**
Financiera	8,57%	8,31%	**6,81%**	**8,43%**



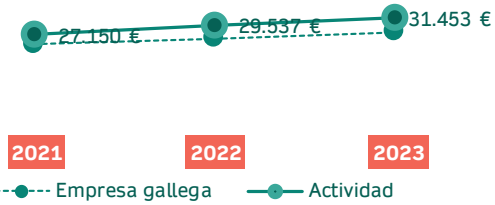
Productividad

Medianas

VAB (cf) por empleado



Gastos de personal por empleado



Empresa gallega — Actividad

	2022		2023
Variación del Importe Neto de la Cifra de Negocios	-0,67%	↑	**3,95%**
Variación del Valor Añadido Bruto cf	3,71%	↑	**8,23%**
Variación de los Activos Totales	3,89%	↑	**4,12%**
VAB cf sobre Ingresos	11,03%	↑	**11,57%**
Cash-flow sobre Ingresos	1,75%	↑	**1,78%**
Margen de Explotación	1,79%	↑	**2,14%**
Liquidez Global	1,42	↓	**1,41**
Coeficiente Endeudamiento	2,01	↓	**1,91**

Medianas

% de mujeres en plantilla

Medianas

10,68% Por debajo de la mediana de Galicia (27,27%)

Periodos medios

Medianas

COBRO **23 días**

PAGO **45 días**

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

Sistema Productivo Sectorial: **Construcción**

2023

122 Empresas

Importe Neto Cifra de Negocios **716,55**
Valor Añadido Bruto **187,44**
Millones euros

Ranking por VAB
40º desde el 42º en 2022

ESTRUCTURA EMPRESARIAL

- Gran empresa: 1,64%
- Empresa mediana: 8,20%
- Pequeña empresa: 90,16%

PESO DE LA ACTIVIDAD EN GALICIA

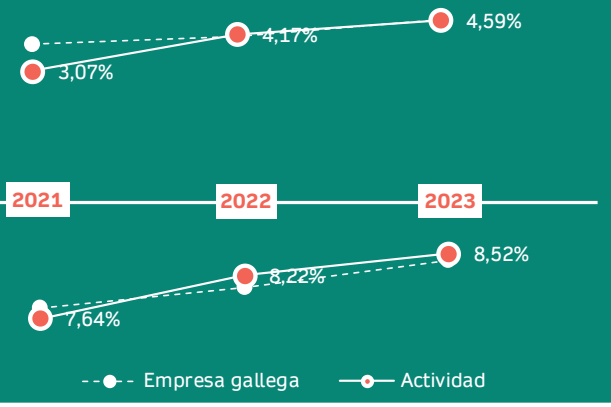
- 0,31% de las empresas
- 0,76% del empleo
- 0,52% del importe neto de la cifra de negocios

0,57% del VAB (cf)

Rentabilidad

Medianas

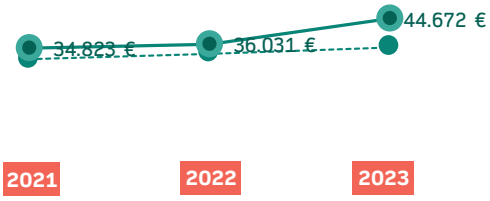
	2021	2022	2023	Empresa Gallega
Económica	3,07%	4,17%	**4,59%**	**4,61%**
Financiera	7,64%	8,22%	**8,52%**	**8,43%**



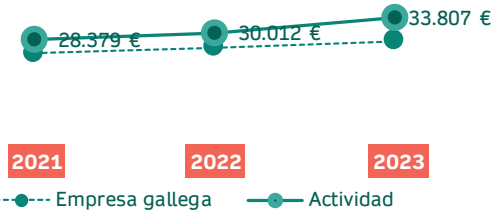
Productividad

Medianas

VAB (cf) por empleado



Gastos de personal por empleado



Empresa gallega — Actividad

	2022		2023
Variación del Importe Neto de la Cifra de Negocios	17,79%	↓	**14,14%**
Variación del Valor Añadido Bruto cf	10,98%	↑	**11,53%**
Variación de los Activos Totales	5,65%	↓	**4,49%**
VAB cf sobre Ingresos	33,91%	↑	**35,22%**
Cash-flow sobre Ingresos	3,92%	↓	**3,76%**
Margen de Explotación	3,22%	↑	**3,68%**
Liquidez Global	1,51	↑	**1,58**
Coeficiente Endeudamiento	1,48	↓	**1,28**

Medianas

% de mujeres en plantilla

Medianas

5,88% Por debajo de la mediana de Galicia (27,27%)

Periodos medios

Medianas

COBRO **107 días**

PAGO **141 días**

MAYORISTAS DE OTRA MAQUINARIA Y EQUIPO NO ESPECIALIZADO

Sistema Productivo Sectorial: **Maquinaria y equipo**

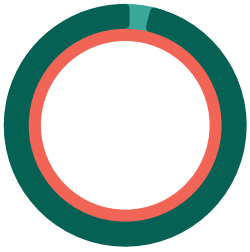
2023

376 Empresas

Importe Neto Cifra de Negocios **710,88**
Valor Añadido Bruto **180,71**
Millones euros

Ranking por VAB
41º desde el 44º en 2022

ESTRUCTURA EMPRESARIAL



- Gran empresa: 0,00%
- Empresa mediana: 3,99%
- Pequeña empresa: 96,01%

PESO DE LA ACTIVIDAD EN GALICIA

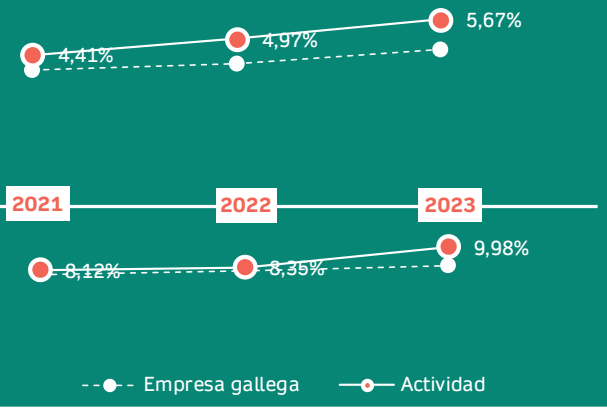
- 0,97% de las empresas
- 0,57% del empleo
- 0,51% del importe neto de la cifra de negocios

0,55% del VAB (cf)

Rentabilidad

Medianas

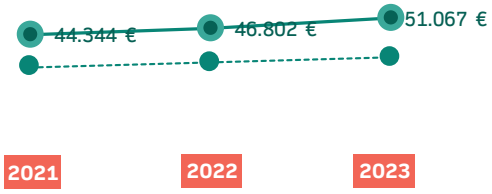
	2021	2022	2023	Empresa Gallega
Económica	4,41%	4,97%	**5,67%**	**4,61%**
Financiera	8,12%	8,35%	**9,98%**	**8,43%**



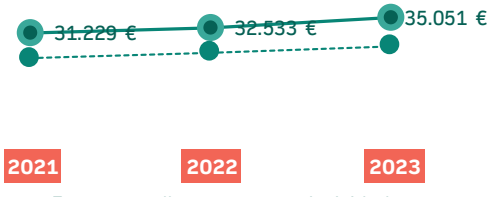
Productividad

Medianas

VAB (cf) por empleado



Gastos de personal por empleado



Empresa gallega — Actividad

	2022		2023
Variación del Importe Neto de la Cifra de Negocios	8,27%	↓	**5,07%**
Variación del Valor Añadido Bruto cf	5,94%	↑	**11,93%**
Variación de los Activos Totales	3,01%	↑	**3,27%**
VAB cf sobre Ingresos	22,45%	↑	**23,15%**
Cash-flow sobre Ingresos	4,16%	↑	**4,59%**
Margen de Explotación	4,08%	↑	**4,72%**
Liquidez Global	1,94	↑	**1,99**
Coeficiente Endeudamiento	1,08	↓	**0,91**

Medianas

% de mujeres en plantilla

Medianas

25,00% Por debajo de la mediana de Galicia (27,27%)

Periodos medios

Medianas

COBRO **78 días**

PAGO **99 días**

PROMOCIÓN INMOBILIARIA

Sistema Productivo Sectorial: **Construcción**

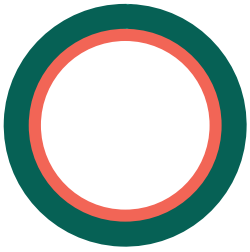
2023

889 Empresas

Importe Neto Cifra de Negocios **634,24**
Valor Añadido Bruto **170,13**
Millones euros

Ranking por VAB
42º desde el 41º en 2022

ESTRUCTURA EMPRESARIAL



- Gran empresa: 0,11%
- Empresa mediana: 0,56%
- Pequeña empresa: 99,33%

PESO DE LA ACTIVIDAD EN GALICIA

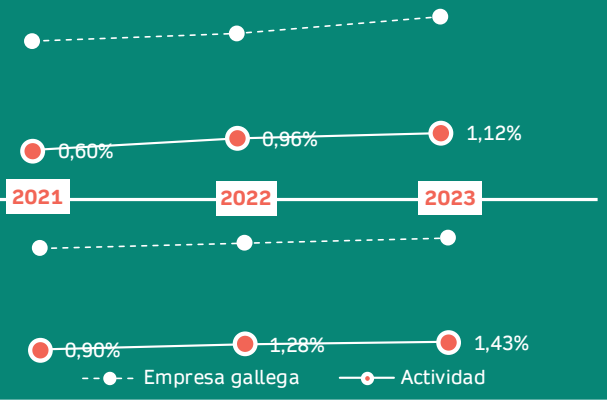
- 2,29% de las empresas
- 0,29% del empleo
- 0,46% del importe neto de la cifra de negocios

0,51% del VAB (cf)

Rentabilidad

Medianas

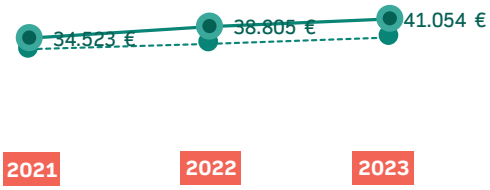
	2021	2022	2023	Empresa Gallega
Económica	0,60%	0,96%	**1,12%**	**4,61%**
Financiera	0,90%	1,28%	**1,43%**	**8,43%**



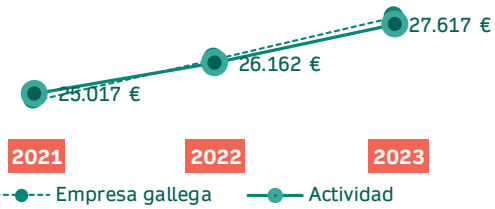
Productividad

Medianas

VAB (cf) por empleado



Gastos de personal por empleado



Empresa gallega — Actividad

	2022		2023
Variación del Importe Neto de la Cifra de Negocios	7,31%	↓	**2,02%**
Variación del Valor Añadido Bruto cf	11,95%	↓	**4,74%**
Variación de los Activos Totales	0,02%	↓	**-0,27%**
VAB cf sobre Ingresos	42,40%	↑	**45,70%**
Cash-flow sobre Ingresos	13,61%	↑	**16,80%**
Margen de Explotación	12,04%	↓	**11,87%**
Liquidez Global	3,69	↑	**3,92**
Coeficiente Endeudamiento	0,53	↓	**0,46**

Medianas

% de mujeres en plantilla

Medianas

33,33% ▲ Por encima de la mediana de Galicia (27,27%)

Periodos medios

Medianas

COBRO **56 días**

PAGO **161 días**

CONSTRUCCIÓN DE CARRETERAS Y AUTOPISTAS

Sistema Productivo Sectorial: **Construcción**

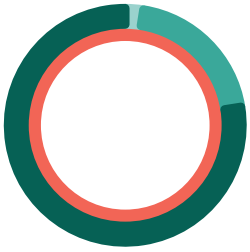
2023

40 Empresas

Importe Neto Cifra de Negocios **553,85**
Valor Añadido Bruto **163,11**
Millones euros

Ranking por VAB
43º ↑ desde el 55º en 2022

ESTRUCTURA EMPRESARIAL



- Gran empresa: 2,50%
- Empresa mediana: 20,00%
- Pequeña empresa: 77,50%

PESO DE LA ACTIVIDAD EN GALICIA

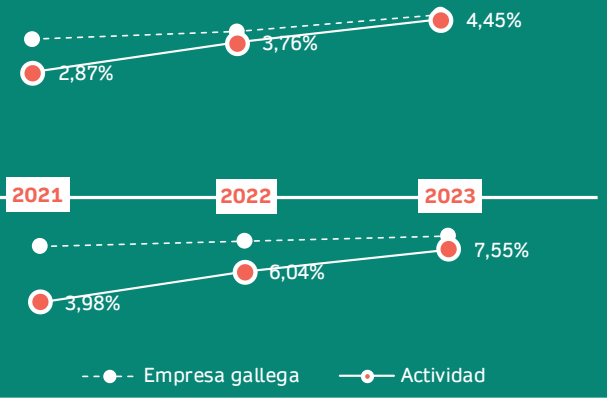
- 0,10% de las empresas
- 0,40% del empleo
- 0,40% del importe neto de la cifra de negocios

0,49% del VAB (cf)

Rentabilidad

Medianas

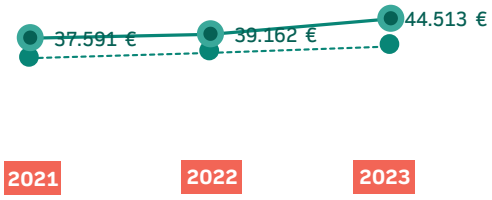
	2021	2022	2023	Empresa Gallega
Económica	2,87%	3,76%	**4,45%**	**4,61%**
Financiera	3,98%	6,04%	**7,55%**	**8,43%**



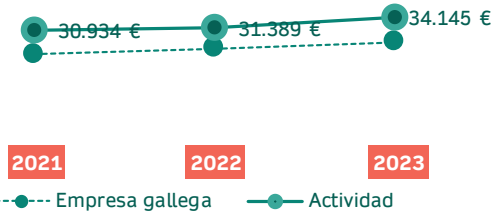
Productividad

Medianas

VAB (cf) por empleado



Gastos de personal por empleado



	2022		2023
Variación del Importe Neto de la Cifra de Negocios	10,89%	↓	**4,43%**
Variación del Valor Añadido Bruto cf	7,41%	↑	**15,29%**
Variación de los Activos Totales	-2,06%	↑	**5,88%**
VAB cf sobre Ingresos	28,51%	↑	**31,93%**
Cash-flow sobre Ingresos	5,23%	↓	**4,62%**
Margen de Explotación	3,14%	↑	**4,79%**
Liquidez Global	1,72	↑	**1,85**
Coeficiente Endeudamiento	1,36	↓	**1,03**

Medianas

% de mujeres en plantilla

Medianas

10,99% ▼ Por debajo de la mediana de Galicia (27,27%)

Periodos medios

Medianas

COBRO **83 días**

PAGO **133 días**

ACTIVIDADES FINANCIERAS (EXC. SOCIEDADES HOLDING)

Sistema Productivo Sectorial: **Actividades financieras, inmobiliarias y de sociedades holding**

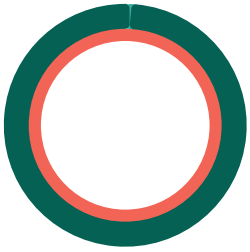
2023

283 Empresas

Importe Neto Cifra de Negocios **333,06**
Valor Añadido Bruto **162,94**
Millones euros

Ranking por VAB
44º desde el 67º en 2022

ESTRUCTURA EMPRESARIAL



- Gran empresa: 0,71%
- Empresa mediana: 0,71%
- Pequeña empresa: 98,59%

PESO DE LA ACTIVIDAD EN GALICIA

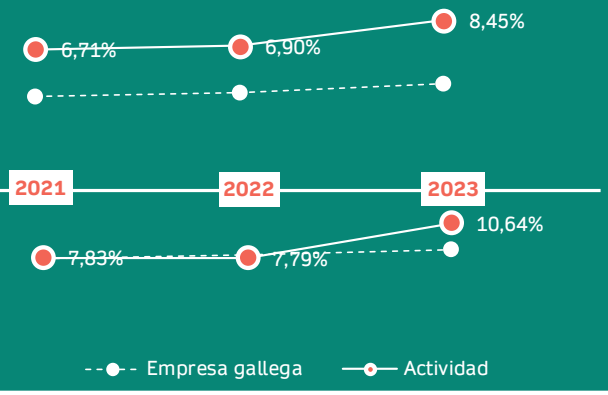
- 0,73% de las empresas
- 0,27% del empleo
- 0,24% del importe neto de la cifra de negocios

0,49% del VAB (cf)

Rentabilidad

Medianas

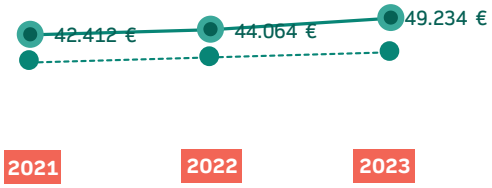
	2021	2022	2023	Empresa Gallega
Económica	6,71%	6,90%	**8,45%**	**4,61%**
Financiera	7,83%	7,79%	**10,64%**	**8,43%**



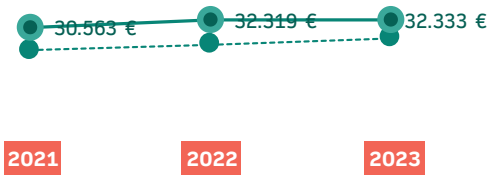
Productividad

Medianas

VAB (cf) por empleado



Gastos de personal por empleado



	2022		2023
Variación del Importe Neto de la Cifra de Negocios	2,80%	↑	**5,68%**
Variación del Valor Añadido Bruto cf	3,56%	↑	**9,42%**
Variación de los Activos Totales	3,79%	↑	**5,92%**
VAB cf sobre Ingresos	60,59%	↑	**63,88%**
Cash-flow sobre Ingresos	9,17%	↑	**12,13%**
Margen de Explotación	10,66%	↑	**12,10%**
Liquidez Global	3,68	↓	**3,61**
Coeficiente Endeudamiento	0,30	↓	**0,25**

Medianas

% de mujeres en plantilla

Medianas

66,67% ▲ Por encima de la mediana de Galicia (27,27%)

Periodos medios

Medianas

COBRO **36 días**

PAGO **124 días**

FABRICACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS

Sistema Productivo Sectorial: **Agricultura, ganadería y alimentación**

2023

55 Empresas

Importe Neto Cifra de Negocios **2.426,89**
Valor Añadido Bruto **159,03**
Millones euros

Ranking por VAB
45º ↑ desde el 48º en 2022

ESTRUCTURA EMPRESARIAL

- Gran empresa: 20,00%
- Empresa mediana: 10,91%
- Pequeña empresa: 69,09%

PESO DE LA ACTIVIDAD EN GALICIA

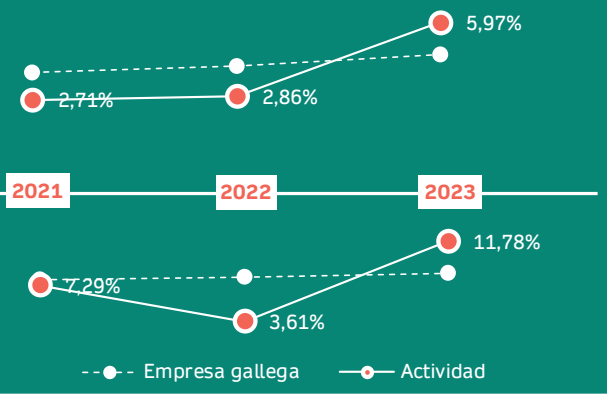
- 0,14% de las empresas
- 0,47% del empleo
- 1,75% del importe neto de la cifra de negocios

0,48% del VAB (cf)

Rentabilidad

Medianas

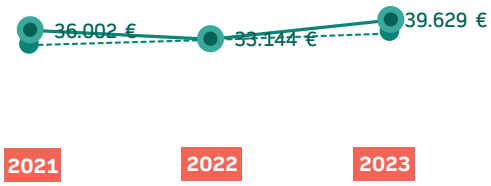
	2021	2022	2023	Empresa Gallega
Económica	2,71%	2,86%	**5,97%**	**4,61%**
Financiera	7,29%	3,61%	**11,78%**	**8,43%**



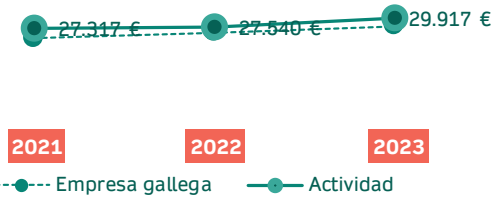
Productividad

Medianas

VAB (cf) por empleado



Gastos de personal por empleado



Empresa gallega — Actividad

	2022		2023
Variación del Importe Neto de la Cifra de Negocios	29,26%	↓	**19,55%**
Variación del Valor Añadido Bruto cf	6,63%	↑	**21,59%**
Variación de los Activos Totales	6,09%	↓	**1,98%**
VAB cf sobre Ingresos	16,55%	↑	**19,59%**
Cash-flow sobre Ingresos	3,86%	↑	**4,35%**
Margen de Explotación	1,97%	↑	**2,83%**
Liquidez Global	1,36	↑	**1,40**
Coeficiente Endeudamiento	1,43	↓	**0,92**

Medianas

Periodos medios

Medianas

COBRO **52 días**

PAGO **51 días**

% de mujeres en plantilla

Medianas

46,46% ▲ Por encima de la mediana de Galicia (27,27%)

CONSULTORÍA DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Sistema Productivo Sectorial: **Servicios profesionales**

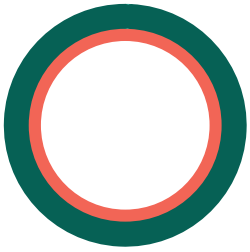
2023

514 Empresas

Importe Neto Cifra de Negocios **255,19**
Valor Añadido Bruto **158,22**
Millones euros

Ranking por VAB
46º ↑ desde el 50º en 2022

ESTRUCTURA EMPRESARIAL



- Gran empresa: 0,00%
- Empresa mediana: 0,78%
- Pequeña empresa: 99,22%

PESO DE LA ACTIVIDAD EN GALICIA

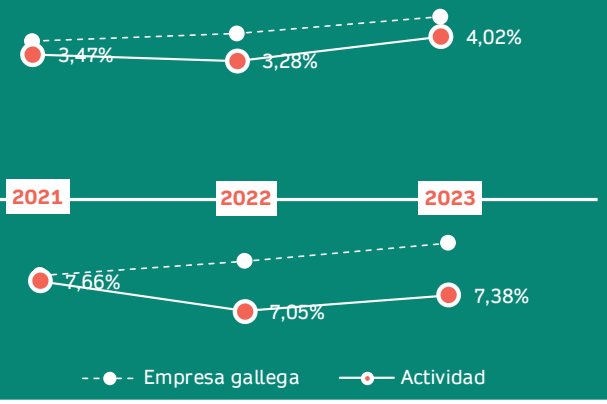
- 1,32% de las empresas
- 0,68% del empleo
- 0,18% del importe neto de la cifra de negocios

0,48% del VAB (cf)

Rentabilidad

Medianas

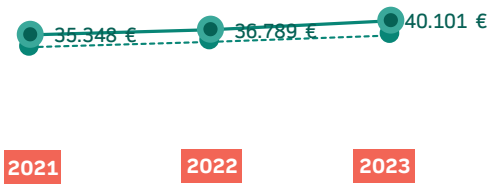
	2021	2022	2023	Empresa Gallega
Económica	3,47%	3,28%	**4,02%**	**4,61%**
Financiera	7,66%	7,05%	**7,38%**	**8,43%**



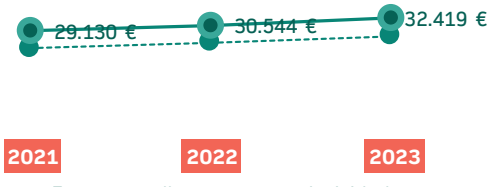
Productividad

Medianas

VAB (cf) por empleado



Gastos de personal por empleado



Empresa gallega — Actividad

	2022		2023
Variación del Importe Neto de la Cifra de Negocios	6,89%	↓	**4,29%**
Variación del Valor Añadido Bruto cf	7,47%	↓	**6,74%**
Variación de los Activos Totales	2,06%	↑	**2,15%**
VAB cf sobre Ingresos	58,02%	↓	**56,39%**
Cash-flow sobre Ingresos	7,17%	↑	**8,70%**
Margen de Explotación	4,47%	↑	**4,83%**
Liquidez Global	2,15	↓	**1,98**
Coeficiente Endeudamiento	0,62	↓	**0,59**

Medianas

% de mujeres en plantilla

Medianas

60,00% ▲ Por encima de la mediana de Galicia (27,27%)

Periodos medios

Medianas

COBRO **67 días**

PAGO **162 días**

PRODUCCIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA NUCLEAR, TÉRMICA Y DE OTROS TIPOS

Sistema Productivo Sectorial: **Energía, agua y gestión de residuos**

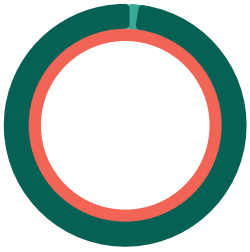
2023

211 Empresas

Importe Neto Cifra de Negocios **325,41**
Valor Añadido Bruto **157,52**
Millones euros

Ranking por VAB
47º desde el 28º en 2022

ESTRUCTURA EMPRESARIAL



- Gran empresa: 0,95%
- Empresa mediana: 1,42%
- Pequeña empresa: 97,63%

PESO DE LA ACTIVIDAD EN GALICIA

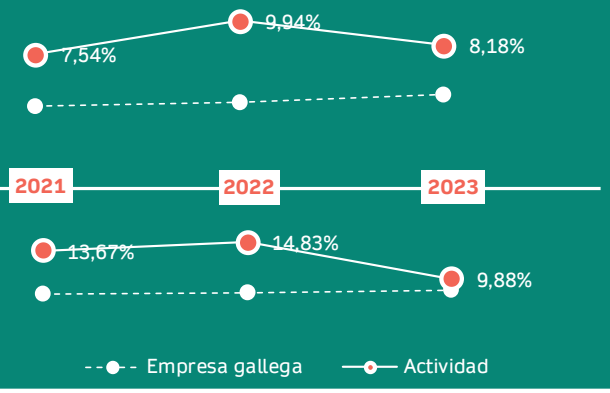
- 0,54% de las empresas
- 0,03% del empleo
- 0,24% del importe neto de la cifra de negocios

0,48% del VAB (cf)

Rentabilidad

Medianas

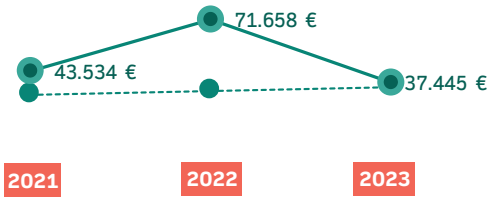
	2021	2022	2023	Empresa Gallega
Económica	7,54%	9,94%	**8,18%**	**4,61%**
Financiera	13,67%	14,83%	**9,88%**	**8,43%**



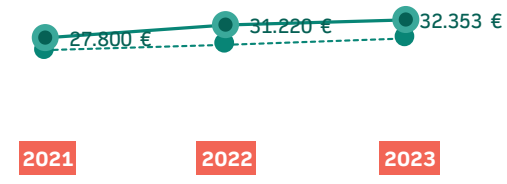
Productividad

Medianas

VAB (cf) por empleado



Gastos de personal por empleado



	2022	2023
Variación del Importe Neto de la Cifra de Negocios	8,86%	**-21,59%**
Variación del Valor Añadido Bruto cf	14,18%	**-22,33%**
Variación de los Activos Totales	-4,50%	**-6,68%**
VAB cf sobre Ingresos	82,14%	**77,42%**
Cash-flow sobre Ingresos	64,92%	**61,01%**
Margen de Explotación	40,99%	**34,42%**
Liquidez Global	2,05	**2,57**
Coeficiente Endeudamiento	1,07	**0,71**

Medianas

% de mujeres en plantilla

Medianas

31,73% Por encima de la mediana de Galicia (27,27%)

Periodos medios

Medianas

COBRO **50 días**

PAGO **274 días**

MAYORISTAS Y MINORISTAS DE MADERAS Y CHAPAS

Sistema Productivo Sectorial: **Madera y muebles**

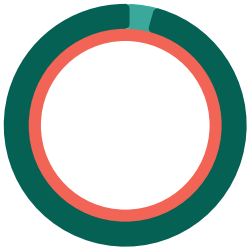
2023

270 Empresas

Importe Neto Cifra de Negocios **758,19**
Valor Añadido Bruto **150,16**
Millones euros

Ranking por VAB
48º desde el 45º en 2022

ESTRUCTURA EMPRESARIAL



- Gran empresa: 0,74%
- Empresa mediana: 3,70%
- Pequeña empresa: 95,56%

PESO DE LA ACTIVIDAD EN GALICIA

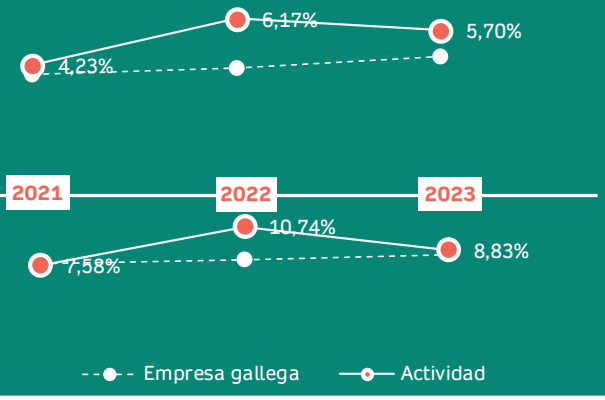
- 0,69% de las empresas
- 0,48% del empleo
- 0,55% del importe neto de la cifra de negocios

0,45% del VAB (cf)

Rentabilidad

Medianas

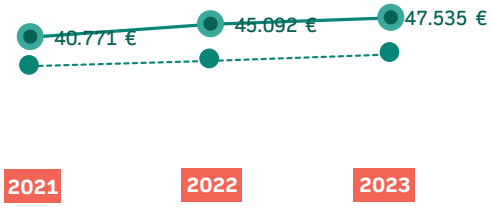
	2021	2022	2023	Empresa Gallega
Económica	4,23%	6,17%	**5,70%**	**4,61%**
Financiera	7,58%	10,74%	**8,83%**	**8,43%**



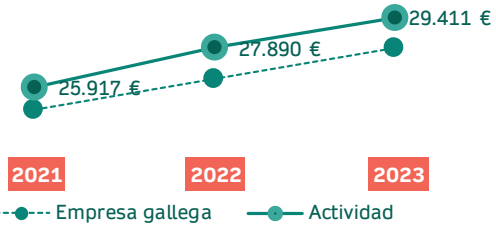
Productividad

Medianas

VAB (cf) por empleado



Gastos de personal por empleado



	2022		2023
Variación del Importe Neto de la Cifra de Negocios	13,89%	↓	**-4,31%**
Variación del Valor Añadido Bruto cf	11,37%	↓	**2,37%**
Variación de los Activos Totales	3,83%	↓	**0,81%**
VAB cf sobre Ingresos	19,60%	↑	**20,93%**
Cash-flow sobre Ingresos	6,41%	↓	**6,35%**
Margen de Explotación	4,61%	↓	**4,34%**
Liquidez Global	1,73	↑	**1,87**
Coeficiente Endeudamiento	1,06	↓	**0,98**

Medianas

% de mujeres en plantilla

Medianas

11,54% Por debajo de la mediana de Galicia (27,27%)

Periodos medios

Medianas

COBRO **47 días**

PAGO **66 días**

REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO NAVAL

Sistema Productivo Sectorial: **Naval**

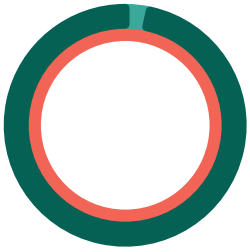
2023

147 Empresas

Importe Neto Cifra de Negocios **309,59**
Valor Añadido Bruto **149,40**
Millones euros

Ranking por VAB
49º ↑ desde el 51º en 2022

ESTRUCTURA EMPRESARIAL



- Gran empresa: 0,00%
- Empresa mediana: 3,40%
- Pequeña empresa: 96,60%

PESO DE LA ACTIVIDAD EN GALICIA

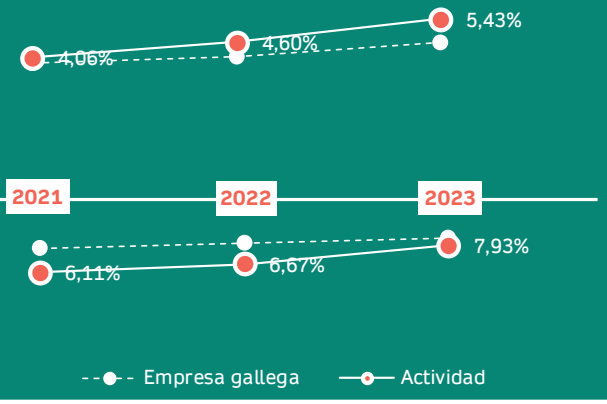
- 0,38% de las empresas
- 0,69% del empleo
- 0,22% del importe neto de la cifra de negocios

0,45% del VAB (cf)

Rentabilidad

Medianas

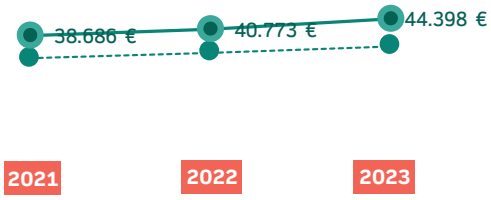
	2021	2022	2023	Empresa Gallega
Económica	4,06%	4,60%	**5,43%**	**4,61%**
Financiera	6,11%	6,67%	**7,93%**	**8,43%**



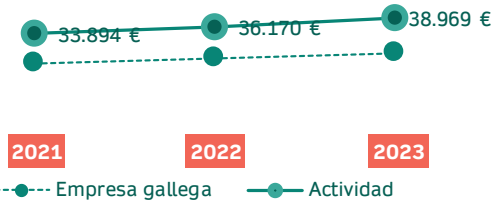
Productividad

Medianas

VAB (cf) por empleado



Gastos de personal por empleado



Empresa gallega — Actividad

	2022		2023
Variación del Importe Neto de la Cifra de Negocios	7,08%	↓	**6,84%**
Variación del Valor Añadido Bruto cf	8,13%	↑	**10,36%**
Variación de los Activos Totales	4,49%	↓	**3,91%**
VAB cf sobre Ingresos	52,14%	↑	**54,19%**
Cash-flow sobre Ingresos	4,10%	↑	**4,11%**
Margen de Explotación	3,55%	↑	**3,64%**
Liquidez Global	2,28	↓	**2,13**
Coeficiente Endeudamiento	0,72	↑	**0,80**

Medianas

Periodos medios

Medianas

COBRO **89 días**

PAGO **164 días**

% de mujeres en plantilla

Medianas

6,22% ▼ Por debajo de la mediana de Galicia (27,27%)

PROGRAMACIÓN INFORMÁTICA

Sistema Productivo Sectorial: **Información y conocimiento**

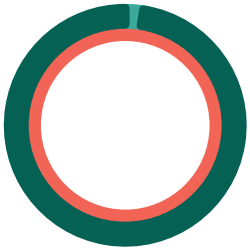
2023

201 Empresas

Importe Neto Cifra de Negocios **222,70**
Valor Añadido Bruto **149,12**
Millones euros

Ranking por VAB
50º desde el 53º en 2022

ESTRUCTURA EMPRESARIAL



- Gran empresa: 0,00%
- Empresa mediana: 2,49%
- Pequeña empresa: 97,51%

PESO DE LA ACTIVIDAD EN GALICIA

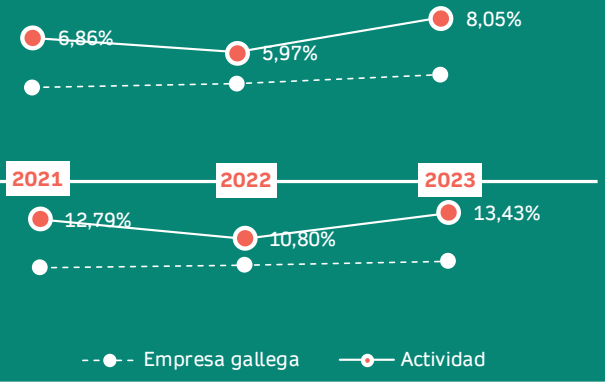
- 0,52% de las empresas
- 0,52% del empleo
- 0,16% del importe neto de la cifra de negocios

0,45% del VAB (cf)

Rentabilidad

Medianas

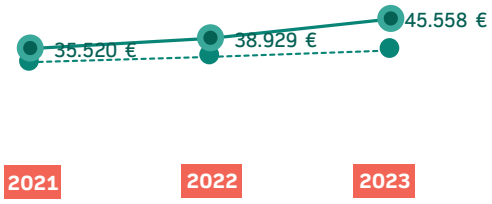
	2021	2022	2023	Empresa Gallega
Económica	6,86%	5,97%	**8,05%**	**4,61%**
Financiera	12,79%	10,80%	**13,43%**	**8,43%**



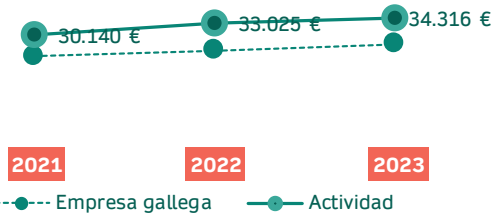
Productividad

Medianas

VAB (cf) por empleado



Gastos de personal por empleado



	2022		2023
Variación del Importe Neto de la Cifra de Negocios	10,01%	↑	**12,19%**
Variación del Valor Añadido Bruto cf	14,67%	↑	**17,95%**
Variación de los Activos Totales	6,90%	↑	**8,78%**
VAB cf sobre Ingresos	61,00%	↑	**62,15%**
Cash-flow sobre Ingresos	7,10%	↑	**9,64%**
Margen de Explotación	4,01%	↑	**6,84%**
Liquidez Global	2,03	↑	**2,11**
Coeficiente Endeudamiento	0,87	↓	**0,70**

Medianas

% de mujeres en plantilla

Medianas

25,00% Por debajo de la mediana de Galicia (27,27%)

Periodos medios

Medianas

COBRO **70 días**

PAGO **155 días**

FABRICACIÓN DE CEMENTO, CAL, YESO Y SUS ELEMENTOS

Sistema Productivo Sectorial: **Construcción**

2023

12 Empresas

Importe Neto Cifra de Negocios **368,39**
Valor Añadido Bruto **147,69**
Millones euros

Ranking por VAB
51º desde el 81º en 2022

ESTRUCTURA EMPRESARIAL

- Gran empresa: 8,33%
- Empresa mediana: 8,33%
- Pequeña empresa: 83,33%

PESO DE LA ACTIVIDAD EN GALICIA

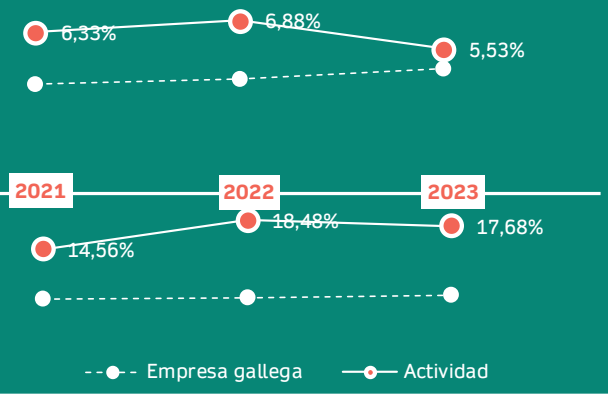
- 0,03% de las empresas
- 0,13% del empleo
- 0,27% del importe neto de la cifra de negocios

0,45% del VAB (cf)

Rentabilidad

Medianas

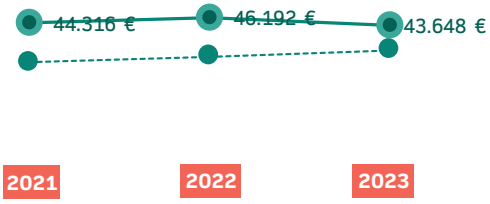
	2021	2022	2023	Empresa Gallega
Económica	6,33%	6,88%	**5,53%**	**4,61%**
Financiera	14,56%	18,48%	**17,68%**	**8,43%**



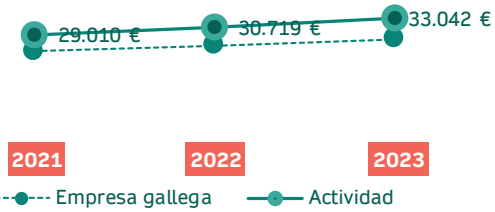
Productividad

Medianas

VAB (cf) por empleado



Gastos de personal por empleado



	2022		2023
Variación del Importe Neto de la Cifra de Negocios	5,39%	↑	**5,90%**
Variación del Valor Añadido Bruto cf	5,18%	↓	**-4,48%**
Variación de los Activos Totales	10,42%	↑	**12,74%**
VAB cf sobre Ingresos	23,93%	↑	**27,76%**
Cash-flow sobre Ingresos	10,36%	↓	**6,28%**
Margen de Explotación	8,00%	↓	**5,05%**
Liquidez Global	1,32	↑	**1,45**
Coeficiente Endeudamiento	1,57	↓	**1,34**

Medianas

% de mujeres en plantilla

Medianas

0,00% Por debajo de la mediana de Galicia (27,27%)

Periodos medios

Medianas

COBRO **73 días**

PAGO **144 días**

JUEGOS DE AZAR Y APUESTAS

Sistema Productivo Sectorial: **Turismo, viajes y ocio**

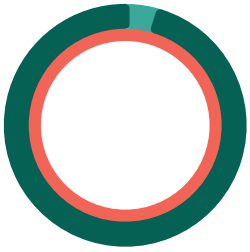
2023

167 Empresas

Importe Neto Cifra de Negocios **350,11**
Valor Añadido Bruto **144,67**
Millones euros

Ranking por VAB
52º desde el 61º en 2022

ESTRUCTURA EMPRESARIAL



- Gran empresa: 0,60%
- Empresa mediana: 4,19%
- Pequeña empresa: 95,21%

PESO DE LA ACTIVIDAD EN GALICIA

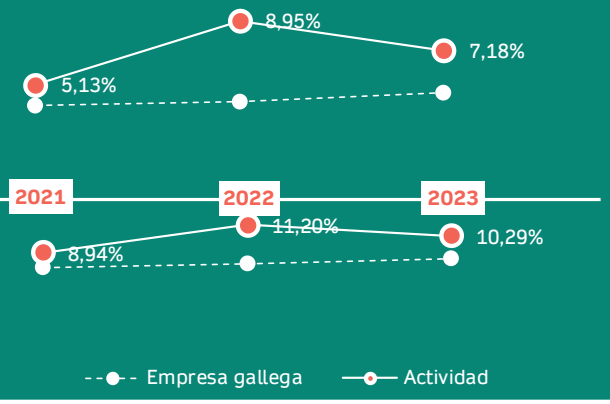
- 0,43% de las empresas
- 0,40% del empleo
- 0,25% del importe neto de la cifra de negocios

0,44% del VAB (cf)

Rentabilidad

Medianas

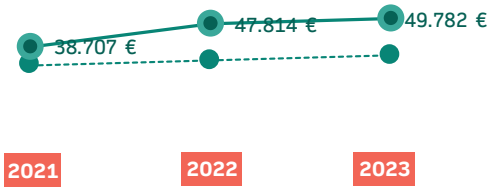
	2021	2022	2023	Empresa Gallega
Económica	5,13%	8,95%	**7,18%**	**4,61%**
Financiera	8,94%	11,20%	**10,29%**	**8,43%**



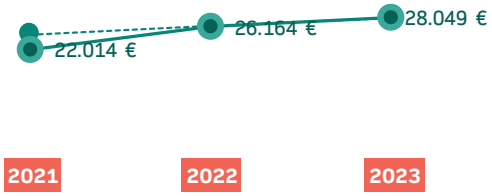
Productividad

Medianas

VAB (cf) por empleado



Gastos de personal por empleado



Empresa gallega — Actividad

	2022		2023
Variación del Importe Neto de la Cifra de Negocios	28,19%	↓	**4,85%**
Variación del Valor Añadido Bruto cf	23,17%	↓	**7,99%**
Variación de los Activos Totales	5,85%	↓	**1,65%**
VAB cf sobre Ingresos	35,97%	↑	**36,22%**
Cash-flow sobre Ingresos	14,81%	↑	**15,14%**
Margen de Explotación	11,74%	↓	**11,73%**
Liquidez Global	2,48	↓	**2,37**
Coeficiente Endeudamiento	0,41	↓	**0,35**

Medianas

% de mujeres en plantilla

Medianas

36,84% ▲ Por encima de la mediana de Galicia (27,27%)

Periodos medios

Medianas

COBRO **2 días**

PAGO **83 días**

MAYORISTAS DE MATERIALES PARA LA CONSTRUCCIÓN

Sistema Productivo Sectorial: **Construcción**

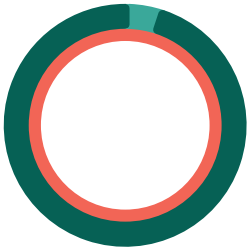
2023

348 Empresas

Importe Neto Cifra de Negocios **1.134,48**
Valor Añadido Bruto **143,17**
Millones euros

Ranking por VAB
53º desde el 52º en 2022

ESTRUCTURA EMPRESARIAL



- Gran empresa: 0,57%
- Empresa mediana: 4,60%
- Pequeña empresa: 94,83%

PESO DE LA ACTIVIDAD EN GALICIA

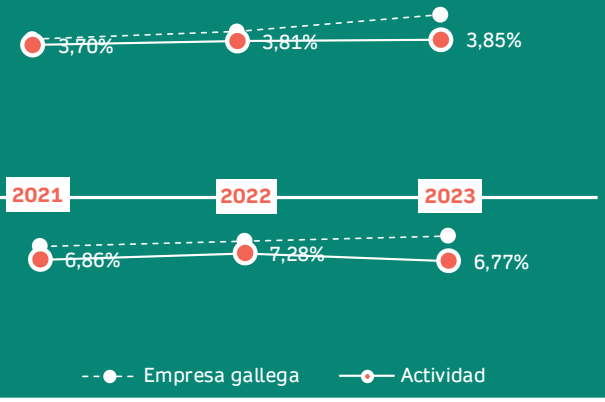
- 0,90% de las empresas
- 0,54% del empleo
- 0,82% del importe neto de la cifra de negocios

0,43% del VAB (cf)

Rentabilidad

Medianas

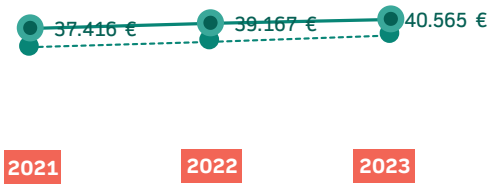
	2021	2022	2023	Empresa Gallega
Económica	3,70%	3,81%	**3,85%**	**4,61%**
Financiera	6,86%	7,28%	**6,77%**	**8,43%**



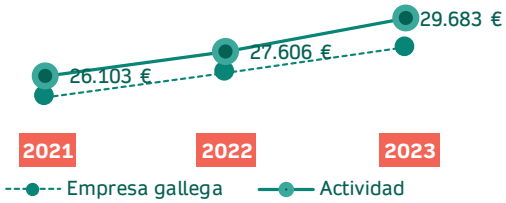
Productividad

Medianas

VAB (cf) por empleado



Gastos de personal por empleado



	2022		2023
Variación del Importe Neto de la Cifra de Negocios	4,82%	↓	**-0,66%**
Variación del Valor Añadido Bruto cf	6,77%	↓	**5,37%**
Variación de los Activos Totales	3,20%	↓	**0,48%**
VAB cf sobre Ingresos	19,60%	↑	**20,56%**
Cash-flow sobre Ingresos	3,37%	↑	**3,47%**
Margen de Explotación	3,14%	↑	**3,56%**
Liquidez Global	1,84	↑	**2,00**
Coeficiente Endeudamiento	1,11	↓	**0,96**

Medianas

% de mujeres en plantilla

Medianas

25,00% Por debajo de la mediana de Galicia (27,27%)

Periodos medios

Medianas

COBRO **67 días**

PAGO **93 días**

FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA, MOLINERÍA Y PASTAS ALIMENTICIAS

Sistema Productivo Sectorial: **Agricultura, ganadería y alimentación**

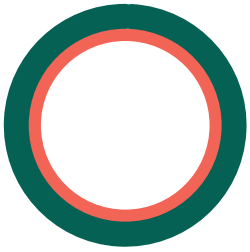
2023

343 Empresas

Importe Neto Cifra de Negocios **374,69**
Valor Añadido Bruto **139,02**
Millones euros

Ranking por VAB
54º desde el 57º en 2022

ESTRUCTURA EMPRESARIAL



- Gran empresa: 0,00%
- Empresa mediana: 0,87%
- Pequeña empresa: 99,13%

PESO DE LA ACTIVIDAD EN GALICIA

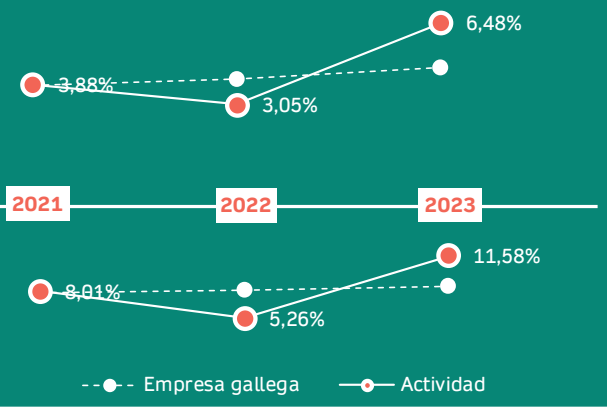
- 0,88% de las empresas
- 0,94% del empleo
- 0,27% del importe neto de la cifra de negocios

0,42% del VAB (cf)

Rentabilidad

Medianas

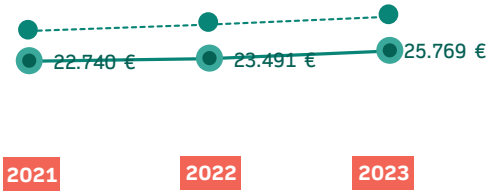
	2021	2022	2023	Empresa Gallega
Económica	3,88%	3,05%	**6,48%**	**4,61%**
Financiera	8,01%	5,26%	**11,58%**	**8,43%**



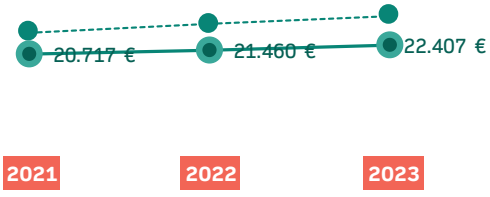
Productividad

Medianas

VAB (cf) por empleado



Gastos de personal por empleado



Empresa gallega — Actividad

	2022		2023
Variación del Importe Neto de la Cifra de Negocios	13,98%	↓	**8,39%**
Variación del Valor Añadido Bruto cf	4,72%	↑	**10,09%**
Variación de los Activos Totales	2,68%	↑	**4,08%**
VAB cf sobre Ingresos	42,97%	↑	**43,85%**
Cash-flow sobre Ingresos	2,52%	↑	**3,96%**
Margen de Explotación	1,38%	↑	**3,14%**
Liquidez Global	1,33	↑	**1,45**
Coeficiente Endeudamiento	1,28	↓	**1,18**

Medianas

% de mujeres en plantilla

Medianas

50,00% ▲ Por encima de la mediana de Galicia (27,27%)

Periodos medios

Medianas

COBRO **18 días**

PAGO **66 días**

TELECOMUNICACIONES

Sistema Productivo Sectorial: **Información y conocimiento**

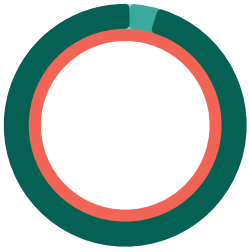
2023

81 Empresas

Importe Neto Cifra de Negocios **377,27**
Valor Añadido Bruto **138,50**
Millones euros

Ranking por VAB
55º desde el 46º en 2022

ESTRUCTURA EMPRESARIAL



- Gran empresa: 1,23%
- Empresa mediana: 3,70%
- Pequeña empresa: 95,06%

PESO DE LA ACTIVIDAD EN GALICIA

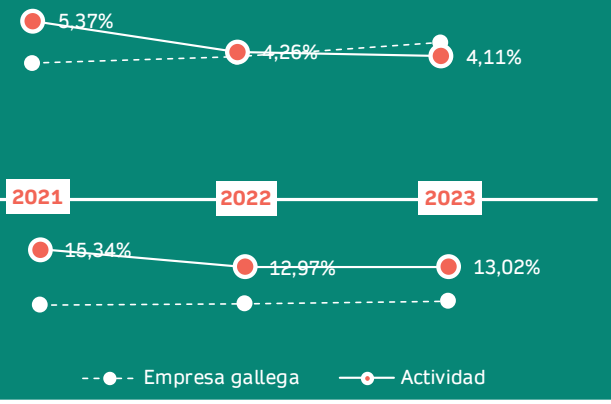
- 0,21% de las empresas
- 0,18% del empleo
- 0,27% del importe neto de la cifra de negocios

0,42% del VAB (cf)

Rentabilidad

Medianas

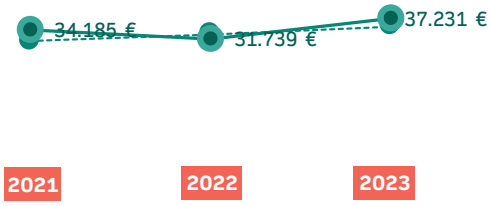
	2021	2022	2023	Empresa Gallega
Económica	5,37%	4,26%	**4,11%**	**4,61%**
Financiera	15,34%	12,97%	**13,02%**	**8,43%**



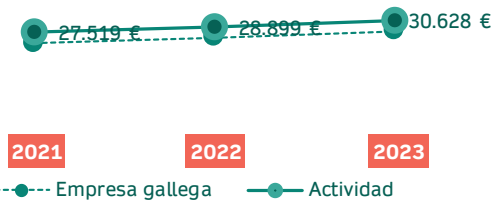
Productividad

Medianas

VAB (cf) por empleado



Gastos de personal por empleado



	2022		2023
Variación del Importe Neto de la Cifra de Negocios	5,90%	↓	**5,59%**
Variación del Valor Añadido Bruto cf	2,41%	↑	**14,27%**
Variación de los Activos Totales	3,76%	↑	**6,63%**
VAB cf sobre Ingresos	42,59%	↓	**40,64%**
Cash-flow sobre Ingresos	2,45%	↑	**3,99%**
Margen de Explotación	1,74%	↑	**3,40%**
Liquidez Global	1,85	↓	**1,85**
Coeficiente Endeudamiento	1,22	↓	**0,92**

Medianas

% de mujeres en plantilla

Medianas

20,00% Por debajo de la mediana de Galicia (27,27%)

Periodos medios

Medianas

COBRO **44 días**

PAGO **110 días**

ELABORACIÓN DE PRODUCTOS A BASE DE PESCADO

Sistema Productivo Sectorial: **Pesca**

2023

46 Empresas

Importe Neto Cifra de Negocios — 834,51
Valor Añadido Bruto — 138,48
Millones euros

Ranking por VAB
56º desde el 54º en 2022

ESTRUCTURA EMPRESARIAL

- Gran empresa: 13,04%
- Empresa mediana: 17,39%
- Pequeña empresa: 69,57%

PESO DE LA ACTIVIDAD EN GALICIA

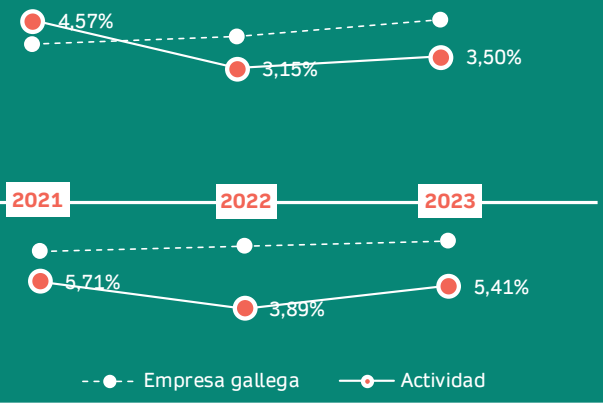
- 0,12% de las empresas
- 0,65% del empleo
- 0,60% del importe neto de la cifra de negocios

0,42% del VAB (cf)

Rentabilidad

Medianas

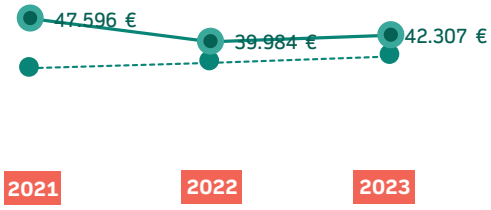
	2021	2022	2023	Empresa Gallega
Económica	4,57%	3,15%	**3,50%**	**4,61%**
Financiera	5,71%	3,89%	**5,41%**	**8,43%**



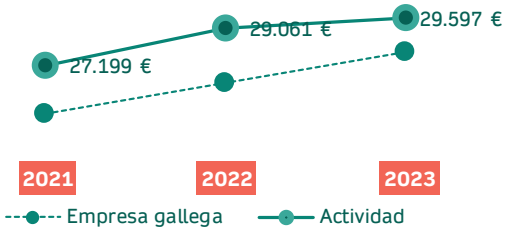
Productividad

Medianas

VAB (cf) por empleado



Gastos de personal por empleado



	2022		2023
Variación del Importe Neto de la Cifra de Negocios	5,95%	↓	**-3,12%**
Variación del Valor Añadido Bruto cf	-2,30%	↑	**0,20%**
Variación de los Activos Totales	3,83%	↓	**-5,32%**
VAB cf sobre Ingresos	18,09%	↑	**18,68%**
Cash-flow sobre Ingresos	4,22%	↓	**3,71%**
Margen de Explotación	2,18%	↑	**3,61%**
Liquidez Global	1,37	↓	**1,37**
Coeficiente Endeudamiento	1,90	↓	**1,35**

Medianas

% de mujeres en plantilla

Medianas

53,10% ▲ Por encima de la mediana de Galicia (27,27%)

Periodos medios

Medianas

COBRO **70 días**

PAGO **85 días**

Las actividades empresariales y el territorio

4

4. Las actividades empresariales y el territorio

4.1. Introducción

Con el objetivo de diseñar un mapa de las distintas capacidades y dinamismo dentro de nuestro territorio, en este capítulo se analizan las empresas instaladas en el territorio gallego bajo una perspectiva espacial. Mediante este estudio se detectan áreas motor de la economía de la comunidad autónoma, presentando una visión geográfica dinámica y sintética.

El territorio como variable estratégica para el desarrollo empresarial, está estrechamente relacionado con su capacidad para crear, desarrollar y consolidar las distintas actividades económicas. La variable territorial es clave para que las empresas pueden abordar su desarrollo, en concreto, en base al sentido innovador y de emprendimiento de un espacio urbano o rural, donde las empresas puedan aprovechar la oportunidades y opciones que allí aparecen para integrar su estrategia de desarrollo y mejora.

Las empresas se posicionan como el motor principal para la generación de riqueza dentro de los territorios y la capacidad de competir se encuentra mediatizada por las condiciones de los "activos territoriales" 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 de estas.
- 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.

La configuración de estos "activos territoriales" es un elemento clave para el desarrollo y la mejora de la competitividad de las empresas, de ahí la importancia de las condiciones de los territorios en el desarrollo de la economía.

Al igual que en ediciones anteriores, a lo largo de este capítulo, analizaremos el comportamiento de la actividad empresarial en el ámbito territorial de Galicia en 2023, para ello se analizan los datos económicos desagregados en las unidades espaciales de provincia y comarca.

4.2. Análisis por provincias

En el estudio provincial de Galicia se ha tomado una muestra de 38.880 empresas, todas ellas con sede social en esta Comunidad Autónoma.

El análisis se ha estructurado de la siguiente forma; en primer lugar, se desagrega la muestra en las cuatro provincias y se realiza una distribución provincial de la muestra atendiendo al tamaño empresarial. Posteriormente, se analiza la capacidad provincial de generación de Ingresos[1] y Riqueza, y por último, se estudian los sectores en los que se han especializado cada una de las cuatro provincias gallegas.

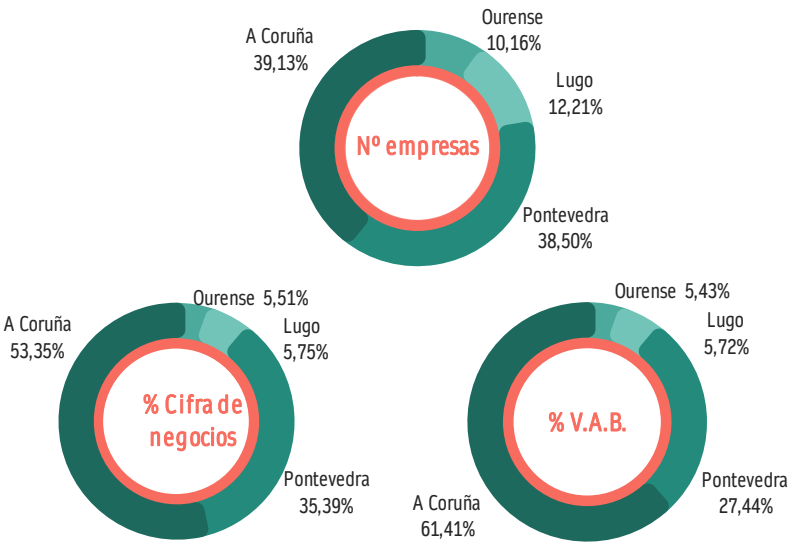
1 Los Ingresos se corresponden con la partida de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias “Importe neto de la cifra de negocios”.

4.2.1. Estructura empresarial provincial

En el siguiente Gráfico se analiza la distribución de las empresas objeto de estudio en cada una de las provincias gallegas:

Gráfico 1. **Distribución provincial por empresas, Importe neto de la cifra de negocios[2] y Valor añadido bruto, 2023**

	Empresas	Cifra de Negocios	V.A.B
	nº	mill. Euros	mill. Euros
A Coruña	15.213	73.845,97	20.315,75
Lugo	4.749	7.956,67	1.892,77
Ourense	3.950	7.625,25	1.795,40
Pontevedra	14.968	48.981,89	9.077,97
Galicia	**38.880**	**138.409,77**	**33.081,90**



Fuente: ARDÁN 2023.

La provincia con mayor peso específico en las tres variables objeto de estudio es A Coruña; sus 15.213 empresas representan un 39,13% de la muestra con una facturación de 73.845,97 millones de euros en el año 2023, esto es un 53,35% sobre el total de los ingresos de Galicia contribuyendo a la generación del 61,41% del V.A.B de la muestra de Galicia con 20.315,75 millones de euros. El 12,21% de la muestra son empresas ubicadas en la provincia de Lugo, que generaron en 2023 el 5,75% del volumen de negocio y el 5,72% del VAB del total de la comunidad gallega. La provincia de Ourense cuenta con 3.950 empresas que representan el 10,16% del total de la muestra y generaron el 5,51% y el 5,43% del total de la Cifra de negocios y VAB, respectivamente. Pontevedra, con 14.968 sociedades analizadas que representan el 38,50% del total de Galicia, aglutina el 35,39% de ingresos con un total facturado de 48.981,89 millones de euros, y genera la riqueza del 27,44% sobre el total de la muestra analizada en 2023.

La siguiente tabla muestra la distribución por provincias de las empresas gallegas atendiendo al tamaño[3] empresarial. El tejido industrial gallego está formado mayoritariamente por Pequeñas empresas, aquellas que obtienen ingresos iguales o inferiores a 10 millones de euros, representando un 96,85% del total de empresas de la muestra. Dentro de este grupo, las Microempresas, aquellas con ingresos inferiores o iguales a 2 millones de euros, son las más numerosas representando casi el 90% de la pequeña empresa, y aglutinando el 86,77% del total de Galicia.

Tabla 1. **Distribución provincial de las empresas gallegas según el tamaño empresarial, 2023**

	A Coruña		Lugo		Ourense		Pontevedra		Galicia	
	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%
Pequeñas empresas	**14.672**	**96,44%**	**4.643**	**97,77%**	**3.841**	**97,24%**	**14.498**	**96,86%**	**37.654**	**96,85%**
Microempresas	13.106	86,15%	4.153	87,45%	3.446	87,24%	13.031	87,06%	33.736	86,77%
Medianas empresas	**413**	**2,71%**	**89**	**1,87%**	**96**	**2,43%**	**372**	**2,49%**	**970**	**2,49%**
Grandes empresas	**128**	**0,84%**	**17**	**0,36%**	**13**	**0,33%**	**98**	**0,65%**	**256**	**0,66%**
Totales	**15.213**	**100%**	**4.749**	**100%**	**3.950**	**100%**	**14.968**	**100%**	**38.880**	**100%**

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

Fuente: ARDÁN 2023.

2 La partida "Importe neto de la cifra de negocios" de la cuenta de Pérdidas y Ganancias se corresponde con la facturación y contiene las subpartidas de Ventas, Prestación de servicios e Ingresos de carácter financiero de las sociedades holding.
3 Según criterio PYME de la UE.

Observamos que la distribución según el tamaño empresarial es prácticamente idéntica en las 4 provincias, únicamente con una sensible diferencia con el porcentaje de Grandes empresas, que tanto en la provincia de A Coruña como en la de Pontevedra, es cercano al 1% y en cambio en las provincias de Lugo y Ourense no llega al 0,4% de sus totales. Lugo es la provincia que obtiene el mayor peso provincial, en cuanto a número de empresas instaladas tanto de Pequeñas empresas como de Microempresas con unos porcentajes de 97,77% y 87,45% respectivamente. Las provincias de A Coruña con 413 empresas y Pontevedra con 372 empresas son las que presentan más concentración de empresas con ingresos entre 10 y 50 millones de euros (Mediana empresa). Por último, las Grandes empresas, aquellas con facturación superior a 50 millones de euros, sólo representan un 0,66% del total de la muestra de Galicia, destacando en su distribución provincial las 128 empresas instaladas en la provincia de A Coruña, que representan el 50% del total de las Grandes empresas instaladas en la comunidad autónoma gallega.

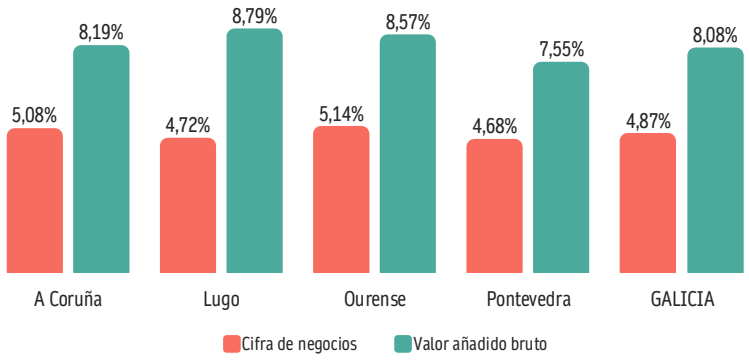
4.2.2. Generación de Ingresos y Riqueza por provincias

En el Gráfico 2, se puede observar la evolución por provincias de las tasas de variación en el período 2022-2023 de los Ingresos y del Valor añadido bruto según la mediana. Ambas variables presentan en el 2023, tasas de crecimiento positivas en las cuatro provincias gallegas. En Galicia, las tasas de variación del VAB y de los ingresos se sitúan en un 8,08% y un 4,87% respectivamente.

Tanto A Coruña como Ourense superan la media de la empresa gallega en las dos magnitudes económicas analizadas, con una variación del VAB del 8,19% y 8,57%, respectivamente y con un crecimiento de los ingresos de la provincia de A Coruña del 5,08% y de la provincia de Ourense del 5,14% respecto al año 2022, esto es 0,21 y 0,27 puntos porcentuales por encima de la media gallega respectivamente.

Lugo presenta unas tasas de variación de los ingresos y del valor añadido bruto generado respecto al periodo anterior del 4,72% y del 8,79%, respectivamente. Por último, la provincia de Pontevedra crece por debajo de la tasa media de la empresa gallega en ambas magnitudes, con una variación de los ingresos del 4,68%, esto es 0,19 puntos porcentuales por debajo de la media gallega y de la Riqueza generada del 7,55% respecto al periodo anterior, lo que supone una diferencia de 0,53 puntos porcentuales con respecto a Galicia.

Gráfico 2. **Tasas de variación de Importe neto de la cifra de negocios y Valor añadido bruto 2022-2023** (medianas)

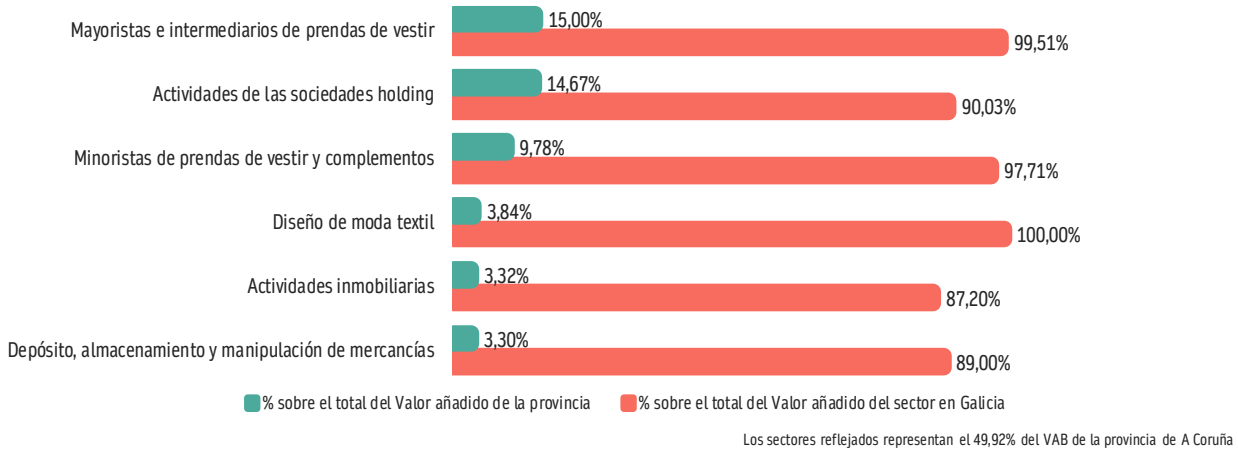


Fuente: ARDÁN 2023.

4.2.3. Especialización sectorial provincial

En cuanto a la especialización sectorial de las 38.880 empresas que conforman la muestra de referencia, el análisis se centra en aquellos sectores que generaron el 50% del Valor añadido bruto en cada una de las provincias gallegas en 2023.

Gráfico 3. **Especialización sectorial en la provincia de A CORUÑA, 2023**



Fuente: ARDÁN 2023.

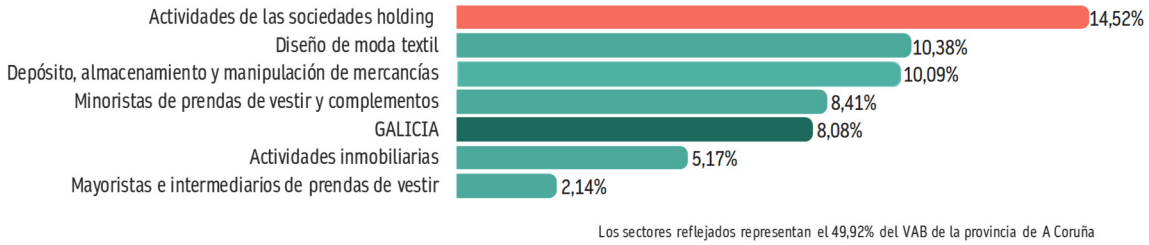
En la provincia de A Coruña, seis sectores generaron el 49,92% del Valor añadido bruto provincial. Los dos primeros puestos los ocupan, el sector de Mayoristas e intermediarios de prendas de vestir con un 15% del Valor añadido provincial seguido de las Actividades de las sociedades holding con un peso provincial del 14,67%, (que aglutinan un 99,51% y 90,03% del VAB sectorial gallego respectivamente). En tercera posición en cuanto al peso provincial del Valor añadido, se sitúa la actividad de los Minoristas de prendas de vestir y complementos la cual concentra el 9,78% de la riqueza de la provincia, y un 97,71% del VAB sectorial en Galicia. El sector de Diseño de moda textil ocupa el cuarto puesto, con un peso provincial del 3,84% y que con sus 10 empresas representa el 100% del VAB del sector en Galicia. Los dos sectores restantes obtienen pesos del VAB inferiores al 3,5%

Cabe resaltar el peso del grupo INDITEX en la provincia de A Coruña, que con 4 empresas genera el 99,47% del VAB sectorial provincial y el 98,98% del VAB gallego del sector que ocupa la primera posición, Mayoristas e intermediarios de prendas de vestir. En la actividad de Minoristas de prendas de vestir y complementos el grupo INDITEX, con 6 empresas, presenta el 99,25% del peso sobre el sector de la provincia y el 96,98% de la riqueza generada por el sector en Galicia. Con 8 empresas en el sector de Diseño de moda textil el grupo INDITEX, aglutina el 91,48% del peso del sector tanto en la provincia como en Galicia y por último, en el sector de Depósito, almacenamiento y manipulación de mercancías, el grupo INDITEX concentra el 92,20% del VAB sectorial provincial. Todas las empresas pertenecientes al grupo INDITEX concentran el 32,43% de la riqueza provincial y el 19,92% del VAB generado en Galicia en 2023 lo que evidencia la importancia de este grupo empresarial en la economía gallega.

El Gráfico 4 presenta las tasas de variación del Valor añadido según la mediana de los sectores[4] de la provincia de A Coruña que en 2023 generaron entorno al 50% de la riqueza provincial. El sector con mayor variación es el de Actividades de las sociedades holding con un crecimiento del 14,52%, le siguen las empresas pertenecientes a los sectores de Diseño de moda textil y Depósito, almacenamiento y manipulación de mercancías, con unas tasas de variación del 10,38% y 10,09%, respectivamente. El sector de Minoristas de prendas de vestir y complementos presenta una tasa de variación del Valor añadido en la provincia de A Coruña del 8,41%, cercano a la mediana de Galicia que se sitúa en el 8,08%. Por último, tanto el sector de Actividades inmobiliarias como el de Mayoristas e intermediarios de prendas de vestir tienen unas tasas de variación positivas de su Valor añadido inferiores a la media gallega, esto es el 5,17% y 2,14%, respectivamente.

4 Por motivos metodológicos, para el análisis de las tasas de variación del Valor añadido bruto provincial según la mediana solo se han tenido en cuenta aquellos sectores que concentran 5 o más empresas en cada sector de actividad.

Gráfico 4. **Tasas de variación del Valor añadido de los principales sectores en la provincia de A CORUÑA, 2023** (medianas)



Fuente: ARDÁN 2023.

En el Gráfico 5, se relacionan los 20 sectores que generan el 50% del VAB de la provincia de Lugo en el año 2023.

Gráfico 5. **Especialización sectorial en la provincia de LUGO, 2023**

Fuente: ARDÁN 2023.

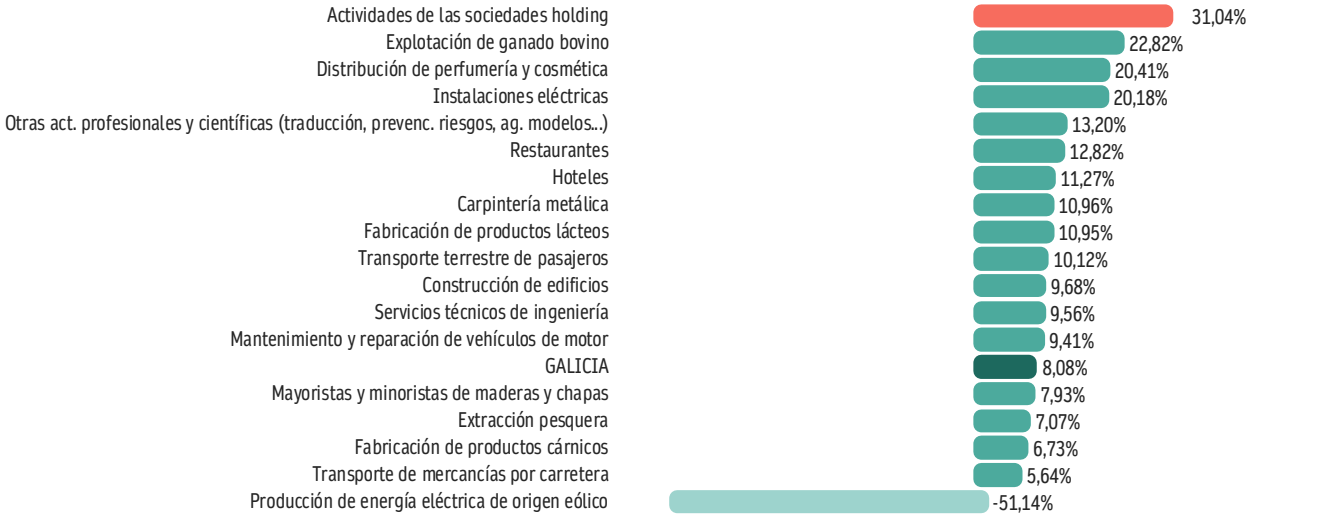
El primer puesto en generación de riqueza lo ocupa Transporte terrestre de pasajeros con un peso provincial del 6,02%, destaca en este sector el grupo empresarial TRANSMONBUS que con sus 21 empresas aporta el 86,03% del VAB provincial del sector. Le sigue el sector de Fabricación de productos lácteos que representa el 5,08% del VAB de la provincia de Lugo. Transporte de mercancías por carretera ocupa el tercer puesto en cuanto a generación de riqueza en Lugo con un peso del 4,98%.

En cuanto a la contribución de Lugo al VAB sectorial de Galicia, destaca al igual que el año anterior, la Elaboración de café, té e infusiones, con un 83,74% del total de la riqueza generada por el sector en Galicia en el año 2023. Sobresale la empresa CAFÉS CANDELAS, S.L., (grupo CANDELAS), la cual aglutina el 99,40% del total del VAB sectorial en Lugo y el 83,24% del total de la actividad

en Galicia. El sector de Fabricación de productos lácteos, al igual que en peso provincial del sector, ocupa la segunda posición en peso del VAB sobre el total sectorial gallego con un 60,51%. Destaca la empresa LACTALIS COMPRAS Y SUMINISTROS, S.L.U. (grupo LACTALIS) con un peso sobre el sector en la provincia del 44,84%%. En tercer lugar, el Transporte, distribución y comercio de energía eléctrica es responsable del 59,42%% del VAB generado por el sector en Galicia. De las empresas analizadas que conforman el sector en Lugo, cabe destacar la sociedad BARRAS ELECTRICAS GALAICO-ASTURIANAS, SA (grupo ENEL), con un peso sobre el sector en Lugo del 99,79%% en 2023. El cuarto y quinto puesto en peso sobre el total sectorial gallego los ocupan el sector de Distribución de perfumería y cosmética con un 57,70% y Explotación de ganado bovino con un peso sobre el VAB gallego de 50,70%. El resto de los sectores tienen pesos sobre el VAB sectorial gallego inferiores al 50%.

En el Gráfico 6, se representa la evolución del VAB de la provincia de Lugo de los sectores de actividad que generaron el 49,61% de la riqueza. El sector que más creció, con una tasa de variación del 31,04% fue Actividades de las sociedades holding. Le siguen 3 sectores que crecieron por encima del 20%, Explotación de ganado bovino, Distribución de perfumería y cosmética e Instalaciones eléctricas, con unas tasas de crecimiento del VAB del 22,82%, 20,41% y 20,18% respectivamente. A continuación, con tasas de crecimiento del VAB en el año 2023 entre el 10%y 20% se sitúan los sectores de Otras actividades profesionales y científicas (traducción, prevención de riesgos, ag.modelos...) (13,20%), Restaurantes (12,82%) y Hoteles (11,27%), Carpintería metálica (10,96%), Fabricación de productos lácteos (10,95%) y Transporte de pasajeros (10,12%). El resto de los sectores obtienen tasas de crecimiento inferiores al 10%. Por último, destacar que solamente el sector de Producción de energía de origen eólico obtiene una tasa de variación negativa del VAB en el año 2023 del -51,14%.

Gráfico 6. **Tasas de variación del Valor añadido de los principales sectores en la provincia de LUGO, 2023** (medianas)

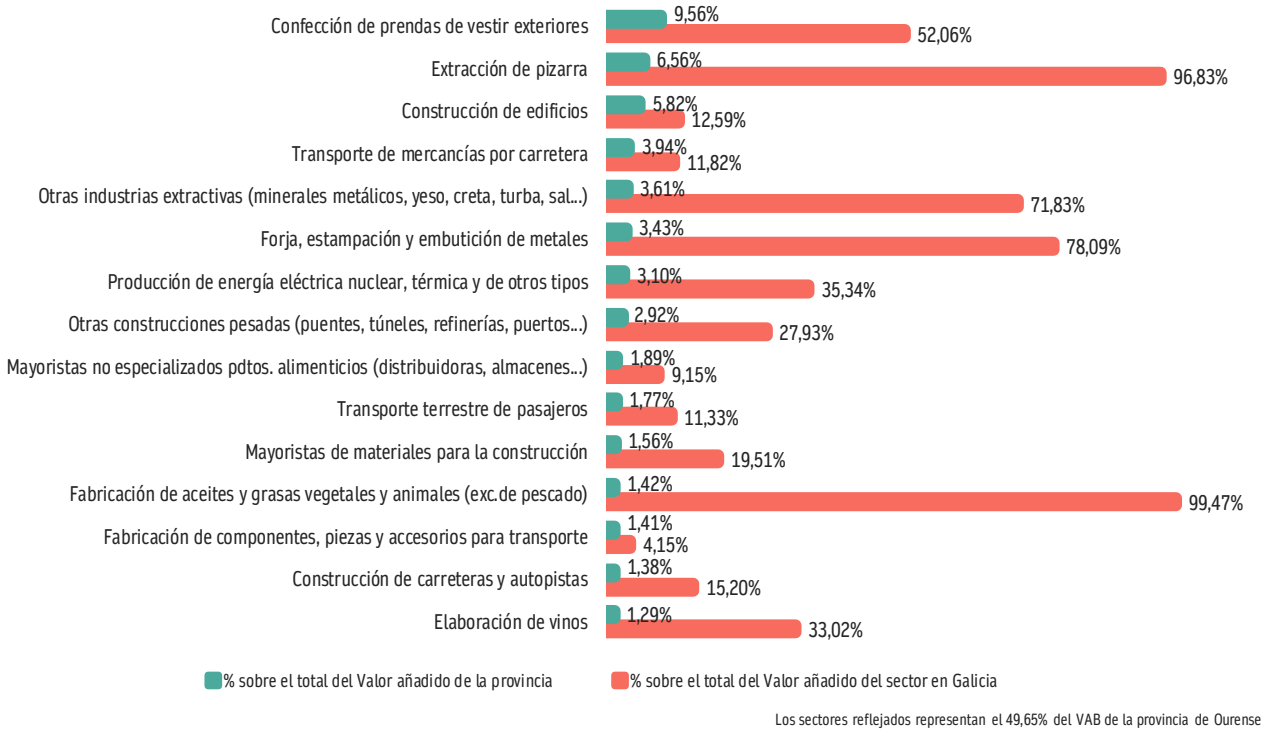


Fuente: ARDÁN 2023.

Nos centramos ahora en el análisis de la provincia de Ourense dónde 15 sectores aglutinan casi el 50% del VAB generado en la provincia en el año 2023. En primer lugar, se sitúa el sector de Confección de prendas de vestir exteriores que aglutina el 9,56% del peso provincial. Le sigue Extracción de pizarra con un peso provincial de 6,56%. En tercer lugar, con un Valor añadido provincial del 5,82% se sitúa el sector de Construcción de edificios. El resto de los sectores que generaron el 49,65% de la riqueza de la provincia de Ourense en el año 2023, representaron un peso inferior al 5% cada uno de ellos.

Atendiendo al peso del VAB sectorial de Ourense en Galicia en 2023, se sitúa en primer lugar el sector de Fabricación de aceites y grasas vegetales y animales (excepto de pescado), dónde la única empresa del sector instalada en Ourense, ACEITES ABRIL, S.L. obtiene un peso del 99,47% sobre el total sectorial gallego. Le sigue Extracción de pizarra, donde las 29 empresas que componen dicho sector en Ourense generan un peso del 96,83% sobre el total sectorial gallego, aglutinando los grupos empresariales, CUPA FINANCE y CAFERSA el 69,32% del mismo. En tercer lugar, se sitúa el sector de la Forja, estampación y embutición de metales con un peso del 78,09% sobre el total sectorial gallego. Le siguen los sectores de Otras industrias extractivas (minerales metálicos, yeso, creta, turba, sal...) y Confección de prendas de vestir exteriores con un peso sobre el total sectorial gallego de 71,83% y 52,06% respectivamente. El resto de los sectores tienen un peso sobre el total de su sector en Galicia inferior al 36%.

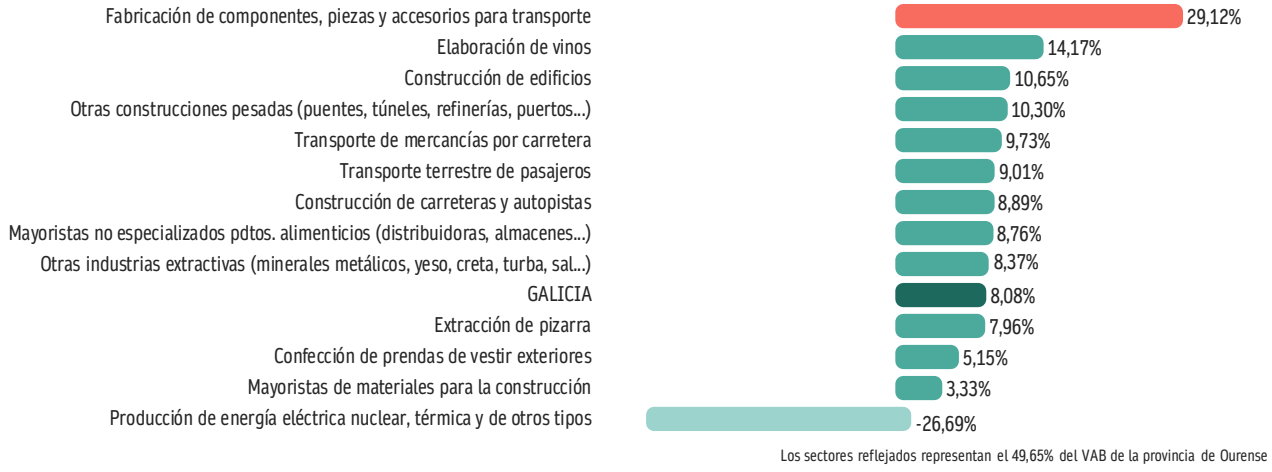
Gráfico 7. Especialización sectorial en la provincia de OURENSE, 2023



Fuente: ARDÁN 2023.

En el análisis de la evolución del VAB de los principales sectores de actividad de la provincia de Ourense en 2023 se sitúa en primer lugar la Fabricación de componentes, piezas y accesorios para transporte con un incremento del 29,12%. Le siguen el sector de Elaboración de vinos con una tasa de variación del VAB del 14,17%, Construcción de edificios y Otras construcciones pesadas, con unas tasas de crecimiento del 10,65% y 10,30% respectivamente. En el año 2023 el único sector con crecimiento negativo es el de Producción de energía eléctrica nuclear, térmica y de otros tipos que presenta una tasa de variación de negativa del -26,69%.

Gráfico 8. Tasas de variación del Valor añadido de los principales sectores en la provincia de OURENSE, 2023 (medianas)



Fuente: ARDÁN 2023.

Para finalizar el estudio de la especialización sectorial en aportación al VAB, se analizan los sectores que aglutinan el 50% de la provincia de Pontevedra. En primera posición con un 13,87% se sitúa el sector de Fabricación de vehículos de motor, carrocerías, remolques y semirremolques, seguido por Fabricación de componentes, piezas y accesorios para el transporte que genera el 6,42% de la riqueza del sector en la provincia. En tercer lugar, se sitúa el sector de los Mayoristas de pescados y mariscos formado por 436 empresas, las cuales obtienen un peso de la riqueza generada sobre el total de la provincia de Pontevedra del 4,37% El resto

de los sectores relevantes, representaron sobre el total de riqueza de Pontevedra generada en 2023, un peso inferior al 4% cada uno de ellos.

Si analizamos de forma pormenorizada los 3 sectores anteriores atendiendo a la contribución al VAB sectorial de Galicia en 2023, observamos (Gráfico 9), que el sector de Fabricación de vehículos de motor, carrocerías, remolques y semirremolques genera una riqueza sobre el total de Galicia del 95,59% situándose en el tercer lugar. De este sector, compuesto por 11 empresas, es necesario destacar que la empresa STELLANTIS ESPAÑA, S.L. (grupo STELLANTIS) ha generado en el año 2023 el 99,01% del VAB sectorial total de la provincia y el 94,64% del total del sector en Galicia. En cuanto al sector de Fabricación de componentes, piezas y accesorios para transporte se constata que obtiene un peso sobre el VAB sectorial generado en Galicia del 95,69%. De las 32 empresas que conforman el sector en la provincia, indicar que las siguientes: BORGWARNER EMISSIONS SYSTEMS SPAIN, S.L. (grupo BORGWARNER), DALPHI METAL ESPAÑA, S.A. (grupo DALPHI METAL), ALUDEC, S.A. (grupo ALUDEC) y GKN DRIVELINE VIGO, S.A., acumulan el 57,90% de la riqueza generada por el sector en la provincia y el 55,41% del VAB sectorial gallego. Por último, el sector de los Mayoristas de pescados y mariscos se sitúa en sexto lugar con un peso en el VAB generado por el sector en Galicia de un 73,56%. Las empresas que ocupan las cinco primeras posiciones en el sector en la provincia de Pontevedra obtienen una riqueza sobre el total del VAB sectorial en la provincia del 50,99% y un 37,51% sobre el total sectorial gallego. Estas empresas son: PESCANOVA ESPAÑA, S.L. (grupo NUEVA PESCANOVA), IBERICA DE CONGELADOS, S.A. (grupo IBERCONSA), WORLDWIDE FISHING COMPANY, S.L., PESCAPUERTA, S.A (grupo PESCAPUERTA) y GRUPO PROFAND, S.L. (grupo LUCASIÑAS).

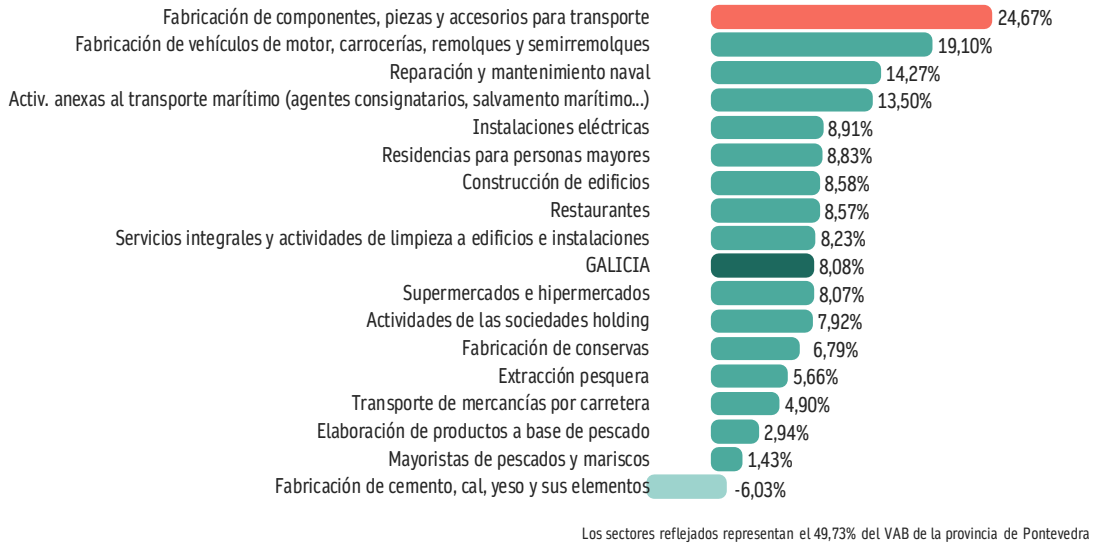
Gráfico 9. **Especialización sectorial en la provincia de PONTEVEDRA, 2023**

Fuente: ARDÁN 2023.

En el análisis de la evolución del Valor añadido bruto de la provincia de Pontevedra de los sectores de actividad que generaron el 50% de la riqueza, ocupa la primera posición Fabricación de componentes, piezas y accesorios para transporte con una tasa media de crecimiento del 24,67%. En segunda posición se sitúa el sector de Fabricación de vehículos de motor, carrocerías, remolques y semirremolques con una tasa de variación del VAB del 19,10%. A continuación, se sitúan los sectores de Reparación y mantenimiento naval y de Actividades anexas al transporte marítimo (agentes consignatarios, salvamento marítimo...) con unas tasas de variación del 14,27% y 13,50% respectivamente. Les siguen 5 sectores con tasas de crecimiento inferiores al 10% y por encima de la medida

gallega (8,08%), esto son: Instalaciones eléctricas (8,91%), Residencias para personas mayores (8,83%), Construcción de edificios (8,58%), Restaurantes (8,57%) y Servicios integrales y actividades de limpieza a edificios e instalaciones con un 8,23% de crecimiento del VAB. Los 8 sectores restantes se sitúan por debajo de la media gallega (8,08%), y tan sólo el sector de Fabricación de cemento, cal, yeso y sus elementos presenta una tasa de variación negativa en 2023, con un -6,03%.

Gráfico 10. **Tasas de variación del Valor añadido de los principales sectores en la provincia de PONTEVEDRA, 2023**



Fuente: ARDÁN 2023.

4.3. La perspectiva comarcal

La comarca[5] como unidad de análisis, presenta una mayor relevancia para el estudio de los procesos de aglomeración y especialización empresarial. Cada comarca 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, con capacidad de generar ventajas competitivas dándole a las empresas superioridad sobre los competidores en los campos de actividad económica, técnica y organizativa. Como elemento clave para el desarrollo y la mejora de la competitividad de las empresas, los "activos territoriales" ofrecen aquellos aspectos que se consideran necesarios para que una empresa decida establecerse en un lugar o en otro dentro del territorio, incidiendo por tanto en el desarrollo y dinamización de la zona[6].

En la Tabla 2, se muestran los parámetros más significativos de las comarcas de Galicia analizadas, estos son: el número de empresas, Importe neto de la cifra de negocios, Valor añadido bruto y Empleo[7]. Además, muestra el dato del número de habitantes[8] de cada comarca.

La clasificación de las comarcas de Galicia se realiza en función de la riqueza comarcal generada en 2023. Las 5 primeras comarcas, ordenadas según el mayor Valor añadido bruto comarcal generado en 2023, son A Coruña, Vigo, Santiago, Ourense y Pontevedra. En conjunto, estas 5 comarcas aglutinan el 53,86% del total de empresas de la muestra analizada, generaron el 74,25% del volumen de negocios y el 76,05% del VAB gallego, así como, el 65,63% del empleo total de la muestra analizada de Galicia en 2023.

5 Las comarcas están configuradas por municipios de acuerdo con lo establecido por la Conselleria de Presidencia de la Xunta de Galicia.
6 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.
7 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 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). Los datos de empleo que se muestran corresponden a una muestra, ciertamente significativa (32.097 sociedades), de las empresas con sede social en Galicia, pero en ningún caso representan la totalidad del empleo en nuestra Comunidad.
8 Fuente: IGE, Censos de población 2023. Padrón Municipal de habitantes.

Tabla 2. Clasificación de las comarcas de Galicia en función del Valor añadido bruto generado, 2023

5 COMARCAS

Generan

76,05% del VAB

74,25% de la Cifra de negocios

Agrupan

53,86% de las empresas

47,33% de la población

65,63% del empleo

	Empresas		Cifra de negocios		V.A.B.cf.		Población		Empleo
Comarcas	nº	%	mill. euros	%	mill. euros	%	nº habitantes	%	%
A CORUÑA	6.399	**16,46%**	51.440,60	**37,17%**	15.177,57	**45,88%**	410.430	**15,20%**	28,47%
VIGO	7.414	**19,07%**	35.450,05	**25,61%**	5.928,55	**17,92%**	426.854	**15,81%**	19,86%
SANTIAGO	2.929	**7,53%**	5.909,50	**4,27%**	1.859,26	**5,62%**	171.386	**6,35%**	7,33%
OURENSE	2.255	**5,80%**	5.192,86	**3,75%**	1.114,17	**3,37%**	143.933	**5,33%**	4,67%
PONTEVEDRA	1.942	**4,99%**	4.776,61	**3,45%**	1.077,90	**3,26%**	125.029	**4,63%**	5,31%
LUGO	2.002	**5,15%**	3.536,58	**2,56%**	964,03	**2,91%**	118.535	**4,39%**	4,10%
FERROL	1.246	**3,20%**	3.532,59	**2,55%**	656,71	**1,99%**	150.389	**5,57%**	2,68%
O SALNÉS	1.869	**4,81%**	2.394,08	**1,73%**	564,67	**1,71%**	110.509	**4,09%**	2,93%
BETANZOS	430	**1,11%**	3.241,11	**2,34%**	492,02	**1,49%**	39.107	**1,45%**	2,07%
BARBANZA	854	**2,20%**	2.918,38	**2,11%**	447,15	**1,35%**	66.039	**2,45%**	2,00%
O MORRAZO	873	**2,25%**	2.070,40	**1,50%**	425,10	**1,28%**	82.242	**3,05%**	1,71%
BERGANTIÑOS	863	**2,22%**	1.514,89	**1,09%**	362,11	**1,09%**	66.426	**2,46%**	1,61%
VALDEORRAS	329	**0,85%**	1.119,56	**0,81%**	356,70	**1,08%**	25.104	**0,93%**	0,97%
ORDES	499	**1,28%**	1.421,88	**1,03%**	345,83	**1,05%**	36.223	**1,34%**	1,25%
O SAR	243	**0,63%**	1.175,77	**0,85%**	311,60	**0,94%**	15.427	**0,57%**	0,86%
DEZA	734	**1,89%**	1.221,89	**0,88%**	278,77	**0,84%**	39.943	**1,48%**	1,24%
CALDAS	444	**1,14%**	1.004,79	**0,73%**	259,58	**0,78%**	33.219	**1,23%**	1,11%
O BAIXO MIÑO	764	**1,97%**	849,51	**0,61%**	241,00	**0,73%**	50.954	**1,89%**	1,20%
EUME	287	**0,74%**	1.028,40	**0,74%**	230,04	**0,70%**	23.740	**0,88%**	1,16%
TERRA CHÁ	519	**1,33%**	1.529,92	**1,11%**	226,51	**0,68%**	38.664	**1,43%**	0,80%
A MARIÑA CENTRAL	402	**1,03%**	554,20	**0,40%**	161,55	**0,49%**	28.642	**1,06%**	0,61%
O CONDADO	528	**1,36%**	646,04	**0,47%**	158,25	**0,48%**	42.349	**1,57%**	0,72%
A MARIÑA OCCIDENTAL	275	**0,71%**	424,20	**0,31%**	121,62	**0,37%**	25.324	**0,94%**	0,60%
TABEIRÓS-TERRA DE MONTES	295	**0,76%**	463,34	**0,33%**	113,43	**0,34%**	23.273	**0,86%**	0,56%
O CARBALLIÑO	309	**0,79%**	318,74	**0,23%**	94,74	**0,29%**	26.229	**0,97%**	0,48%
SARRIA	349	**0,90%**	354,11	**0,26%**	89,83	**0,27%**	22.128	**0,82%**	0,44%
TERRA DE LEMOS	321	**0,83%**	333,12	**0,24%**	83,61	**0,25%**	29.343	**1,09%**	0,42%
NOIA	295	**0,76%**	235,43	**0,17%**	77,66	**0,23%**	32.506	**1,20%**	0,48%
XALLAS	200	**0,51%**	264,58	**0,19%**	77,31	**0,23%**	13.069	**0,48%**	0,34%
VERÍN	221	**0,57%**	242,09	**0,17%**	67,56	**0,20%**	24.613	**0,91%**	0,36%
ARZÚA	214	**0,55%**	316,44	**0,23%**	64,26	**0,19%**	15.687	**0,58%**	0,43%
A MARIÑA ORIENTAL	265	**0,68%**	277,41	**0,20%**	63,89	**0,19%**	16.133	**0,60%**	0,32%
CHANTADA	194	**0,50%**	384,90	**0,28%**	63,28	**0,19%**	12.728	**0,47%**	0,31%
TERRA DE SONEIRA	193	**0,50%**	239,02	**0,17%**	58,05	**0,18%**	16.285	**0,60%**	0,30%
A LIMIA	231	**0,59%**	279,79	**0,20%**	55,79	**0,17%**	19.326	**0,72%**	0,25%
A ULLOA	122	**0,31%**	155,22	**0,11%**	45,49	**0,14%**	8.849	**0,33%**	0,16%
FISTERRA	185	**0,48%**	140,07	**0,10%**	39,95	**0,12%**	21.355	**0,79%**	0,22%
TERRA DE MELIDE	121	**0,31%**	162,59	**0,12%**	36,06	**0,11%**	11.881	**0,44%**	0,18%
MUROS	65	**0,17%**	187,16	**0,14%**	35,71	**0,11%**	12.078	**0,45%**	0,15%
A PARADANTA	105	**0,27%**	105,16	**0,08%**	30,70	**0,09%**	12.338	**0,46%**	0,15%
O RIBEIRO	158	**0,41%**	126,82	**0,09%**	29,89	**0,09%**	15.372	**0,57%**	0,16%
TERRA DE CELANOVA	160	**0,41%**	130,02	**0,09%**	28,64	**0,09%**	17.077	**0,63%**	0,17%
MEIRA	75	**0,19%**	224,36	**0,16%**	27,22	**0,08%**	5.028	**0,19%**	0,11%
ALLARIZ-MACEDA	131	**0,34%**	85,02	**0,06%**	26,20	**0,08%**	14.248	**0,53%**	0,16%
OS ANCARES	110	**0,28%**	104,49	**0,08%**	25,45	**0,08%**	9.270	**0,34%**	0,13%
A BARCALA	114	**0,29%**	62,65	**0,05%**	22,69	**0,07%**	10.240	**0,38%**	0,12%
ORTEGAL	76	**0,20%**	54,92	**0,04%**	21,79	**0,07%**	11.616	**0,43%**	0,12%
A FONSAGRADA	60	**0,15%**	53,17	**0,04%**	12,04	**0,04%**	4.602	**0,17%**	0,06%
VIANA	57	**0,15%**	79,73	**0,06%**	8,75	**0,03%**	5.468	**0,20%**	0,04%
QUIROGA	55	**0,14%**	24,97	**0,02%**	8,26	**0,02%**	5.021	**0,19%**	0,05%
BAIXA LIMIA	45	**0,12%**	17,95	**0,01%**	4,83	**0,01%**	6.578	**0,24%**	0,03%
TERRA DE TRIVES	29	**0,07%**	14,95	**0,01%**	4,08	**0,01%**	3.830	**0,14%**	0,03%
TERRA DE CALDELAS	25	**0,06%**	17,72	**0,01%**	4,06	**0,01%**	2.785	**0,10%**	0,02%

Nota: La muestra está constituída por 38.880 empresas gallegas. Las comarcas se ordenan en función del Valor añadido generado en 2023. Los porcentajes se calculan sobre el total de Galicia.

Fuente: ARDÁN 2023.

Analizando los parámetros de forma individualizada para cada una de las 5 comarcas, observamos que las 6.399 empresas con domicilio social en la comarca de A Coruña generaron en el año 2023 el 45,88% del VAB total gallego, un 37,17% de los ingresos y el 28,47% del empleo en la comunidad gallega, representando el mayor peso sobre el total de Galicia en cada uno de estos tres parámetros. A continuación, la comarca de Vigo con 7.414 empresas instaladas ha concentrado el 17,92% del valor añadido total de Galicia, el 25,61% sobre el total gallego de los ingresos en 2023 y el 19,86% del empleo generado en Galicia. En conjunto las comarcas de A Coruña y Vigo aglutinan el 63,80% de la riqueza, el 62,78% del volumen de negocio y el 48,33% del empleo de la comunidad gallega en 2023. La siguiente comarca con mayor peso en cuanto a VAB generado es la de Santiago con un 5,62%. Por último, las comarcas de Ourense y Pontevedra han obtenido pesos inferiores al 3,5% del VAB total de Galicia, con un 3,37% y un 3,26% respectivamente.

La Tabla 3 muestra un *ranking* comarcal gallego con las 15 comarcas más relevantes en cuanto a generación de riqueza, que representan el 90,94% del Valor añadido bruto gallego generado en 2023. El *ranking* indica, además, la posición en cuanto a número de empresas, generación de volumen de negocio, tasa de crecimiento del empleo y población. Las comarcas de A Coruña y Vigo obtienen posiciones líderes en cinco de los seis parámetros de estudio.

En la Tabla 3 se muestra además un estudio particular de las posiciones relativas para las 7 grandes comarcas de Galicia.

Tabla 3. *Ranking* de las 15 comarcas más relevantes por generación de Valor añadido bruto, 2023

Posiciones en el *ranking*, 2023

	Nº empresas	Cifra de negocios	VAB	Crecimiento del VAB	Empleo	Población
A CORUÑA	2	**1**	**1**	47	**1**	2
VIGO	**1**	2	2	20	2	**1**
SANTIAGO	3	3	3	22	3	3
OURENSE	4	4	4	21	5	5
PONTEVEDRA	6	5	5	36	4	6
LUGO	5	6	6	26	6	7
FERROL	8	7	7	46	8	4
O SALNÉS	7	10	8	24	7	8
BETANZOS	18	8	9	14	9	15
BARBANZA	11	9	10	38	10	11
O MORRAZO	9	11	11	44	11	9
BERGANTIÑOS	10	13	12	23	12	10
VALDEORRAS	21	17	13	40	18	24
ORDES	16	14	14	25	14	17
O SAR	29	16	15	32	19	35
15 Comarcas	**77,54%**	**90,81%**	**90,94%**		**85,80%**	**73,63%**

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

Posiciones relativas de las 7 grandes comarcas, 2023

	Nº empresas	Cifra de negocios	VAB	Crecimiento del VAB
A CORUÑA	2	**1**	**1**	7
VIGO	**1**	2	2	**1**
SANTIAGO	3	3	3	3
OURENSE	4	4	4	2
PONTEVEDRA	6	5	5	5
LUGO	5	6	6	4
FERROL	7	7	7	6

Fuente: ARDÁN 2023.

Seguidamente pasamos a analizar la estructura sectorial de las 5 principales comarcas de Galicia en función de la generación de Riqueza en 2023. En la Tabla 4 se muestran los diez sectores de actividad más destacados de cada comarca y se analizan los parámetros de número de empresas, Importe neto de la cifra de negocios, Valor añadido bruto, la tasa de variación del VAB y empleo.

Tabla 4. Estructura sectorial de las comarcas más representativas de Galicia, 2023

A CORUÑA	Empresas		Cifra de negocios		V.A.B		Tasa VAB	Empleo
Sector	nº	%	mill. euros	%	mill. euros	%	2022/2023	%
1 Mayoristas e intermediarios de prendas de vestir	36	0,56%	15.777,52	30,67%	3.041,58	20,04%	**-37,74%**	3,96%
2 Actividades de las sociedades holding	68	1,06%	3.087,40	6,00%	2.846,08	18,75%	**25,90%**	0,47%
3 Minoristas de prendas de vestir y complementos	49	0,77%	9.181,39	17,85%	1.979,41	13,04%	**26,78%**	21,62%
4 Diseño de moda textil	10	0,16%	656,09	1,28%	780,73	5,14%	**6,84%**	1,03%
5 Depósito, almacenamiento y manipulación de mercancías	24	0,38%	877,33	1,71%	629,35	4,15%	**18,57%**	6,48%
6 Actividades inmobiliarias	394	6,16%	698,55	1,36%	625,01	4,12%	**7,41%**	0,53%
7 Fabricación de cerveza	2	0,03%	772,24	1,50%	283,07	1,87%	**16,83%**	0,80%
8 Servicios técnicos de ingeniería	151	2,36%	569,97	1,11%	281,30	1,85%	**14,20%**	4,64%
9 Mayoristas de calzado	2	0,03%	1.599,69	3,11%	264,67	1,74%	**16,10%**	1,48%
10 Supermercados e hipermercados	20	0,31%	1.404,76	2,73%	241,12	1,59%	**21,24%**	4,90%

VIGO	Empresas		Cifra de negocios		V.A.B		Tasa VAB	Empleo
Sector	nº	%	mill. euros	%	mill. euros	%	2022/2023	%
1 Fabricación de vehículos de motor, carrocerías, remolques y semirremolques	6	0,08%	16.604,71	46,84%	1.252,52	21,13%	**10,40%**	12,37%
2 Fabricación de componentes, piezas y accesorios para transporte	23	0,31%	2.374,37	6,70%	514,29	8,67%	**23,61%**	6,38%
3 Mayoristas de pescados y mariscos	253	3,41%	4.266,24	12,03%	330,44	5,57%	**-0,33%**	3,66%
4 Actividades de las sociedades holding	88	1,19%	292,17	0,82%	237,90	4,01%	**20,80%**	0,77%
5 Residencias para personas mayores	38	0,51%	221,29	0,62%	157,65	2,66%	**10,87%**	6,30%
6 Fabricación de cemento, cal, yeso y sus elementos	3	0,04%	355,43	1,00%	144,61	2,44%	**105,22%**	0,60%
7 Transporte de mercancías por carretera	195	2,63%	304,40	0,86%	121,39	2,05%	**7,68%**	2,88%
8 Servicios integrales y actividades de limpieza a edificios e instalaciones	75	1,01%	157,51	0,44%	99,77	1,68%	**18,36%**	3,71%
9 Fabricación de productos farmacéuticos	5	0,07%	208,83	0,59%	87,92	1,48%	**-14,37%**	1,09%
10 Reparación y mantenimiento naval	72	0,97%	184,26	0,52%	85,49	1,44%	**13,59%**	1,96%

SANTIAGO	Empresas		Cifra de negocios		V.A.B		Tasa VAB	Empleo
Sector	nº	%	mill. euros	%	mill. euros	%	2022/2023	%
1 Fabricación de chapas y tableros de madera	3	0,10%	926,84	15,68%	266,68	14,34%	**17,01%**	7,78%
2 Servicios técnicos de ingeniería	86	2,94%	230,12	3,89%	132,93	7,15%	**32,19%**	7,95%
3 Producción de energía eléctrica de origen eólico	19	0,65%	123,09	2,08%	87,64	4,71%	**-20,31%**	0,04%
4 Consultoría informática	25	0,85%	89,57	1,52%	49,75	2,68%	**10,32%**	3,30%
5 Otras act. profesionales y científicas (traducción, prevenc. riesgos, ag. modelos.	28	0,96%	56,77	0,96%	43,28	2,33%	**33,74%**	4,95%
6 Fabricación de vehículos de motor, carrocerías, remolques y semirremolques	4	0,14%	139,88	2,37%	41,77	2,25%	**12,93%**	1,55%
7 Suministro de gas, vapor y aire acondicionado	1	0,03%	47,50	0,80%	41,49	2,23%	**26,15%**	0,12%
8 Hoteles	57	1,95%	83,36	1,41%	39,14	2,11%	**12,91%**	2,94%
9 Actividades de las sociedades holding	20	0,68%	41,82	0,71%	38,99	2,10%	**23,60%**	0,40%
10 Otras construcciones pesadas (puentes, túneles, refinerías, puertos...)	7	0,24%	144,74	2,45%	36,40	1,96%	**19,98%**	2,58%

OURENSE	Empresas		Cifra de negocios		V.A.B		Tasa VAB	Empleo
Sector	nº	%	mill. euros	%	mill. euros	%	2022/2023	%
1 Confección de prendas de vestir exteriores	6	0,27%	469,45	8,04%	171,59	15,79%	**-7,91%**	13,53%
2 Construcción de edificios	91	4,11%	376,79	6,45%	80,49	7,40%	**17,23%**	7,75%
3 Forja, estampación y embutición de metales	1	0,05%	184,56	3,16%	54,55	5,02%	**21,65%**	1,58%
4 Otras construcciones pesadas (puentes, túneles, refinerías, puertos...)	9	0,41%	261,47	4,48%	47,22	4,34%	**39,75%**	3,41%
5 Mayoristas no especializados pdtos. alimenticios (distribuidoras, almacenes...)	21	0,95%	212,39	3,64%	32,77	3,01%	**16,98%**	3,68%
6 Transporte de mercancías por carretera	64	2,89%	89,15	1,53%	31,37	2,89%	**12,57%**	3,19%
7 Fabricación de aceites y grasas vegetales y animales (exc.de pescado)	1	0,05%	467,21	8,00%	25,47	2,34%	**-25,65%**	0,77%
8 Construcción de carreteras y autopistas	6	0,27%	31,62	0,54%	24,56	2,26%	**2,90%**	0,08%
9 Fabricación de componentes, piezas y accesorios para transporte	5	0,23%	73,24	1,25%	23,32	2,14%	**66,34%**	1,94%
10 Actividades de las sociedades holding	11	0,50%	26,10	0,45%	21,36	1,96%	**50,88%**	0,24%

PONTEVEDRA	Empresas		Cifra de negocios		V.A.B		Tasa VAB	Empleo
Sector	nº	%	mill. euros	%	mill. euros	%	2022/2023	%
1 Supermercados e hipermercados	17	0,88%	888,07	18,59%	187,77	17,42%	**13,04%**	24,54%
2 Construcción de edificios	98	5,05%	1.169,58	24,49%	183,52	17,03%	**12,31%**	15,38%
3 Fabricación de componentes, piezas y accesorios para transporte	6	0,31%	179,98	3,77%	66,98	6,21%	**17,47%**	3,13%
4 Fabricación de conservas	7	0,36%	180,16	3,77%	26,59	2,47%	**15,08%**	2,11%
5 Mayoristas y minoristas de maderas y chapas	13	0,67%	98,91	2,07%	22,87	2,12%	**-25,01%**	0,37%
6 Actividades de las sociedades holding	12	0,62%	6,42	0,13%	19,77	1,83%	**6,27%**	0,50%
7 Transporte de mercancías por carretera	49	2,52%	43,33	0,91%	18,37	1,70%	**5,70%**	1,75%
8 Servicios sociales sin alojamiento	3	0,15%	18,57	0,39%	17,36	1,61%	**30,91%**	3,12%
9 Mayoristas no especializados pdtos. alimenticios (distribuidoras, almacenes...)	13	0,67%	112,14	2,35%	16,19	1,50%	**15,53%**	1,30%
10 Venta de automóviles	20	1,03%	107,29	2,25%	15,08	1,40%	**5,50%**	1,27%

Los porcentajes se calculan sobre el total de la comarca estudiada. Los sectores se ordenan en función del Valor añadido generado en 2023. La muestra está constituída por 38.880 empresas gallegas. Los datos de empleo se corresponden con una muestra homogénea a tres años (2021-2023) de 32.097 empresas

Fuente: ARDÁN 2023.

A Coruña

La primera posición con 36 empresas analizadas la ocupa la actividad de los Mayoristas e intermediarios de prendas de vestir, con una generación de riqueza comarcal del 20,04%, un volumen de negocio del 30,67% y una concentración de empleo del 3,96%. De las empresas analizadas del sector, destaca el grupo INDITEX, que con 4 sociedades aglutinó el 99,63%% del VAB sectorial de la comarca y el 95,68% del empleo en 2023. De estas 4 sociedades, INDUSTRIA DE DISEÑO TEXTIL, S.A. concentró en 2023 el 95,61% del VAB sectorial comarcal y el 61,43% del empleo del sector en la comarca. La segunda posición la ocupa el sector de Actividades de las sociedades holding con un peso sobre el VAB comarcal de un 18,75% y unos ingresos del 6%. El sector lo componen 68 empresas, de ellas las cinco primeras PONTEGADEA INVERSIONES, S.L (grupo PONTEGADEA INVERSIONES), PARTLER PARTICIPACIONES, S.L (grupo PARTLER 2006), ROSP CORUNNA PARTICIPACIONES EMPRESARIALES, S.L y ROSPP CORUNNA, S.L (ambas del grupo ROSP CORUNNA) y PONTEGADEA INMOBILIARIA, S.L (grupo PONTEGADEA), aglutinan el 93,92% de la riqueza sectorial generada en la comarca. En tercera posición, se sitúa el sector de los Minoristas de prendas de vestir y complementos, con un peso en generación de riqueza comarcal del 13,04%, un porcentaje de cifra de negocios del 17,85% y con una destacable generación de empleo del 21,62%. De este sector se han analizado un total de 49 empresas, de las cuales 6 pertenecen al grupo INDITEX, obteniendo un peso sobre el VAB del sector en la comarca del 99,67% y una generación de empleo sobre el total del sector comarcal del 99,50%. Los siete sectores de actividad restantes obtienen un peso del VAB inferior al 5,50% sobre el total de la comarca de A Coruña.

Atendiendo a la evolución del VAB sectorial en 2023, de los diez principales sectores de la comarca de A Coruña, a excepción del sector de Mayoristas e intermediarios de prendas de vestir que presenta una tasa de variación negativa(-37,74%), todos obtienen tasas de variación del VAB positivas, siendo los sectores de Minoristas de prendas de vestir y complementos y las Actividades de las sociedades holding, los sectores que presentan mayor tasa de crecimiento VAB sectorial comarcal con tasas del 26,78% y 25,90% respectivamente.

Vigo

En la comarca de Vigo el sector que lidera la generación de riqueza sectorial es la Fabricación de vehículos de motor, carrocerías, remolques y semirremolques con un 21,13% del VAB sectorial de la comarca en 2023, esto supone una diferencia de 12,46 puntos porcentuales con respecto al sector que ocupa la segunda posición. El volumen de negocio generado por el sector en la comarca alcanza el 46,84% y el empleo supone un peso del 12,37% sobre el total generado por el sector en la comarca en 2023. Del análisis de las 6 empresas que componen la muestra de este sector, destaca STELLANTIS ESPAÑA, S.L. (grupo STELLANTIS) que generó en el año 2023 el 99,56% de la riqueza del sector en la comarca, y el 98,93% del empleo generado por la actividad en la comarca de Vigo. En segunda posición con un 8,67% del VAB sectorial generado en la comarca, unos ingresos del 6,70% y una generación de empleo del 6,38%, se sitúa el sector de Fabricación de componentes, piezas y accesorios para el transporte. De este sector, compuesto por 23 empresas, destacan BORGWARNER EMISSIONS SYSTEMS SPAIN, S.L (grupo BORGWARNER)., DALPHI METAL ESPAÑA, S.L. (grupo DALPHI METAL), GKN DRIVELINE VIGO, S.A. y BENTELER AUTOMOTIVE VIGO, S.L.U. (grupo BENTELER) que conjuntamente generan el 61,51% del VAB sectorial comarcal y el 47,39% del empleo comarcal del sector. En tercera posición, el sector de Mayoristas de pescados y mariscos compuesto por 253 empresas aglutina el 5,57% del VAB comarcal, un 12,03% de los ingresos y un peso sobre el empleo total de la comarca del 3,66%. Las empresas PESCANOVA ESPAÑA, S.L. (grupo NUEVA PESCANOVA), IBERICA DE CONGELADOS, S.A. (grupo IBERCONSA), WORLDWIDE FISHING COMPANY, S.L., PESCAPUERTA, S.A. (grupo PESCAPUERTA) y GRUPO PROFAND, S.L. (grupo LUCASIÑAS) concentran el 50,30% de la riqueza sectorial de la comarca, con un peso sobre el empleo total de la comarca de Vigo del 40,63%. Los restantes sectores de actividad obtienen un peso sobre la riqueza generada en la comarca inferiores al 4,50% cada uno de ellos.

En cuanto a la tasa de variación del Valor añadido bruto respecto al periodo anterior, en la comarca de Vigo destaca el sector de Fabricación de cemento, cal, yeso y sus elementos, con un crecimiento del VAB de un 105,22%. Le siguen con unas tasas de crecimiento más moderadas los sectores de Fabricación de componentes, piezas y accesorios para transporte y Actividades de las sociedades holding con unos incrementos del 23,61% y 20,80%, respectivamente. De los principales sectores en la comarca de Vigo, dos presentan tasas de variación negativas del VAB, estos son Fabricación de productos farmacéuticos con una tasa de variación negativa del -14,37% y Mayoristas de pescados y mariscos con un -0,33%. Los cinco sectores restantes obtienen tasas de variación positivas por debajo del 20% en 2023.

Santiago

Con 3 empresas, lidera el *ranking* sectorial comarcal de Santiago el sector de Fabricación de chapas y tableros de madera, con una contribución al Valor añadido bruto de la comarca en el año 2023 del 14,34%, un volumen de negocio del 15,68% y un peso del empleo sobre el total comarcal del 7,78%. Destaca la empresa FINANCIERA MADERERA, S.A. (grupo FINSA) que genera un VAB del 99,61 % y un 99,18% de empleo del sector. Los 9 sectores restantes tienen un peso sobre el VAB total comarcal inferior al 7,50%.

En cuanto a la evolución del Valor añadido bruto agregado en el periodo 2022-2023, el único sector que obtiene una tasa de variación negativa es el de Producción de energía eléctrica de origen eólico (-20,31%). Las mayores tasas de crecimiento con respecto al periodo anterior las presentan los sectores de Otras actividades profesionales y científicas (traducción, prevención de riesgos, ag.modelos...) y Servicios técnicos de ingeniería con unas tasas de 33,74% y 32,19%, respectivamente. El resto de los sectores presentan tasas de crecimiento inferiores al 30%.

Ourense

En la comarca ourensana, el sector que ocupa el primer puesto en cuanto a la generación de Valor añadido comarcal es el de Confección de prendas de vestir exteriores, generando en el año 2023 el 15,79% del VAB, unos ingresos del 8,04% sobre el total y un empleo del 13,53%. De las 6 empresas que conforman el sector, destaca SOCIEDAD TEXTIL LONIA, S.A. (grupo TEXTIL LONIA) en cuanto a generación de riqueza sectorial, con un peso del 72,30% sobre el total comarcal del sector y que aglutina el 60,41% del empleo sectorial en la comarca. Los restantes sectores tienen un peso sobre el VAB total comarcal inferior al 7,5%.

Atendiendo a la evolución del VAB sectorial en la comarca de Ourense, los sectores de Fabricación de aceites y grasas vegetales y animales (excepto de pescado) y Confección de prendas de vestir exteriores obtienen tasas de variación del VAB negativas, -25,65% y -7,91%, respectivamente. El sector que presenta una mayor tasa de crecimiento es el de Fabricación de componentes, piezas y accesorios para transporte con un 66,34%, seguido de Actividades de las sociedades holding con una tasa de crecimiento del 50,88% y Otras construcciones pesadas (puentes, túneles, refinerías, puertos...) con un 39,75%. El resto de los sectores presentan tasas de variación positivas inferiores al 22%.

Pontevedra

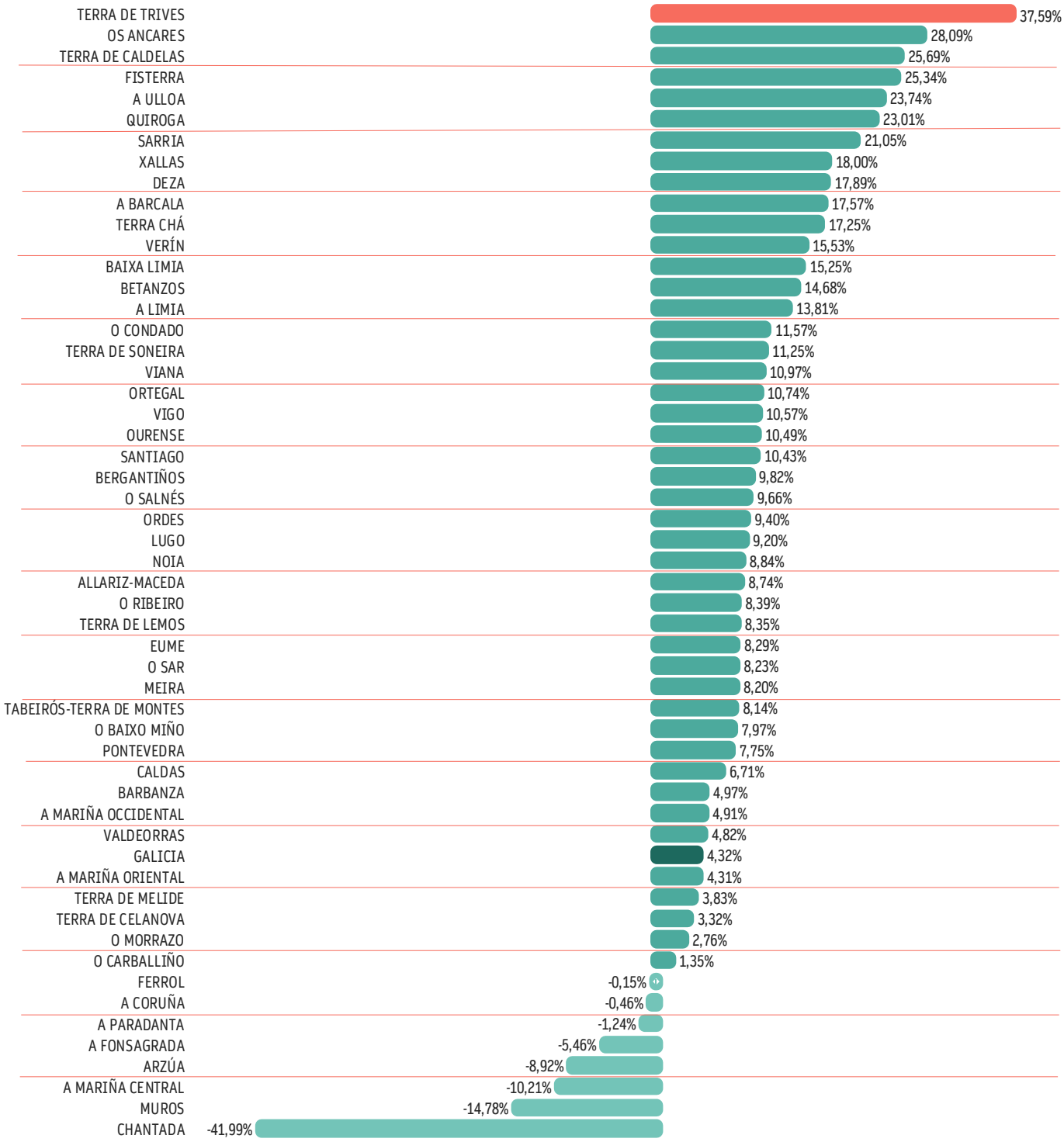
En el análisis de la riqueza generada por esta comarca, al igual que en años anteriores, la primera posición la ocupa el sector de Supermercados e hipermercados que, con 17 empresas analizadas, genera en el año 2023 un 17,42% del VAB, y un volumen de negocio y empleo del 18,59% y 24,54%, respectivamente. Destaca la empresa DISTRIBUCIONES FROIZ, S.A. (GRUPO FROIZ) con un peso del VAB generado sobre el sector en la comarca del 98,72% en 2023, y que concentra el 98,70% del empleo comarcal del sector. En segundo lugar, en generación de VAB en la comarca de Pontevedra, se sitúa el sector de la Construcción de edificios, concentrando el 17,03% del total generado en la comarca de Pontevedra. Destaca la sociedad CONSTRUCTORA SAN JOSE, S.A. (grupo SAN JOSE) con un peso sobre el VAB del sector comarcal del 79,83%% y que concentra el 76,90% del empleo comarcal del sector en la comarca pontevedresa.

En cuanto a la evolución del Valor añadido bruto agregado en la comarca, el sector que más crece en el año 2023 es el de Servicios sociales sin alojamiento con una tasa de variación de 30,91%. Por el contrario, el sector que presenta una tasa de variación negativa es el de Mayoristas y minoristas de maderas y chapas (-25,01%). El resto de los sectores presentan tasas de crecimiento positivas inferiores al 17,50%.

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

Para analizar la dinámica de la evolución empresarial en las comarcas de Galicia utilizamos los parámetros de generación de riqueza y volumen de negocio desarrollado por cada comarca. En primer lugar, analizamos la variación experimentada por el VAB agregado de cada comarca en 2023 respecto al periodo anterior y, a continuación, ampliamos el estudio para un período de siete años (2017-2023), que nos permite conocer la evolución de las principales comarcas en dicho periodo.

Gráfico 11. **Dinamismo en la generación de Valor añadido, 2022-2023**
Tasa de Variación agregada



Fuente: ARDÁN 2023.

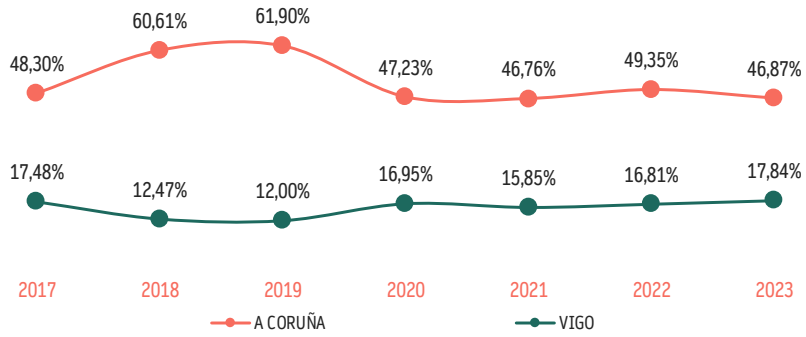
En 2023 la tasa de crecimiento agregada del VAB gallego se situó en un 4,32%, lo que supone 20 puntos porcentuales menos que el crecimiento experimentado por la comunidad en el año 2022 (25,02%). Las seis comarcas con mayor dinamismo en la generación de Valor añadido en 2023 con un crecimiento de generación de riqueza por encima del 23% con respecto al año anterior son: Terra de Trives con una tasa de crecimiento del VAB del 37,59%, Os Ancares (28,09%), Terra de Caldelas (25,69%), Fisterra (25,34%), A Ulloa (23,74%) y Quiroga con una tasa de crecimiento del 23,01%. El resto de las comarcas obtienen tasas de crecimiento positivas por debajo del 21,50%. Destacar que 8 comarcas gallegas obtienen en el año 2023 tasas de variación negativas, sobresale la comarca de Chantada con una tasa de variación del VAB negativa del -41,99%.

EVOLUCIÓN EN EL PERÍODO 2017-2023

Estudio del peso de la Generación de riqueza y Volumen de negocio de las cinco principales comarcas

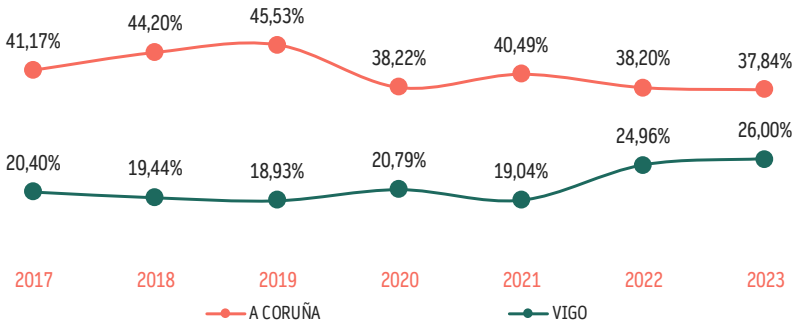
Se analiza en esta sección la evolución del peso del Valor añadido y del Importe neto de la cifra de negocios de las principales comarcas respecto al total de Galicia, para ello, se ha tomado una muestra homogénea a 7 años (2017-2023) de 26.355 empresas. Como en años anteriores, las mejores posiciones en las magnitudes económicas analizadas las obtienen las comarcas de A Coruña y Vigo. En conjunto, estas comarcas concentran el 64,71% del peso de la generación de riqueza gallega y el 63,84% en volumen de negocio sobre el total de Galicia en 2023.

Gráfico 12. **Evolución del peso del Valor añadido de las comarcas de A Coruña y Vigo respecto al total de Galicia (2017-2023)**



Fuente: ARDÁN 2023

Gráfico 13. **Evolución del peso del Importe neto de la cifra de negocios de las comarcas de A Coruña y Vigo respecto al total de Galicia (2017-2023)**



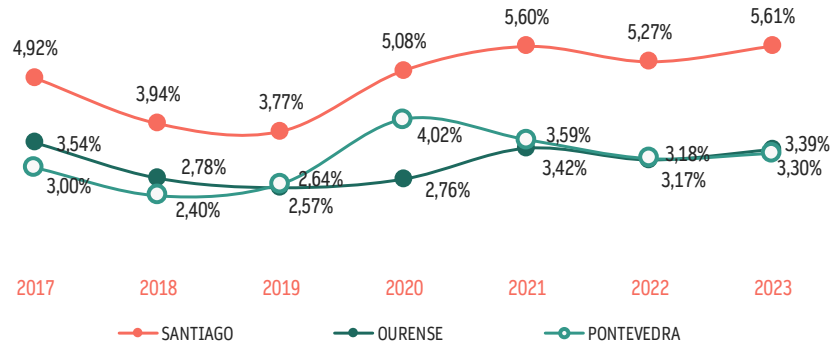
Fuente: ARDÁN 2023

El análisis de la evolución del VAB de la comarca de A Coruña respecto del total generado en Galicia a lo largo de 7 años muestra el gran peso específico de la comarca coruñesa en la economía gallega, aglutinando prácticamente el 50% del VAB gallego cada año del periodo de análisis, e incluso superándolo en los años 2018 y 2019, situándose en este último año en el 61,90%. Después de la caída al 47,23% en el año 2020 motivado por la pandemia, los pesos del VAB comarcal se mantuvieron en valores similares que oscilaron entre el 46,76% obtenido en el año 2021 y el 49,35% y 46,87% obtenidos en los años 2022 y 2023, respectivamente. En cuanto al Volumen de negocio observamos que en el año 2020 se frenó la tendencia alcista de los años 2017 a 2019, con una bajada de más de 7 puntos porcentuales, situándose en el 38,22%. En el año 2021 la comarca obtiene una recuperación moderada del Volumen de negocio situándose en el 40,49%. En los años 2022 y 2023 se observa una ligera desaceleración con un peso de los ingresos de la comarca coruñesa sobre el total de Galicia de un 38,20% y un 37,84% respectivamente. Es necesario destacar, un año más, la relevancia del grupo INDITEX, 41 de las 42 empresas del grupo que se incluyen en la muestra analizada se localizan en la comarca de A Coruña, representan el 46,12% del peso del VAB y el 61,88% de la cifra de negocios comarcal. En cuanto al peso específico sobre el total gallego, las empresas situadas en la comarca coruñesa pertenecientes al grupo INDITEX representan el 21,62% del VAB total gallego generado en 2023 y el 23,41% del total de la cifra de negocios gallega.

La generación de riqueza en la comarca de Vigo presentaba una ligera desaceleración entre los años 2017 (17,48%) a 2019 (12%), constatándose una recuperación en el año 2020, año en el que el peso del VAB sobre el total gallego alcanzó el 16,95%. A partir del año 2021 se observa una tendencia al alza del VAB comarcal de Vigo, alcanzando en el 2023 el 17,84% del VAB. Si nos centramos en la generación de Volumen de negocio, se observa que los ingresos tuvieron una tendencia bastante lineal entre los años 2017 y 2021, con pesos entorno al 20%. En el año 2022 hay un crecimiento con respecto al año anterior de 5,92 puntos porcentuales, situándose el peso de los ingresos sobre el total de Galicia en un 24,96%. En el año 2023 sigue la tendencia alcista alcanzando un peso del 26% sobre el total del negocio generado en la Comunidad Autónoma de Galicia.

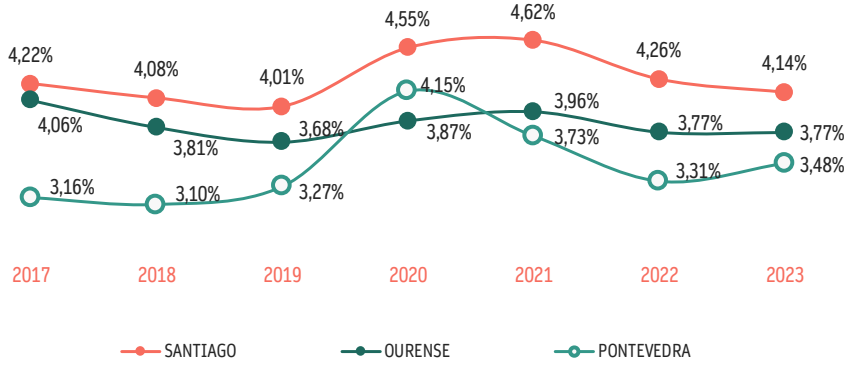
Las 3 comarcas siguientes en cuanto a generación de VAB en Galicia en el año 2023, Santiago, Ourense y Pontevedra, incrementan su peso sobre el total de Galicia con respecto al año 2022, presentando unos pesos del VAB en el año 2023 de un 5,61% la comarca de Santiago, 3,39% la comarca ourensana y un 3,30% la comarca pontevedresa. Si analizamos el Volumen de negocio generado, las tres comarcas presentan pesos de los ingresos inferiores al 5% en todo el periodo estudiado (2017-2023).

Gráfico 14. **Evolución del peso del Valor añadido de las comarcas de Santiago, Ourense y Pontevedra respecto al total de Galicia (2017-2023)**



Fuente: ARDÁN 2023.

Gráfico 15. **Evolución del peso del Importe neto de la cifra de negocios de las comarcas de Santiago, Ourense y Pontevedra respecto al total de Galicia (2017-2023)**



Fuente: ARDÁN 2023.

Estudio de la evolución del V.A.B., Importe neto de la cifra de negocios y Empleo de las principales comarcas de Galicia según los tres grandes sectores de la economía

Se analiza en este apartado la evolución de la generación de Riqueza, de Volumen de negocio y de Empleo, en los tres grandes sectores económicos, que son: el gran sector de Agricultura, Ganadería, Silvicultura y Pesca e Industrias extractivas, la Industria manufacturera, Construcción y Energía y finalmente el gran sector de Servicios, Comercio y Transporte. Para el análisis de la evolución de las tres magnitudes económicas indicadas, se ha utilizado una muestra homogénea a siete años de 26.355 empresas gallegas. En la tabla 5, se detallan los datos extraídos de la muestra, donde se observa que las 26.355 empresas analizadas generan

durante el ejercicio 2023 un volumen de negocio agregado de 130.795 millones de euros, un VAB de 30.399 millones de euros y 404.873 puestos de trabajo.

Tabla 5. **Detalles de las muestras, 2017-2023**
(Datos agregados 2023)

	Empresas		Cifra de negocios		Valor Añadido Bruto		Empleo	
Gran Sector	nº	% s/total	mill. euros	% s/total	mill. euros	% s/total	Empleados	% s/total
Sector Primario	916	3,48%	2.298,53	1,76%	781,77	2,57%	10.864	2,68%
Industria, construcción y energía	7.849	29,78%	53.091,01	40,59%	9.736,09	32,03%	139.625	34,49%
Servicios, comercio y transporte	17.590	66,74%	75.405,62	57,65%	19.881,33	65,40%	254.384	62,83%
Total Galicia	**26.355**	**100%**	**130.795,17**	**100,00%**	**30.399,19**	**100,00%**	**404.873**	**100,00%**

Fuente: ARDÁN 2023.

A continuación, se analiza individualmente cada uno de los grandes sectores, dónde los gráficos del Importe neto de la cifra de negocios y VAB muestran las tres primeras comarcas en cuanto al peso de la riqueza generada por cada una sobre el total sectorial en el ejercicio 2023. Por otra parte, en el estudio del empleo el gráfico de cada gran sector muestra las tres primeras comarcas en cuanto a mayor empleo generado en 2023.

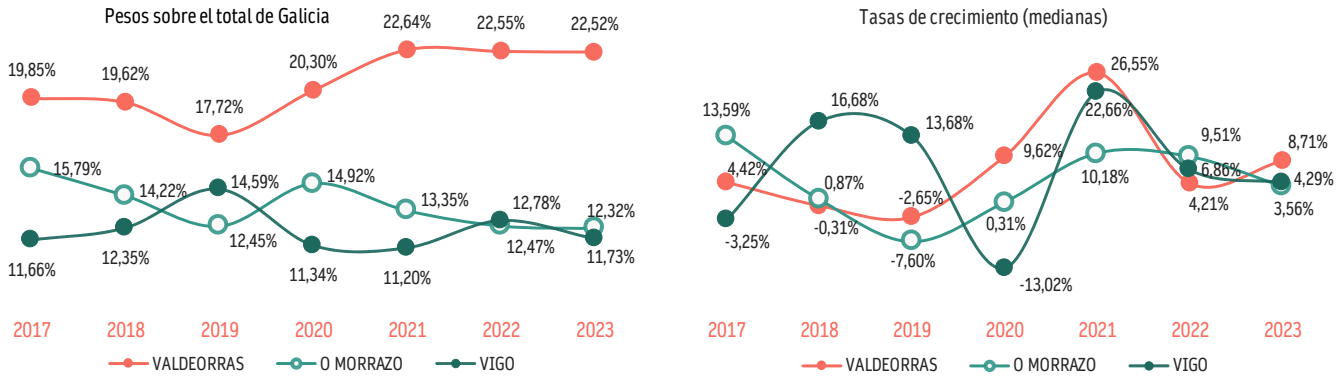
Agricultura, Ganadería, Silvicultura y Pesca e Industrias Extractivas

De las 26.355 empresas gallegas que componen la muestra analizada, 916 pertenecen a este gran sector (tradicionalmente llamado Sector primario), lo que supone el 3,48% del total de empresas analizadas, que generaron un VAB de 781,77 millones de euros que representa el 2,57% de la riqueza generada por Galicia. En cuanto a Volumen de negocio el gran sector de Agricultura, Ganadería, Silvicultura y Pesca e Industrias extractivas generó en el ejercicio 2023 unos ingresos de 2.298,53 millones de euros, que suponen el 1,76% del total de ingresos generados en la comunidad.

Al igual que la edición anterior, las comarcas que mayor VAB generaron en el año 2023 son por orden decreciente Valdeorras, O Morrazo y Vigo.En el Gráfico 16 se presentan el Valor añadido bruto generado por estas tres comarcas. Destaca la comarca de Valdeorras, que desde el año 2021 alcanza pesos superiores al 22% en generación de riqueza con respecto al total de Galicia. Las comarcas de O Morrazo y Vigo, alcanzan pesos entre el 11,20% registrado por Vigo en el año 2021 y el 15,79% registrado por O Morrazo en el año 2017. En conjunto, estas tres comarcas generaron en el sector primario en el año 2023 el 46,56% del VAB gallego.

En el periodo 2023 las tasas de variación del VAB continúan presentando la tendencia iniciada en el año 2021 de tasas de variación positivas con un crecimiento respecto al año 2022 del 8,71% en la comarca de Valdeorras, un 4,29% en la comarca de Vigo y 3,56% en O Morrazo.

Gráfico 16. **Evolución del Valor Añadido Bruto de las principales comarcas en el Sector Primario, 2017-2023**



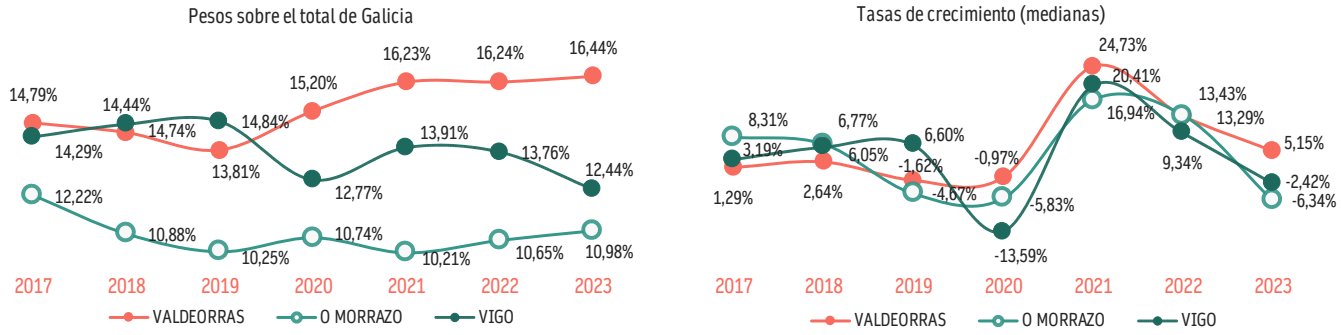
Fuente: ARDÁN 2023.

En el Gráfico 17, se muestra el peso agregado de la Cifra de negocios de cada una de estas comarcas sobre el total de Galicia, así como la evolución de la tasa de crecimiento en el periodo analizado según la mediana. Desde el año 2020 la comarca de Valdeorras

obtiene unos pesos superiores al 15%. Le sigue Vigo, esta comarca en generación de Volumen de negocio presenta desde el año 2021 una tendencia ligeramente a la baja, con un peso alcanzado en 2023 del 12,44%% sobre el total facturado por el sector primario en Galicia en ese año. En tercer lugar, se sitúa la comarca de O Morrazo, con una generación de ingresos a lo largo del periodo de estudio en torno al 10%.

Si atendemos a las tasas de crecimiento de la Cifra de negocios en el periodo 2017-2023 de este gran sector, se observa, a partir del año 2021, una tendencia decreciente presentando las comarcas de O Morrazo y Vigo tasas de variación negativas del -6,34% y del -2,42% respectivamente, y la comarca de Valdeorras un crecimiento del 5,15%.

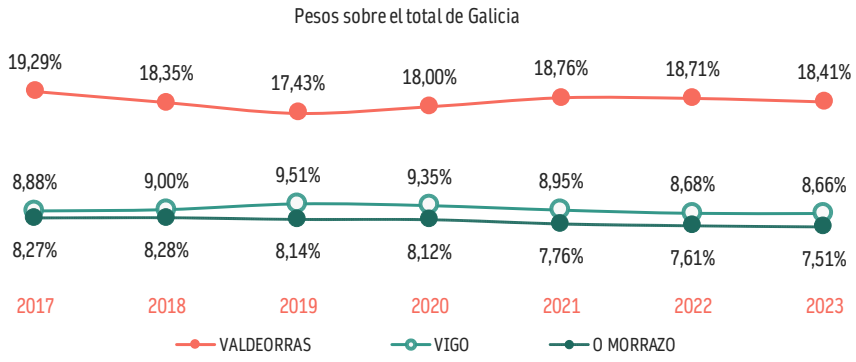
Gráfico 17. **Evolución del Importe neto de la cifra de negocios de las principales comarcas en el Sector Primario, 2017-2023**



Fuente: ARDÁN 2023.

El sector de Agricultura, Ganadería, Silvicultura y Pesca e Industrias extractivas generó 10.864 puestos de trabajo en el año 2023 que representan el 2,68% del total del empleo generado por las empresas de la muestra analizada. En el Gráfico 18 se muestra la evolución de los pesos del empleo de las tres principales comarcas en cuanto a número total de empleos generados en 2023 en este gran sector. Las comarcas que mayor empleo generan en el sector primario gallego en el año 2023 son en orden decreciente; Valdeorras, Vigo y O Morrazo. Se observa que los pesos mantienen unas líneas constantes a lo largo del periodo de estudio de 7 años. Valdeorras, mantiene desde el año 2020 pesos entorno al 18%, Vigo presenta pesos entorno al 9% durante el periodo (2017-2023) y O Morrazo presenta desde el año 2021, pesos entorno al 7,5%. El resto de las comarcas, al igual que en la edición anterior, obtienen pesos de empleo sobre el total del sector primario gallego en el último año de estudio por debajo del 7%.

Gráfico 18. **Evolución en el peso del Empleo de las principales comarcas en el Sector Primario, 2017-2023**



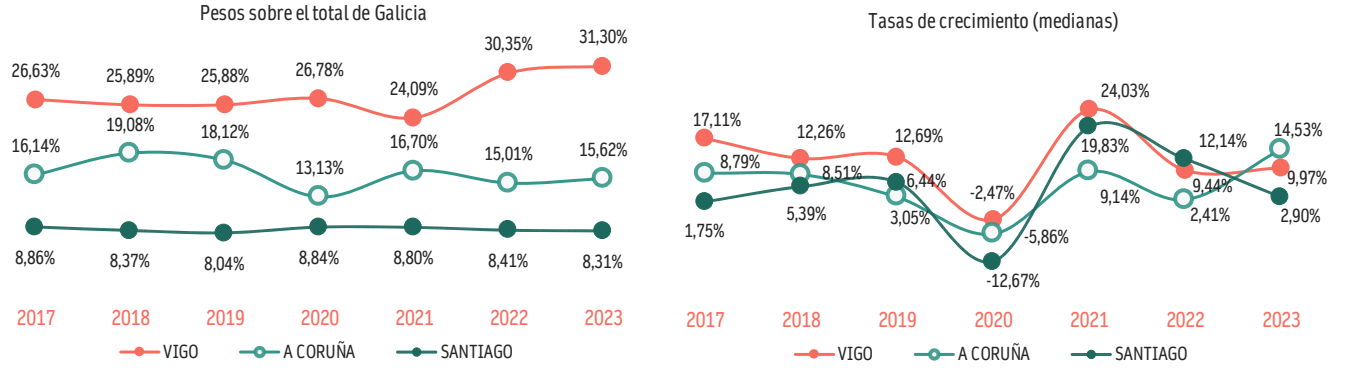
Fuente: ARDÁN 2023.

Industria Manufacturera, Construcción y Energía

El gran sector de Industria Manufacturera, Construcción y Energía concentra un 29,78% de las empresas de la muestra total de Galicia para el periodo de siete años (2017-2023), un volumen de negocio de 53.091 millones de euros, que representa el 40,59% de la facturación total de la comunidad, una generación de riqueza del 32,03% y concentra un total de 139.625 puestos de trabajo. La comarca más destacada en cuanto a riqueza generada es Vigo, con un peso del 31,30% del VAB del sector gallego en 2023. Le sigue la comarca de A Coruña con un peso del VAB del 15,62%, lo que representa la mitad del peso en VAB que genera Vigo. En tercer lugar, se sitúa Santiago con una generación de riqueza del 8,31%.

Atendiendo a la tasa de variación del VAB, se observa que en el año 2023 las tres comarcas presentan crecimientos positivos, concretamente Vigo presenta una tasa positiva del 9,97% y A Coruña y Santiago 14,53% y 2,90%, respectivamente.

Gráfico 19. **Evolución del Valor Añadido Bruto de las principales comarcas en el sector de la Industria Manufacturera, Construcción y Energía, 2017-2023**

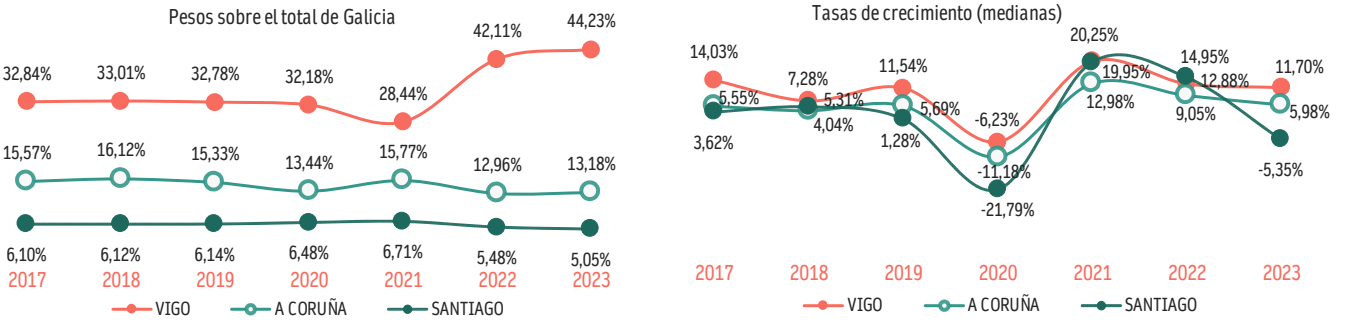


Fuente: ARDÁN 2023.

En cuanto a la generación de Volumen de negocio, se observa en el Gráfico 20, como la comarca de Vigo sobresale sobre el resto, con ingresos por encima del 28% en todo el periodo de estudio, y desde el año 2022 con pesos que superan el 40%, concretamente de un 42,11% y de un 44,23%, en los años 2022 y 2023 respectivamente. A Coruña y Santiago presentan unos pesos más moderados a lo largo de los siete años analizados, moviéndose entre el 12,96% y el 16,12% la primera y entre el 5,05% y el 6,71% la segunda.

Si atendemos a las tasas de crecimiento del Importe neto de la cifra de negocios las tres comarcas tienen una evolución similar en todo el periodo de estudio, a excepción del año 2023 en que Santiago presenta una tasa de crecimiento negativa del -5,35%, resaltar que ninguna de las tres comarcas presentaba tasas de crecimiento negativas desde las caídas del año 2020 producidas por el efecto de la pandemia. Por su parte, Vigo creció en el año 2023 a un ritmo del 11,70% y A Coruña del 5,98%.

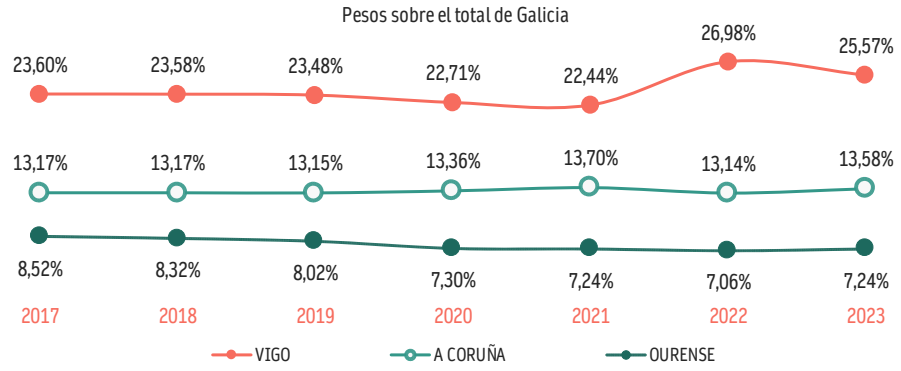
Gráfico 20. **Evolución del Importe neto de la cifra de negocios de las principales comarcas en el sector de la Industria Manufacturera, Construcción y Energía, 2017-2023**



Fuente: ARDÁN 2023.

El sector de Industria Manufacturera, Construcción y Energía en 2023 generó el 34,49% del total de empleos de la muestra de Galicia analizada. Como se puede observar en el Gráfico 21, en cuanto al mayor número de empleo generado en 2023, se sitúa en primer lugar la comarca de Vigo con un 25,57% de empleo generado. Le sigue la comarca de A Coruña con un 13,58%. y en tercer lugar, y a diferencia de lo que sucedía con el VAB en la que la comarca de Santiago se situaba en este puesto, se sitúa la comarca de Ourense con un 7,24% de empleo generado en este gran sector. La comarca de Vigo mantiene en los siete años de estudio pesos por encima del 22%, superando el 25,5% en los años 2022 y 2023, concretamente un peso del 26,98% en el año 2022 y del 25,57% en el año 2023. A Coruña mantiene prácticamente pesos constantes en el periodo 2017-2023, con pesos en torno al 13% y, por último, la comarca de Ourense presenta pesos que oscilan entre el 7,06% y el 8,52% en todo el periodo.

Gráfico 21. **Evolución en el peso del Empleo de las principales comarcas en el sector de la Industria Manufacturera, Construcción y Energía, 2017-2023**



Fuente: ARDÁN 2023.

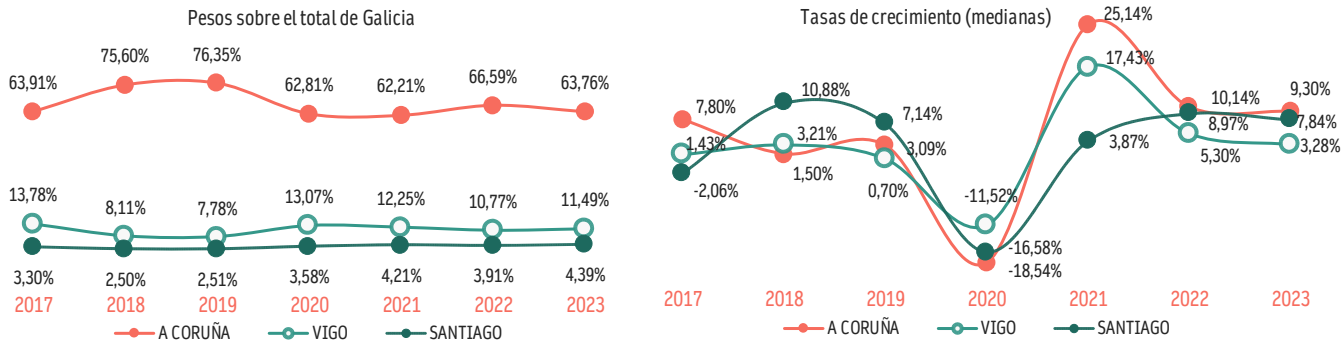
Servicios, Comercio y Transporte

De la muestra total de Galicia para el periodo de siete años 2017-2023, el número de empresas correspondientes al sector de Servicios, Comercio y Transporte es de 17.590, lo que supone el 66,74% del total de empresas analizadas. La principal comarca de este gran sector según el Valor añadido bruto generado es A Coruña que genera el 63,76% de la riqueza del sector en el año 2023. Le sigue Vigo a una distancia en generación de VAB de 52,27 puntos porcentuales y, en tercer lugar, se sitúa Santiago con un peso sobre el VAB del sector del 4,39%. El resto de las comarcas presentan pesos de generación de Valor añadido bruto por debajo del 3%.

En el análisis del VAB observamos que la comarca de A Coruña obtiene pesos por encima del 60% en los 7 años de estudio. En el año 2023 la comarca de A Coruña y la comarca de Vigo aglutinan el 75,25% de la generación de riqueza en el sector de Servicios, Comercio y Transporte, con una aportación del 63,76% la comarca de A Coruña y un 11,49% la de Vigo. Los pesos del VAB de la comarca santiaguesa oscilan en el periodo 2017-2023 entre el 2,5% obtenido en el año 2018 y el 4,39% alcanzado en el año 2023.

En cuanto a las tasas de crecimiento del VAB sectorial atendiendo a la mediana, la comarca de A Coruña es la que más crece en 2023 con una tasa de variación del 9,30%, seguida por Vigo con un crecimiento del 7,84% respecto al periodo anterior, y Santiago con una tasa de variación positiva del 3,28%

Gráfico 22. **Evolución del VAB de las principales comarcas en el sector de Servicios, Comercio y Transporte, 2017-2023**

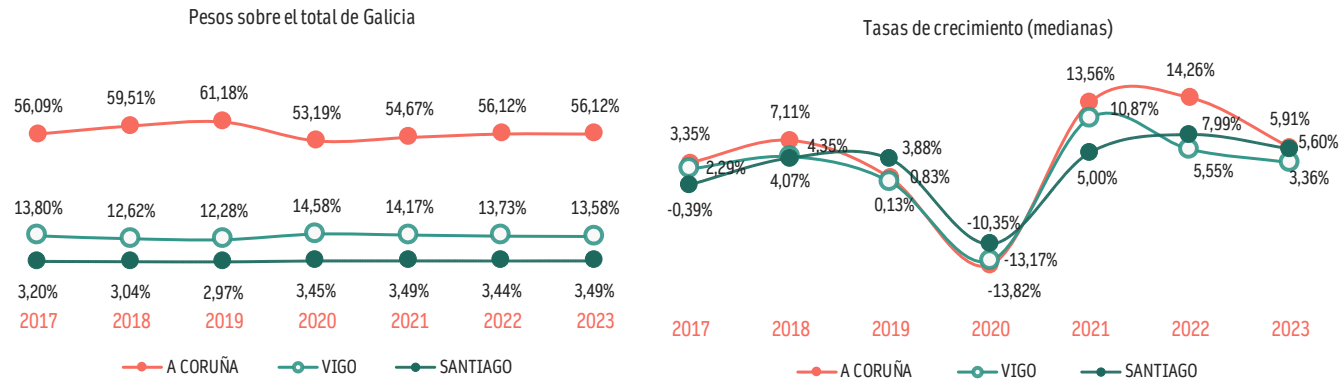


Fuente: ARDÁN 2023.

En cuanto a Importe neto de la cifra de negocios la comarca de A Coruña destaca sobre el resto con pesos similares desde el 2016 hasta el 2020 en torno al 55%, llegando a alcanzar en el año 2019 el 61,18%, En los años 2022 y 2023 mantiene unos pesos constantes del 56,12%. Vigo mantiene en el periodo 2017-2023 ingresos constantes en torno al 13%. Santiago presenta durante todo el periodo pesos que no superan el 3,5% del volumen de negocio generado por el sector.

Si atendemos al crecimiento del Importe neto de la cifra de negocios en el periodo de estudio, A Coruña y Vigo presentan tasas de variación similares en el año 2023, concretamente 5,91% la comarca de A Coruña y 5,60% la de Vigo. Por último, Santiago presenta una tasa de crecimiento en el año 2023 del 3,36%.

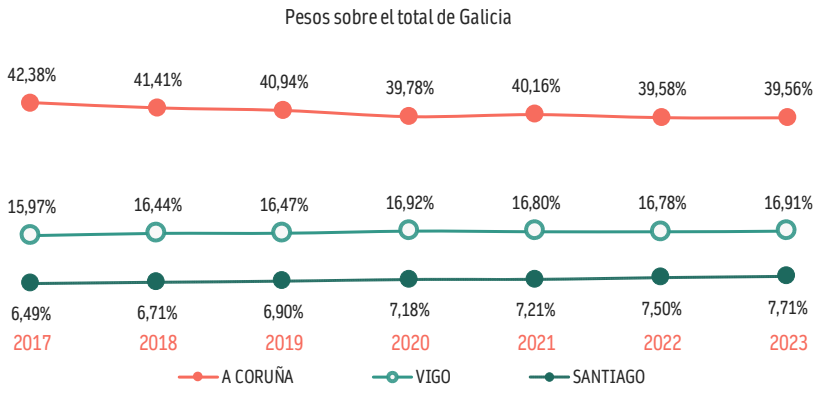
Gráfico 23. **Evolución del Importe neto de la cifra de negocios de las principales comarcas en el sector de Servicios, Comercio y Transporte, 2017-2023**



Fuente: ARDÁN 2023.

A continuación, en el Grafico 24 se muestra la evolución de los pesos del Empleo en el sector de Servicios, Comercio y Transporte. Tal y como sucedía con la generación de Ingresos y Riqueza, A Coruña obtiene también un importante peso del empleo respecto al resto de comarcas en este gran sector. Se observa una ligera tendencia a la baja en la generación de empleo, obteniendo un peso del 42,38% en 2017 y un 39,56% en 2023, se rompe la tendencia únicamente en el año 2021, con un incremento de 0,38 puntos con respecto al periodo anterior. Vigo se sitúa como segunda comarca en generación de empleo en el sector terciario, con unos pesos en torno al 16% en todos los años de estudio (2017-2023), alcanzando un peso del 16,91% en el año 2023. Para finalizar el análisis de la generación de empleo en este gran sector, observamos que la comarca de Santiago se sitúa en tercer lugar obteniendo un peso del 7,71% en el año 2023.

Gráfico 24. **Evolución en el peso del Empleo de las principales comarcas en el sector de Servicios, Comercio y Transporte, 2017-2023**



Fuente: ARDÁN 2023.

Del análisis realizado se desprende que las comarcas líderes de cada uno de los tres grandes sectores de actividad obtienen los mejores resultados en las tres magnitudes analizadas (Volumen de negocio, Generación de riqueza y Empleo). En el sector de Agricultura, Ganadería, Silvicultura y Pesca e Industrias Extractivas, Valdeorras es la comarca líder. Vigo se posiciona como comarca líder en el gran sector de Industria Manufacturera, Construcción y Energía. Y la comarca de Coruña lidera el sector de Servicios, Comercio y Transporte. Para finalizar, es necesario destacar que Vigo es la única comarca que se sitúa entre las tres principales comarcas en cada uno de los tres grandes sectores de actividad, tanto en generación de riqueza como de empleo.

Empresas con indicador ARDÁN Fortaleza Financiera

5

5. Empresas con indicador ARDÁN Fortaleza Financiera

5.1. Significado de empresa con Fortaleza Financiera (FF)

La fortaleza es la capacidad de sostener, soportar o resistir algo. Adaptándolo al mundo de la empresa podríamos definirla como, haber cumplido con objetivos de producción y haber asegurado un buen posicionamiento del producto o del servicio, a través de una buena gestión diferenciándose de sus competidores, haciéndose más fuerte, generando una ventaja competitiva en el mercado.

Alcanzar la redistribución de accionistas, poseer nivel de endeudamiento, disponer una alta capacidad de financiamiento de proyectos, contar con flujo de efectivo y controlar los niveles de rentabilidad, determinarán la fortaleza de una empresa en la esfera financiera. Esta solidez se traduce en altos parámetros de solvencia, rentabilidad y estabilidad. La buena gestión realizada para alcanzar la salud financiera de la compañía genera una óptima percepción en el mercado, aumentando su valor y repercutiendo directamente en el interés de potenciales acreedores y accionistas, lo que se traduce en un incremento del valor de sus acciones.

Con este indicador ARDÁN pretendemos analizar y evaluar el mejor desempeño empresarial en cuanto a la gestión financiera se refiere, al ser este un factor determinante para determinar la capacidad competitiva y sostenibilidad en el tiempo.

Para evaluar la fortaleza financiera de una empresa hemos de partir de sus estados financieros. A través de las ratios financieras calculadas entre las distintas partidas del balance y de la cuenta de resultados podremos cuantificar el rendimiento de un negocio en un periodo determinado facilitando, además, la comparación de resultados. Los indicadores resultantes permitirán las comparaciones entre empresas del mismo sector, entre diferentes períodos de tiempo y serán herramientas muy útiles para hacer proyecciones a futuro. Por lo tanto, dichas ratios financieras evaluarán cuantitativamente la gestión económico-financiera realizada en la empresa.

Para que el análisis de dichos indicadores sea ejecutivo a la hora de valorar la situación y el desempeño empresarial de una entidad deben proporcionar información relevante para la organización, han de ser cuantificables, deben facilitar la comparación de información, ser relevantes, realistas y verificables. Solo así serán herramientas clave para la toma de decisiones.

Existen múltiples ratios o indicadores que evalúan y revelan la situación económico-financiera de una empresa. Ninguno por sí solo es suficiente, unos complementan a los otros y en su conjunto aportarán una visión clara de la fortaleza y el desempeño financiero de las empresas analizadas.

Para la determinación de este indicador de empresa con Fortaleza Financiera hemos seleccionado los siguientes parámetros, definiendo y justificando a su vez los criterios que nos han llevado a su elección, así como las distintas partidas contables que intervienen en su cálculo:

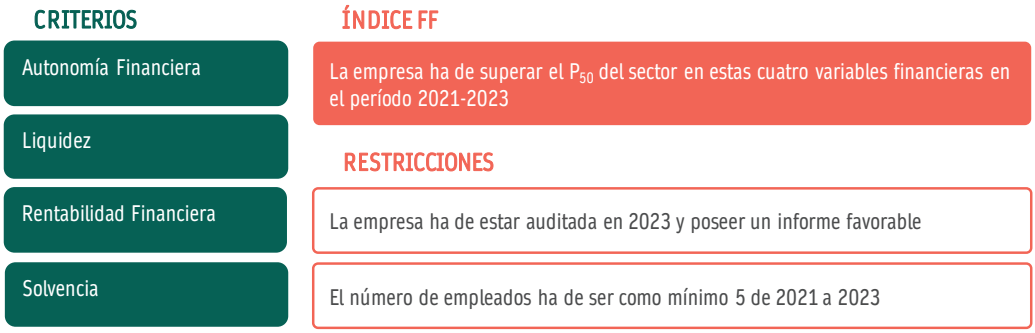
- **Autonomía Financiera**. Recoge la capacidad de una sociedad para ser financieramente independiente. Analiza la capacidad de endeudamiento de una empresa y su resiliencia a hipotéticos escenarios de contracción de los ingresos. Para su cálculo dividiremos los Fondos propios entre el Pasivo exigible. A mayor valor de esta ratio más solidez e independencia tiene la empresa respecto al capital externo.
- **Liquidez**. La tasa de liquidez es un indicador muy importante de la Fortaleza Financiera de una empresa ya que referencia la habilidad de convertir sus activos en efectivo para pagar las deudas a medida que vencen. Vendría determinada contablemente por el cociente entre la cifra de Activo corriente y la de Pasivo corriente. A mayor tasa de liquidez mayor facilidad de satisfacer las deudas a corto plazo que posea la empresa. En definitiva, una tasa de liquidez inferior a 1 refleja dificultades a la hora de cumplir las obligaciones contraídas a corto plazo.

- **Rentabilidad Financiera**. Esta ratio mide la capacidad de una empresa para remunerar a sus propietarios, es decir, los beneficios económicos obtenidos a partir de los recursos propios de la empresa. Por lo tanto, se calcularía como el Beneficio neto (Resultado del ejercicio) entre el Patrimonio neto de la empresa. A mayor valor de esta ratio mayores beneficios obtenidos por los inversores.
- **Solvencia**. La solvencia de una empresa indica la capacidad de cumplir con las obligaciones de deuda a corto y largo plazo, es decir, informa sobre la garantía que para los proveedores supone el activo de la empresa y su capacidad para satisfacer las deudas contraídas. Se calcula dividiendo el Activo total entre el Pasivo exigible. El valor que registre esta ratio indica cuantos euros tiene la organización (bienes presentes y derechos de cobro futuros) por cada euro que posee de deuda.
- **Empleados**. Una restricción que introducimos en la determinación de este indicador es que en los tres años que conforman este estudio (de 2021 a 2023) el número de empleados ha de ser como mínimo de cinco trabajadores.
- **Auditoría de cuentas**. Un último condicionante a añadir es que la empresa debe poseer informe de auditoría en el último año analizado (2023) y este ha de ser favorable.

Criterios:

Construiremos este indicador bajo una óptica de análisis conjunto de las ratios y la premisa de que alcanzarlo implica superar durante tres años consecutivos los valores de la mediana del sector[1] en el que opera la empresa y en todas las variables que lo determinan: autonomía financiera, liquidez, rentabilidad financiera y solvencia. Sin olvidar que el número medio de empleados en cada ejercicio ha de ser mínimo de cinco trabajadores y añadiendo la restricción de que la empresa que lo obtenga ha de estar auditada en el último ejercicio, con una opinión favorable, que aporta si cabe una mayor robustez a este Indicador ARDÁN de empresa con Fortaleza Financiera (FF).

Figura 1. **Criterios y restricciones de la empresa con Fortaleza Financiera**



Fuente: ARDÁN 2023.

Características:

- Los directivos de estas empresas manifiestan un enfoque claro en la gestión de los resultados financieros de la empresa.
- Presentan especial atención en evaluar y analizar las debilidades y fortalezas de cada área de la compañía, identificando que áreas ofrecen un mayor rendimiento y aquellas que pueden ser mejoradas.
- El análisis de los resultados permite detectar oportunidades de inversión.

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. Para el cálculo de la mediana en las variables económicas que intervienen en este indicador hemos utilizado el CNAE 2 dígitos.

- Reciclan constantemente sus conocimientos para conseguir adaptarse a los diferentes cambios que puede experimentar el comportamiento del consumidor, las normas vigentes o la tecnología.

Claves de éxito:

- **Profesionalización**. La dirección financiera en estas empresas posee un alto grado de formación y está enfocada en la realización de mejoras constantes de la gestión.
- **Buena gestión**. Es sin duda una de las principales claves de éxito de estas empresas. Una adecuada optimización de recursos financieros y una vigilancia constante de los indicadores que componen el cuadro de mando que permita la optimización en la toma de decisiones y la detección de desviaciones del plan estratégico.
- **Posicionamiento**. Los productos/servicios de esta tipología de empresas gozan de una posición destacada en el mercado, dada su diferenciación respecto de la competencia.
- **Planificación**. Pasa por establecer una estrategia que incorpore metas y objetivos a seguir, planificación de los recursos e identificar los posibles riesgos que le permitan anticiparse a los cambios, definir estrategias y tomar decisiones en el momento adecuado.
- **Comunicación**. Los líderes de este tipo de organizaciones fomentan la cultura colaborativa, generando una comunicación abierta y un clima de confianza entre los miembros de la organización.
- **Talento**. Presentan una cultura de aprendizaje y desarrollo continuo de su plantilla, así como como una apuesta por la evaluación del desempeño.
- **Innovación**. El nivel de innovación es otro parámetro de referencia del rendimiento empresarial. 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 su clientela 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 medio y largo plazo.

5.2. Las empresas con Fortaleza Financiera en Galicia

Centramos nuestro análisis en el trienio 2021-2023, un periodo marcado por el impacto de la pandemia del COVID-19 y un contexto internacional complejo, singularmente referiremos la guerra de Rusia contra Ucrania. A pesar del panorama descrito, en el año 2021 comenzó una paulatina recuperación económica que fue ganando intensidad, consolidándose en los años 2022 y 2023. En este escenario, del total de empresas gallegas analizadas e 2023 (38.880 sociedades) tan sólo 41 empresas gallegas poseen el distintivo de empresa con Fortaleza financiera, es decir, poseen una auditoría favorable en el último año (2023), cuentan con un número de empleados no inferior a cinco y cumplen con las ratios financieras determinadas para este indicador en dicho trienio.

Tabla 1. **Empresas con Indicador Fortaleza Financiera 2025**

	Empresa	Localidad	Actividad
1	60 DIAS, S.L.	A CORUÑA	Actividades de contabilidad
2	AGRUPACION DE FABRICANTES DE ACEITES MARINOS, S.A.	MOS	Elaboración de productos a base de pescado
3	ALUDEC, S.A.	PONTE-CALDELAS	Fabricación de componentes, piezas y accesorios para transporte
4	ARTICULOS DE PROTECCION, S.A.	AS PONTES DE GARCIA RODRIGUEZ	Mayoristas e intermediarios de prendas de vestir
5	BAITRA, S.L.	NIGRAN	Mayoristas de otra maquinaria y equipo no especializado
6	CELTA INGENIEROS, S.L.	CAMBRE	Mayoristas de productos farmacéuticos
7	CLAVO FOOD FACTORY, S.A.	CALDAS DE REIS	Elaboración de productos a base de pescado
8	COMBINA SOCIAL, S.L.	SANTIAGO	Servicios sociales sin alojamiento
9	COMERCIAL MALASA, S.L.U.	CAMBRE	Mayoristas y minoristas de maderas y chapas
10	COMPAÑIA ESPAÑOLA DE ALGAS MARINAS, S.A.	O PORRIÑO	Elaboración de especias, salsas, preparados alimenticios y similares
11	CORUÑESA DE ETIQUETAS, S.L.	BERGONDO	Fabricación de pasta papelera, artículos de papel y cartón
12	CREACIONES PAZ RODRIGUEZ, S.L.	VIGO	Confección de otras prendas de vestir (ropa interior, bebés...)

Fuente: ARDÁN 2023.

Tabla 1. Empresas con Indicador Fortaleza Financiera 2025

	Empresa	Localidad	Actividad
13	FERROCAR, S.L.	SANTA COMBA	Prefabricados de hormigón
14	FINANCIERA MADERERA, S.A.	SANTIAGO	Fabricación de chapas y tableros de madera
15	GALURESA, S.A.	SANTIAGO	Estaciones de servicio y gasolineras
16	GRANJA CAMPOMAYOR, S.L.	PALAS DE REI	Avicultura
17	HIERROS ARTETA, S.A.U.	O PORRIÑO	Mayoristas de metales y minerales metálicos
18	INASUS, S.L.U.	LALIN	Fabricación de estructuras metálicas
19	INTEGRAL MANAGEMENT FUTURE RENEWABLES, S.L.	AMES	Otras act. profesionales y científicas (traducc, prev. riesgos, ag. modelos...)
20	INTERATLANTIC FISH, S.L.U.	VIGO	Mayoristas de pescados y mariscos
21	JOYERIA JOSE LUIS, S.L.	BERGONDO	Joyerías y relojerías
22	MADERAS ACUÑA, S.L.U.	VILAGARCIA DE AROUSA	Mayoristas y minoristas de maderas y chapas
23	MADERAS GOIRIZ, S.L.	VILALBA	Aserrado y tratamiento de la madera
24	MARINE INSTRUMENTS, S.A.	NIGRAN	Fabricación de aparatos de medida, control, óptica y equipo fotográfico
25	OPTARE SOLUTIONS, S.A.	VIGO	Telecomunicaciones
26	OTAMAR, ESTACIONES DE SERVICIOS Y SUMINISTROS, S.L.	TUI	Estaciones de servicio y gasolineras
27	PERSIANAS ROMA, S.L.	SAN CIBRAO DAS VIÑAS	Fabric. pdtos. textiles, exc. prendas de vestir (de punto, alfombras, lonas...)
28	PEYCAR PONTEVEDRA, S.L.	PONTEVEDRA	Confección de ropa de trabajo
29	PLASTICOS FERRO, S.L.U.	MURAS	Fabricación otros productos de plástico (poliuretano, resina de poliéster...)
30	PONTEGADEA INVERSIONES, S.L.	ARTEIXO	Actividades de las sociedades holding
31	PRODUCTOS SANITARIOS GALLEGOS, S.L.	A CORUÑA	Mayoristas de productos farmacéuticos
32	PROGANDO, S.L.	ARTEIXO	Fabricación de productos para la alimentación animal
33	REDES DE TELECOMUNICACION GALEGAS RETEGAL, S.A.	SANTIAGO	Telecomunicaciones
34	RODAMIENTOS VIGO, S.A.	MOS	Mayoristas de otra maquinaria y equipo no especializado
35	ROEIRASA, S.A.U.	VIGO	Mayoristas de repuestos y accesorios de vehículos de motor
36	ROYDISA, S.A.	SANTIAGO	Mayoristas de otra maquinaria y equipo no especializado
37	SEMILLAS SIDIPAL, S.L.	CAMBRE	Mayoristas de materias primas agrarias y alimentos para animales
38	SISTEMAS TÉCNICOS DEL ACCESORIO Y COMPONENTES, S.L.	PADRON	Tratamiento y revestimiento de metales
39	SDAD GESTORA MANTENIMIENTOS INSTALACIONES Y PROYECTOS, S.L.	PONTEVEDRA	Fontanería, calefacción y aire acondicionado
40	TEMPE DISEÑO, S.L.	ARTEIXO	Diseño de moda textil
41	URO VEHICULOS ESPECIALES, S.A.	SANTIAGO	Fabricación de vehículos de motor, carrocerías, remolques y semirremolques

Fuente: ARDÁN 2023.

En la Tabla 2 se muestra el *ranking* de las 10 primeras empresas con FF atendiendo a la Cifra de negocios en 2023. Se indica la actividad empresarial que desarrollan y su pertenencia a algún grupo empresarial. Estas 10 empresas son las responsables del 84,44% (3.746,16 millones de euros) de la cifra de negocios total obtenidos por las empresas que logran este indicador.

Tabla 2. *Ranking* de empresas con Fortaleza Financiera en función del Importe neto de la cifra de negocios, 2023

	Empresa	Actividad	Cifra de negocios 2023 (mill.euros)
1	PONTEGADEA INVERSIONES, S.L. Grupo: PONTEGADEA INVERSIONES	Actividades de las sociedades holding	1.972,00
2	FINANCIERA MADERERA, S.A. Grupo: FINANCIERA MADERERA	Fabricación de chapas y tableros de madera	923,15
3	COMPAÑIA ESPAÑOLA DE ALGAS MARINAS, S.A. Grupo: COMPAÑÍA ESPAÑOLA DE ALGAS MARINAS	Elaboración de especias, salsas, preparados alimenticios y similares	190,18
4	ALUDEC, S.A. Grupo: ALUDEC	Fabricación de componentes, piezas y accesorios para transporte	117,57
5	URO VEHICULOS ESPECIALES, S.A.	Fabricación de vehículos de motor, carrocerías, remolques y semirremolques	109,11
6	INTERATLANTIC FISH, S.L.U. Grupo: IFKI	Mayoristas de pescados y mariscos	106,54
7	SISTEMAS TÉCNICOS DEL ACCESORIO Y COMPONENTES, S.L. Grupo: CORTIZO CARTERA	Tratamiento y revestimiento de metales	104,25
8	COMERCIAL MALASA, S.L.U. Grupo: MALASA	Mayoristas y minoristas de maderas y chapas	82,14
9	CLAVO FOOD FACTORY, S.A. Grupo: VELA INVERSIONES	Elaboración de productos a base de pescado	71,63
10	PROGANDO, S.L.	Fabricación de productos para la alimentación animal	69,59

Fuente: ARDÁN 2023.

PONTEGADEA INVERSIONES, S.L., perteneciente al grupo PONTEGADEA INVERSIONES, dedicada a Actividades de las sociedades holding sobresale en el año 2023 sobre el resto de las empresas ocupando el primer lugar de esta clasificación con una cifra de negocios de 1.972 millones de euros. Esta cifra representa el 44,45% del total de la cifra de negocios generada por las 41 empresas con el indicador de Fortaleza Financiera y el 52,64% del total de cifra de negocios obtenidos por las 10 anteriores empresas.

En segundo lugar, aparece FINANCIERA MADERERA, S.A. del grupo FINSA con una cifra de negocios de más de 923 millones de euros en el 2023 desarrollando la actividad de Fabricación de chapas y tableros de madera. A continuación, se sitúa COMPAÑÍA ESPAÑOLA DE ALGAS MARINAS, S.A (GRUPO CEAMSA) integrada en la actividad de Elaboración de especias, salsas, preparados alimenticios y similares con una cifra de negocios superior a 190 millones de euros. En cuarta posición se ubica la empresa ALUDEC, S.A, perteneciente al grupo ALUDEC, con una cifra de negocios de 117,57 millones de euros y dedicada a la Fabricación de componentes, piezas y accesorios para transporte.

El 85,50% del total de la cifra de negocios que generaron estas 10 empresas destacadas en el trienio 2021-2023 está protagonizado por estas 4 empresas, las seis restantes suman una cifra de negocios algo superior a los 543,2 millones de euros. Asimismo, representan el 84,44% del importe neto de la cifra de negocios producido por las 41 empresas que alcanzan el indicador de Fortaleza Financiera en este periodo.

5.2.1. Las empresas con Fortaleza Financiera por Sistema productivo sectorial

A continuación, realizamos un análisis sectorial de las 41 empresas con Fortaleza Financiera para detectar aquellos sectores en los que exista una mayor proliferación de esta tipología de empresas. Asimismo, se muestra una comparativa con el conjunto de empresas gallegas de este informe (38.880 empresas con datos de 2021 a 2023) y la distribución que presentan por SPS.

Gráfico 1. **Distribución por SPS de las empresas con Fortaleza Financiera vs. empresas gallegas, 2023**

Sistema productivo sectorial	Empresas FF nº empr.	Empresas FF % total	Empresas Galicia nº empr.	Empresas Galicia % total	Peso empresas FF vs. su SPS
Madera y muebles	5	12,20%	1.049	2,70%	0,48%
Textil, confección y moda	5	12,20%	960	2,47%	0,52%
Agricultura, ganadería y alimentación	4	9,76%	3.163	8,14%	0,13%
Maquinaria y equipo	4	9,76%	1.353	3,48%	0,30%
Automoción y equipo para transporte	3	7,32%	1.797	4,62%	0,17%
Construcción	3	7,32%	7.235	18,61%	0,04%
Pesca	3	7,32%	1.266	3,26%	0,24%
Productos químicos y derivados	3	7,32%	575	1,48%	0,52%
Energía, agua y gestión de residuos	2	4,88%	1.046	2,69%	0,19%
Información y conocimiento	2	4,88%	2.356	6,06%	0,08%
Servicios profesionales	2	4,88%	5.342	13,74%	0,04%
Activ. financ., inmobil. y de sociedades holding	1	2,44%	1.990	5,12%	0,05%
Artículos de uso personal y doméstico	1	2,44%	2.656	6,83%	0,04%
Industria auxiliar	1	2,44%	313	0,81%	0,32%
Rocas y minerales	1	2,44%	387	1,00%	0,26%
Salud y asistencia social	1	2,44%	1.574	4,05%	0,06%
Logística y transporte	-	-	1.992	5,12%	0,00%
Naval	-	-	212	0,55%	0,00%
Turismo, viajes y ocio	-	-	3.614	9,30%	0,00%
Total	**41**	**100%**	**38.880**	**100%**	**0,11%**

Fuente: ARDÁN 2023.

Madera y muebles y Textil, confección y moda, con 5 empresas cada uno, son los sistemas productivos que más sociedades aglutinan. Agricultura, ganadería y alimentación y Maquinaria y equipo son los siguientes sistemas productivos que sobresalen, con 4 empresas cada uno. Los dos primeros sistemas productivos representan un 24,40% del total de empresas que obtienen el indicador de Fortaleza Financiera en el año 2023 y la suma de los cuatro elevan la misma hasta un 43,90% de las sociedades que obtienen dicho

indicador en el periodo de tiempo indicado. El resto de los sistemas productivos sectoriales tienen un peso en cuanto a número de empresas inferior al 7,5% del total con indicador de Fortaleza Financiera, esto es con 3 o menos empresas en cada uno de ellos.

En el Gráfico 1 derecha analizamos el comportamiento y la representatividad de cada sistema productivo sectorial gallego en función del número de sociedades con las que contribuye al conjunto de empresas con indicador de Fortaleza Financiera, en el año 2023. El sistema productivo de Productos químicos y derivados representa tan solo el 1,48% de las sociedades gallegas y el 7,32% de las empresas con indicador de empresa con Fortaleza Financiera en 2023, lo que arroja un resultado del 0,52% en el peso de las empresas que obtienen dicho indicador dentro de su sistema productivo. El mismo porcentaje (0,52%) es el que arroja el análisis para el sistema productivo del Textil, confección y moda, el cual representa el 2,47% de las empresas gallegas y el 12.20% de las empresas con indicador. Hay que destacar también, el sistema productivo de Madera y Muebles, que ocupa el tercer lugar, aportando 5 empresas que comportan un porcentaje del 12,20% de las empresas que obtienen el indicador de Fortaleza Financiera, representando un 2,70% del total de su sistema productivo a nivel gallego, lo que resulta un peso del 0,48%. Estos porcentajes son muy relevantes teniendo en cuenta que en el conjunto de las empresas de la economía gallega solamente consiguen este indicador un 0,11% de las empresas.

Si analizamos las actividades que conforman los SPS correspondientes a las empresas FF, los sectores de actividad más relevantes en cuanto a número de empresas son: Mayoristas de otra maquinaria y equipo no especializado, perteneciente al sistema productivo de Maquinaria y equipo (3 empresas), con 2 empresas los Mayoristas y minoristas de maderas y chapas del sistema productivo Madera y muebles, Telecomunicaciones del SPS Información y conocimiento, Elaboración de productos a base de pescado de Pesca, Estaciones de servicio y gasolineras del sistema productivo Energía, agua y gestión de residuos y los Mayoristas de productos farmacéuticos perteneciente al sistema productivo de Productos químicos y derivados. El resto de los sectores de actividad que conforman SPS donde desarrollan actividades las empresas FF aportan una empresa.

5.2.2. Las empresas con Fortaleza Financiera por comarca

Analizamos ahora, desde una perspectiva territorial, las 41 empresas que en el año 2023 alcanzaron el Indicador de Fortaleza Financiera, para ello vamos a utilizar como entidad administrativa la comarca.

Mostramos en la Tabla 3 las 10 comarcas con mayor representación en cuanto a número de empresas con Fortaleza financiera, incorporando las variables agregadas, Importe neto de la cifra de negocios y Valor añadido bruto por comarca, poniendo de este modo en valor su representatividad en términos de contribución a la economía de Galicia en su conjunto. Las 41 empresas con el indicador ARDÁN de Fortaleza Financiera se distribuyen en 14 comarcas gallegas generando el 3,21% del importe neto de la cifra de negocios y el 7,63% del valor añadido bruto total de las empresas de Galicia de este informe (38.880 empresas).

Las dos principales comarcas en función del número de empresas FF son Vigo y A Coruña. Ambas, a nivel agregado, concentran 20 de las 41 empresas con Fortaleza Financiera de Galicia (48,78%). Le siguen las comarcas de Santiago, Pontevedra y Terra Chá con 7, 3 y 2 empresas, respectivamente, esto supone un peso sobre el total de empresas FF del 29,27%. Con 1 empresa por comarca se sitúan las comarcas de Ourense, Deza, Eume, Caldas y A Ulloa, que representan el 12,20% del total. El resto de las comarcas representan el 9,76% del total de las empresas con Fortaleza Financiera gallegas.

El primer lugar, según la Cifra de negocios y el Valor añadido bruto de las empresas que conforman las empresas con Fortaleza Financiera, lo ocupa la comarca de A Coruña. Presenta un valor agregado de más de 2.301,24 millones de euros en su volumen de negocios, que supone el 51,87% del total comarcal con FF, y una cantidad de 1.920,19 millones de euros en el valor de rentas que genera, esto es el 76,11% del total comarcal. A estas cifras contribuye de una forma definitiva la presencia de la empresa PONTEGADEA INVERSIONES, S.L (grupo: PONTEGADEA INVERSIONES). Esta lidera, de forma destacada, la relación de empresas con Fortaleza Financiera por cifra de negocios. Resaltar también en este año 2023, los datos de ingresos[2] y de generación de riqueza en la comarca de Santiago, con cifras próximas a 1.141 millones de euros en cifra de negocios y a 326 millones de euros en valor añadido bruto, que representan el 25,72% y el 12,92% del total comarcal, respectivamente. En este caso es la empresa FINANCIERA MADERERA, S.A., perteneciente al grupo FINSA, que ocupa el segundo lugar en el *ranking* de empresas con Fortaleza Financiera por cifra de negocios, la que colabora de una forma notable a la consecución de los datos reflejados.

2 Los Ingresos se corresponden con la partida de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias "Importe neto de la cifra de negocios" que contiene las subpartidas de Ventas, Prestación de servicios e Ingresos de carácter financiero de las sociedades holding.

Tabla 3. Empresas con Fortaleza Financiera por comarca, 2023

14 comarcas
suponen
3,21% Cifra de negocios
7,63% Valor añadido
de **Galicia**

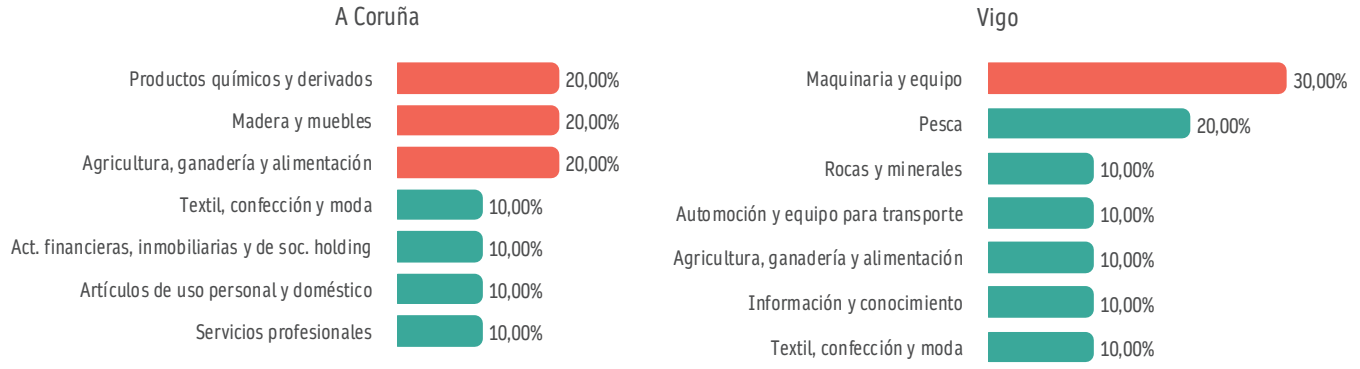
		Empresas		Cifra de negocios		Valor añadido bruto	
	Comarcas	nº	%	euros	%	euros	%
1	A CORUÑA	10	24,39%	2.301.243.835	51,87%	1.920.188.764	76,11%
2	VIGO	10	24,39%	473.325.283	10,67%	106.596.875	4,23%
3	SANTIAGO	7	17,07%	1.140.998.425	25,72%	325.904.852	12,92%
4	PONTEVEDRA	3	7,32%	134.175.995	3,02%	50.097.668	1,99%
5	TERRA CHÁ	2	4,88%	76.224.126	1,72%	20.450.557	0,81%
6	OURENSE	1	2,44%	14.216.791	0,32%	4.221.592	0,17%
7	DEZA	1	2,44%	36.448.121	0,82%	12.011.482	0,48%
8	EUME	1	2,44%	7.968.207	0,18%	1.854.312	0,07%
9	CALDAS	1	2,44%	71.633.646	1,61%	19.445.910	0,77%
10	A ULLOA	1	2,44%	36.719.580	0,83%	11.754.589	0,47%
	Resto	4	9,76%	143.326.226	3,23%	50.248.015	1,99%
	Total	**41**	**100,00%**	**4.436.280.235**	**100,00%**	**2.522.774.616**	**100,00%**

Fuente: ARDÁN 2023.

A continuación, centramos el análisis en la distribución por SPS y su composición sectorial de las 2 comarcas con mayor concentración de empresas FF, estas son Vigo y A Coruña.

Ambas comarcas significan el 48,78% del número total de empresas con indicador de empresa FF, contribuyendo cada una con 10 sociedades al conjunto de empresas con Indicador ARDÁN de Fortaleza Financiera. El sistema productivo más relevante en la comarca de Vigo es el de Maquinaria y equipo, representando un 30% de las empresas de la comarca con FF, donde destaca la actividad de Mayoristas de otra maquinaria y equipo no especializado participando con 2 empresas. En segundo lugar, con un 20%, del total de empresas FF de Vigo, aparece el sistema productivo de la Pesca significado en este grupo por las actividades de Elaboración de productos a base de pescado y Mayoristas de pescados y mariscos, con una empresa cada una con este indicador. El otro 50% se divide, en el mismo porcentaje del 10% cada uno, entre los sistemas productivos de Textil, confección y moda, Información y conocimiento, Agricultura, ganadería y alimentación, Automoción y equipos para el transporte y Rocas y minerales.

Gráfico 2. Distribución por SPS de las empresas con Fortaleza Financiera en las comarcas más representativas, 2023



Fuente: ARDÁN 2023.

En la comarca de A Coruña tres sistemas productivos sectoriales suman el 60% de las sociedades con indicador FF con un 20% cada uno. Estos SPS son el de Productos químicos y derivados (2 empresas), Madera y Muebles (2 empresas) y Agricultura, ganadería y alimentación (2 empresas). Mayoristas de productos farmacéuticos es la actividad que aglutina el primer sistema, el de Madera y muebles está conformado por las actividades de Fabricación de pasta papelera, artículos de papel y cartón y por Mayoristas y minoristas de madera y chapas; y las actividades de Fabricación de productos para la alimentación animal y Mayoristas de materias primas agrarias y alimentos para animales aúnan las actividades del tercer sistema productivo. El 40% restante, con un peso del 10% sobre las FF de la comarca, se reparte entre los sistemas productivos sectoriales de Textil confección y moda, Actividades financieras, inmobiliarias y de sociedades holding, Artículos de uso personal y doméstico y Servicios profesionales.

Para finalizar, enfatizar en la dificultad que supone superar los criterios que presenta la obtención de este Indicador ARDÁN de empresa con Fortaleza Financiera. Solamente el 0,13% de las empresas de la comarca de Vigo consiguen este indicador, mientras que en la comarca de A Coruña tan solo un 0,16% de sus empresas.

Tabla 4. **Concentración de empresas con Fortaleza Financiera en las principales comarcas, 2023**

Comarcas	Empresas FF	Empresas comarca	Concentración empresas FF
A CORUÑA	10	6.399	**0,16%**
VIGO	10	7.414	**0,13%**

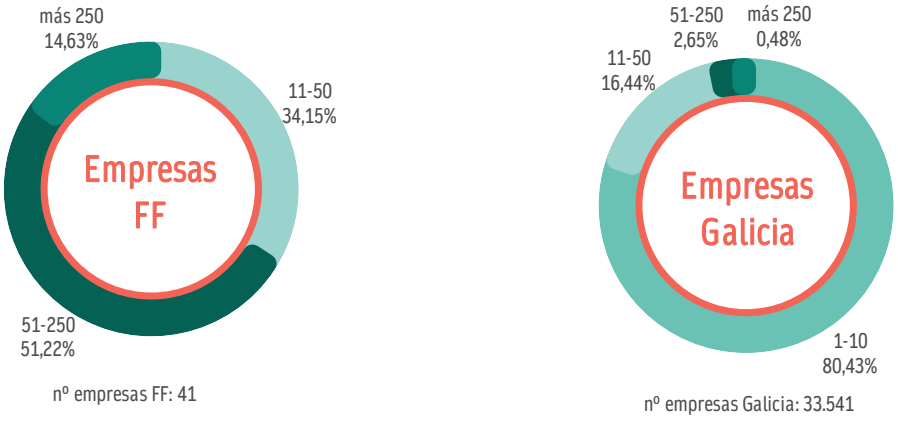
Fuente: ARDÁN 2023.

5.2.3. Las empresas con Fortaleza Financiera por rango de empleo

Uno de los valores a cumplir por las empresas para obtener el indicador de Fortaleza financiera es que el número medio de empleados en cada periodo de los analizados ha de ser mínimo de 5 trabajadores. Desde la óptica del rango de empleo examinaremos, no sólo las 41 sociedades con indicador ARDÁN de Fortaleza Financiera, sino también las 38.880 empresas gallegas que integran este informe con datos correspondientes a los años 2021,2022 y 2023. Para realizar esta comparativa solamente tendremos en cuenta aquellas empresas que declaran el dato de empleo en el último ejercicio, es decir 2023. En la muestra gallega de referencia (38.880 empresas), 33.541 empresas son las que reflejan en sus cuentas anuales el número medio de trabajadores de su plantilla en 2023.

En el Gráfico 3 mostramos los datos de una forma más pormenorizada. El mismo nos muestra que el grupo más significativo de empresas con Fortaleza Financiera se sitúa en el rango de 51 a 250 trabajadores. Esto supone que el 51,22% de las empresas que se sitúan en ese tramo son medianas empresas, concretamente 21 de las 41 contempladas en este capítulo. Por el contrario, hay que señalar que el rango de empresas que en 2023 no tiene representación de empresas FF son las de entre 5 y 10 empleados, donde respecto al total de empresas gallegas es el grupo más numeroso, aquel donde la plantilla de trabajadores no supera los diez empleados (80,43%).

Gráfico 3. **Distribución empresas con Fortaleza Financiera vs. total Galicia por rango de empleo, 2023**



Fuente: ARDÁN 2023.

A la vista de los datos podemos afirmar que a medida que aumenta el tamaño de la empresa aumenta la probabilidad de obtener este indicador de desempeño empresarial. Esto se constata ya que el criterio de empleo de las empresas con el indicador de Fortaleza es tener plantillas superiores a 5 trabajadores, y donde el 100% de las empresas con FF en esta edición declaran tener más de 10 empleados y las empresas de Galicia con más de 10 trabajadores representa un del 19,57%.

5.2.4. La importancia de las empresas con Fortaleza Financiera

La Fortaleza Financiera de una empresa determinará su viabilidad de futuro además de cumplir su principio básico, obtener beneficios y repartirlos entre sus accionistas. La gestión realizada en estas compañías es crucial para cumplir los objetivos marcados previamente, tanto los de producción como lograr un buen posicionamiento del producto y/o servicio que derivará en una maximización de las ganancias de la empresa sostenida en el tiempo.

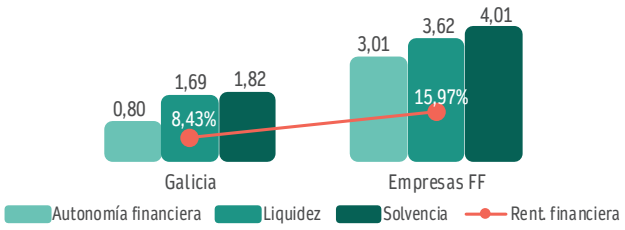
El análisis financiero y la interpretación de los resultados que éste arroje serán clave para establecer fuentes de financiación de nuevas operaciones, adentrarse en nuevos mercados, establecer costes de producción o atender compromisos financieros. Dicho análisis refleja la efectividad de las operaciones empresariales y sirve de referencia de desempeño respecto a otros períodos. De esta definición podemos extraer dos tipos de análisis financiero; vertical, que refleja la situación de las cuentas de la empresa en un período concreto de tiempo y horizontal, que compara la situación de las cuentas entre dos períodos distintos. Este último de vital importancia para poder realizar proyecciones a corto, medio y largo plazo. Evaluar la situación financiera de una empresa implica analizar cómo opera la empresa en términos de liquidez, solvencia, eficiencia, rendimiento y rentabilidad.

Teniendo en cuenta estos preceptos económico-financieros, analizamos el comportamiento de estas variables según la mediana o percentil 50 para el período que nos ocupa 2021-2023, tanto para las 41 empresas que poseen este indicador de desempeño empresarial como para la totalidad de las empresas gallegas que analizamos en este informe, 38.880 empresas gallegas.

Gráfico 4. **Evolución de las variables que determinan la Fortaleza Financiera, 2021-2023**

	Empresas Galicia			Empresas FF		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Autonomía financiera	0,64	0,71	**0,80**	2,45	2,49	**3,01**
Liquidez	1,68	1,67	**1,69**	3,33	3,23	**3,62**
Rentabilidad financiera	7,78%	8,06%	**8,43%**	15,76%	17,02%	**15,97%**
Solvencia	1,66	1,72	**1,82**	3,49	3,49	**4,01**

* Los datos se corresponden con la mediana P_{50}



Fuente: ARDÁN 2023.

Las cifras reflejan una clara y notable superioridad de las empresas con fortaleza financiera en contraposición a la empresa media gallega. En términos de solvencia y liquidez, las empresas con Fortaleza Financiera consiguen más que duplicar estos valores respecto a la empresa gallega y en el caso de la rentabilidad financiera casi duplicarlos, pero en el caso de la autonomía financiera el dato es casi cuatro veces superior.

Las empresas que consiguen alzarse con el Indicador ARDÁN empresa con fortaleza Financiera muestran una fuerte solidez e independencia respecto a los capitales ajenos en ellas invertidos. Estas 41 empresas FF destacan en su desempeño empresarial en cuanto a gestión financiera se refiere, determinando su capacidad competitiva y sostenibilidad en el tiempo.

Empresas con indicador ARDÁN Gacela

6

6. Empresas con indicador ARDÁN Gacela

6.1. Significado de empresa Gacela (G)

Ágil, dinámica, como una gacela, de ahí el nombre del indicador, a la par que arriesgada, son algunas de las particularidades que describen a las empresas G. Sociedades que muestran un crecimiento constante, rápido y superior a la media en cuanto al importe neto de la cifra de negocios obtenidos en el desarrollo de su actividad empresarial, además suelen ser empresas que asumen un riesgo económico-financiero mayor del habitual para poder financiar ese rápido crecimiento siquiera reinvierten sus beneficios en el negocio. Las mismas, son capaces de incrementar su volumen de ingresos de forma continuada y excepcionalmente rápida, incluso en contextos de recesión.

Además, son empresas muy dinámicas y con un grado muy alto de responsabilidad en la creación de nuevos empleos. Esta creación está en el ADN de estas compañías y va aparejada con su crecimiento. Suelen ser pioneras en la adopción de nuevas tecnologías y en la consecuente implementación de procesos innovadores en el desarrollo de su actividad.

Por último, hay que destacar su vigilancia constante al mercado, que conlleva una rápida adaptación a los cambios de la demanda y nuevos hábitos de consumo de su clientela potencial, permitiéndoles ir un paso por delante de su competencia directa. Esto las lleva a crecer incluso en momentos de crisis, si bien tienen una mayor volatilidad en los resultados.

Seguidamente expondremos los criterios que debe cumplir una empresa para poder alcanzar el indicador ARDÁN de empresa gacela.

Criterios:

- Los ingresos[1] obtenidos en el primer año del período de análisis han de superar los 300.000 euros. En el estudio que nos ocupa correspondería a los ingresos obtenidos en el ejercicio 2021.
- Su volumen de negocio durante un período de al menos tres años consecutivos debe estar por encima del 25% de incremento, en este caso en el período 2021-2023.

Figura 1. **Criterios de la empresa Gacela**

CRITERIOS	ÍNDICE G
Ingresos de explotación 2021	superiores a 300.000 €
Crecimiento de los Ingresos de explotación 2021-2023	superior al 25%

Fuente: ARDÁN 2023.

1 Los ingresos se corresponden con los Ingresos de explotación. Esta partida está formada por el Importe neto de la cifra de negocios, la Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación, Trabajos realizados por la empresa para su activo, Ingresos accesorios y otros de gestión corriente y Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del ejercicio.

Características:

- Son generadoras de un alto porcentaje de los nuevos empleos.
- Asumen más riesgos que su competencia, lanzando nuevos productos en nuevos mercados.
- Orientación a la innovación y a la inversión en I+D, enfocándose sobre todo en mejoras organizativas y en las innovaciones de producto para el mercado.
- 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 la 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 a su clientela.

Claves de éxito:

- **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 con un enfoque centrado en las necesidades de los clientes.
- **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 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, estando por tanto muy interesadas en la apertura de nuevos mercados y oportunidades de negocio.
- **Investigación e innovación.** Las empresas gacela gozan de una avanzada tecnología, donde un alto porcentaje de la misma es de creación propia, igual que 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

Los datos analizados del periodo 2023 son la constatación de la recuperación iniciada en el año 2021 y la estabilización de esta, después del crecimiento anómalo alcanzado en periodo 2020-2022, volviendo a registros de crecimiento similares a los obtenidos antes de la pandemia.

En la Tabla 1 se muestra el análisis a nivel agregado del crecimiento y dinamismo, en base al Importe neto de la cifra de negocios, de las empresas con Indicador de empresa Gacela en esta edición 2025. Las empresas con indicador Gacela, que como apuntamos anteriormente crecen incluso en momento de crisis, arrancan el año 2021, año de inicio de la salida de la crisis del COVID-19, con un porcentaje de crecimiento de su facturación muy destacado, un 62,26%. Datos que se moderan en los dos siguientes años objeto de este estudio, aunque siguen siendo muy relevantes, con crecimientos de un 49,34% en 2022 y un 39,66% para el año 2023, respectivamente.

En cuanto al dinamismo experimentado en este trienio 2021-2023 son las empresas que multiplican sus ventas de 2 a 3 veces el grupo más numeroso (158 empresas), 156 sociedades de 1,5 a 2 veces, 58 de 3 a 5 veces y, por último, 18 sociedades consiguen incrementar sus ventas en más de 5 veces.

Tabla 1. **Crecimiento del Importe neto de la cifra de negocios, 2021-2023**
(medianas)

	Crecimiento			
390 empresas Gacela	2020-2021	2021-2022	2022-2023	**2021-2023**
	62,26%	49,34%	39,66%	**116,25%**

Dinamismo 2021-2023 (nº empresas)			
5 o más	de 3 a 5	de 2 a 3	de 1,5 a 2
18	58	158	156

Fuente: ARDÁN 2023.

6.2. Las empresas Gacela en Galicia

Del total de las empresas gallegas examinadas en esta edición (38.880) tan sólo 390 sociedades cumplen con unos ingresos de explotación superiores a 300.000 euros en el año 2021 y con una tasa de crecimiento anual de los ingresos superior al 25% para los años 2021, 2022 y 2023, parámetros que otorgan el indicador G. Poniendo de manifiesto de este modo, que tan solo, el 1% de las empresas gallegas analizadas lo obtienen. A continuación, ofrecemos el listado por orden alfabético de las empresas que obtuvieron el Indicador de empresa Gacela en 2023.

Tabla 2. **Empresas con Indicador Gacela 2025**

	Empresa	Localidad	Actividad
1	360 ZOLUTIONS EUROPE, S.L.	BERGONDO	Otras activ. construcción especializada (impermeabil., limpieza vapor, chimeneas...)
2	5SENTI2 BUEU, S.L.	BUEU	Servicios sociales sin alojamiento
3	A CAMPACIÑA, S.L.	A MEZQUITA	Restaurantes
4	A NOIESA RESTAURANTES, S.L.	SANTIAGO	Restaurantes
5	AB ZETA M&C, S.L.	O ROSAL	Fabricación de otros productos de plástico (poliuretano, resina de poliéster...)
6	ABJ UTILLAJES DE CONTROL Y TROQUELES, SL	PONTEVEDRA	Ingeniería mecánica
7	ACEROS NORTCENTER 76, S.L.	BOQUEIXON	Carpintería metálica
8	ACSM SHIPPING CO, S.L.	VIGO	Activ. anexas al transporte marítimo (agentes consignatarios, salvamento marítimo...)
9	ADEGA PEDRALONGA, S.L.	CALDAS DE REIS	Elaboración de vinos
10	ADOSPI EVENTS, S.L.	CAMBADOS	Restaurantes
11	ADRELO, S.L.	A FONSAGRADA	Restaurantes
12	AGROSER ULLA, S.L.	VEDRA	Servicios para agricultura
13	AGRUPACION LA SERRANA, S.L.	REDONDELA	Agencias de viajes y operadores turísticos
14	AGUAS DE COSPEITO, S.L.U.	COSPEITO	Elaboración de aguas minerales y otras bebidas no alcohólicas
15	ALDA CASTILLA, S.L.	SANTIAGO	Hoteles
16	ALDA RIAS BAIXAS, S.L.	SANTIAGO	Hoteles
17	ALEN SPACE, S.L.	NIGRAN	Construcción aeronáutica y espacial y su maquinaria
18	ALFAIA DE COMPOSTELA, S.L.	SANTIAGO	Mayoristas otros artículos uso doméstico (libros, periódicos, objetos de regalo...)
19	ALMACENES DE FERRETERIA ROMA, S.L.	CARBALLO	Ferreterías
20	ALMACENES FENIX, S.L.	TRASMIRAS	Mayoristas de frutas y hortalizas
21	ALPANIDE, S.L.	SANTIAGO	Construcción de edificios
22	ALQUIMIA HOTELES, S.L.	CELANOVA	Hoteles
23	ALTIA LOGISTIC SOFTWARE, S.L.	OLEIROS	Otros serv. relacionados con las TIC (instalación ordenadores y programas informát.)
24	ALTRASAN, S.L.	TUI	Mayoristas de otra maquinaria y equipo no especializado
25	ANIBAL METALMECANICA GALLEGA, S.L.	SAN CIBRAO DAS VIÑAS	Fabricación de componentes, piezas y accesorios para transporte
26	ANTARES FORWARDING, S.L.	VIGO	Activ. anexas al transporte marítimo (agentes consignatarios, salvamento marítimo...)
27	APERTA INVEST 2012, S.L.	CEDEIRA	Otras activ. construcción especializada (impermeabil., limpieza vapor, chimeneas...)
28	APIGAR 2013, S.L.	VIGO	Otras act. de apoyo a empresas (ag. de cobros, envasado y empaquetado, taquigrafía..)
29	APRENDIENDO, S.L.	CULLEREDO	Formación obligatoria, profesional y universitaria

Fuente: ARDÁN 2023.

Tabla 2. Empresas con Indicador Gacela 2025

	Empresa	Localidad	Actividad
30	ARACNOSOFT, S.L.	BERGONDO	Programación informática
31	AROSA BUS, S.A.	CAMBADOS	Transporte terrestre de pasajeros
32	ATESVI, S.L.	CULLEREDO	Otras construcciones pesadas (puentes, túneles, refinerías, puertos...)
33	ATTICA21 HOTELES, S.L.	A CORUÑA	Hoteles
34	ATUR LOGISTICA DE TRANSPORTES, S.L.	CAMBRE	Otras actividades anexas al transporte (agentes de aduanas, embalaje...)
35	AURIFARMA, S.L.	A CORUÑA	Distribución de perfumería y cosmética
36	AUTOBUSES ALSINA, S.L.	LUGO	Transporte terrestre de pasajeros
37	AUTOCARES ALFER, S.A.	OURENSE	Transporte terrestre de pasajeros
38	AUTOCARES IGLESIAS, S.L.	VIGO	Transporte terrestre de pasajeros
39	AUTOMOCION LA 2016, S.L.	VIGO	Venta de automóviles
40	BARBOL VIAJES, S.L.	AS PONTES DE GARCIA RODRIGUEZ	Agencias de viajes y operadores turísticos
41	BASE INFORMATICA Y TECNOLOGICA, S.L.	A CORUÑA	Minoristas de ordenadores y programas informáticos
42	BEIRA DO PLAZA, S.L.	A CORUÑA	Restaurantes
43	BERIA NORTE CONSTRUCCIONES, S.L.	OLEIROS	Construcción de edificios
44	BIGO SOLUCIONES INFORMATICAS, S.L.	VIGO	Mayoristas de equipos para las TIC
45	BIVES TOUR, S.A.	VIGO	Agencias de viajes y operadores turísticos
46	BOCA BCN CLARIS, S.L.	CARBALLO	Restaurantes
47	BORGWARNER EMISSIONS SYSTEMS SPAIN, S.L.	VIGO	Fabricación de componentes, piezas y accesorios para transporte
48	BOTANA INDUSTRIA DE LA REFRIGERACION, SL	FRADES	Fabricación de maquinaria de ventilación y refrigeración no doméstica
49	BRAIS RIVAS, S.L.	OUTEIRO DE REI	Mayoristas no especializados pdtos. alimenticios (distribuidoras, almacenes...)
50	BROPORMA RETAIL, S.L.	REDONDELA	Minoristas de prendas de vestir y complementos
51	BUSCANDO EL NORTE, S.L.U.	SANXENXO	Agencias de viajes y operadores turísticos
52	CALDEIRERIA 24 RESTAURACION, S.L.	SANTIAGO	Restaurantes
53	CALICANTO OBRAS Y PROYECTOS, S.L.	A CORUÑA	Otras activ. construcción especializada (impermeabil., limpieza vapor, chimeneas...)
54	CALIDUS CATERING SERVICES, S.L.	TUI	Cáterings y otros servicios de comidas
55	CAMERIL, S.L.	CAMBRE	Fabricación de lámparas y aparatos eléctricos de iluminación
56	CANTERAS DE RICHINOL, S.L.	LALIN	Otras industrias extractivas (minerales metálicos, yeso, creta, turba, sal...)
57	CANTERAS PADESA, S.L.	CARBALLEDA	Otras industrias extractivas (minerales metálicos, yeso, creta, turba, sal...)
58	CAPACITACION DE SERVICIOS FORESTALES, SL	CURTIS	Silvicultura
59	CARLOFER 2011, S.L.	MONFORTE DE LEMOS	Mayoristas de materias primas agrarias y alimentos para animales
60	CARPAS PONTEVEDRA, S.L.	PONTEVEDRA	Alquiler de otra maquinaria y equipo (uso agrícola, equipo de oficina...)
61	CARREIRA XXI CONSTRUC. Y REHABILITACION	SANTIAGO	Construcción de edificios
62	CARREIRAS CILLERO, S.L.	CERVO	Mayoristas y minoristas de bebidas
63	CASA BARBEIRO, S.L.	ALFOZ	Explotación de ganado bovino
64	CASAIS LADO, S.L.	NOIA	Minoristas de bicicletas y artículos deportivos
65	CASTROMIL, S.A.	LUGO	Transporte terrestre de pasajeros
66	CELNOR SERVIZOS, S.L.	CAMBRE	Otras instalaciones en obras (ascensores, aislamientos térmicos...)
67	CELTA TRAVEL, S.L.	CAMBADOS	Agencias de viajes y operadores turísticos
68	CENTRO DENTAL LUCIA DIEGUEZ VILLAR, S.L.	PEREIRO DE AGUIAR	Actividades de medicina general y especializada
69	CENTRO FINANCIERO PAJONAL, S.A.	VIGO	Promoción inmobiliaria
70	CENTRO ORIENTACION DE ESTUDIOS CIAL.,SL	A ESTRADA	Otra formación (cultural, deportiva, autoescuelas, idiomas...) y act. auxiliares
71	CERVECERIA MOLINO VIEJO, S.L.	FERROL	Bares y cafeterías
72	CETANOIL-CECEBRE, S.L.	CAMBRE	Estaciones de servicio y gasolineras
73	CHOLO TABOADA, S.L.	TABOADA	Preparación de terrenos
74	CHUCHES XIANA, S.L.	ARTEIXO	Panaderías y pastelerías
75	CITELFO, S.L.	CHANTADA	Instalaciones eléctricas
76	CLICK FIXER, S.L.	A CORUÑA	Servicios técnicos de ingeniería
77	CLIMATEGA, S.L.	ARTEIXO	Fontanería, calefacción y aire acondicionado
78	COLEO RECYCLING, S.L.	A CORUÑA	Recogida, gestión y comercio de residuos
79	COMERCIAL ALFAVE TECHNOLOGIES, S.L.	SANTIAGO	Fabricación de estructuras metálicas
80	COMERCIAL BEIS, S.L.	A CORUÑA	Mayoristas de carne y productos cárnicos
81	COMERCIAL DE VEHICULOS UNIMOTOR, S.L.	LALIN	Venta de automóviles
82	COMERCIAL REGUEIRO PEREIRA, S.L.	SANTIAGO	Mayoristas no especializados pdtos. alimenticios (distribuidoras, almacenes...)
83	COMO EN CASA ALOJAMIENTOS TURISTICOS, SL	SANTIAGO	Alojamientos turísticos, campings y otros similares
84	CONSTR. Y DESARR. C.R.X. 16 DE GALICIA	VIGO	Construcción de edificios
85	CONSTRUCCIONES ANSPAL, S.L.	RIBEIRA	Construcción de edificios
86	CONSTRUCCIONES FERMIRA, S.L.	CABANA DE BERGANTIÑOS	Construcción de edificios
87	CONSTRUCCIONES GROBAS, S.L.	MESIA	Construcción de edificios
88	CONSTRUCCIONES M. LOPEZ ARMESTO, S.L.	BOVEDA	Construcción de edificios
89	CONSULTORA DE INGENIERIA MEDIO AMBIENTE	A CORUÑA	Servicios técnicos de ingeniería
90	CONTACT CENTER DEL NOROESTE, S.L.	LUGO	Centros de llamadas
91	CORACAI ALLIANCE, S.L.	A CORUÑA	Procesado y conservación de frutas y hortalizas

Fuente: ARDÁN 2023.

Tabla 2. Empresas con Indicador Gacela 2025

	Empresa	Localidad	Actividad
92	COSTAS MARISCOS GALICIA, S.L.	BAIONA	Mayoristas de pescados y mariscos
93	COTO ESTUDIOS Y CONSTRUCCIONES, S.L.	RIBADEO	Otras activ. construcción especializada (impermeabil., limpieza vapor, chimeneas...)
94	COUNCILBOX TECHNOLOGY, S.L.	NIGRAN	Consultoría de gestión empresarial
95	CUBICA TECNOLOGIA Y DISEÑO, S.L.	VIGO	Programación informática
96	D.M. INGENIERIA, S.L.	A CORUÑA	Servicios técnicos de ingeniería
97	DA GIULIO, S.A.	A CORUÑA	Mayoristas e intermediarios de textiles (exc. prendas de vestir)
98	DACYS FOOD, S.L.	VIGO	Restaurantes
99	DARFORMA LUGO, S.L.	LUGO	Construcción de edificios
100	DECIMAL INGENIERIA, S.L.	NARON	Servicios técnicos de ingeniería
101	DECOPERFUM, S.L.	OZA DOS RIOS	Agencias de publicidad
102	DELICIAS CORUÑA, S.L.	OURENSE	Fabricación de productos de panadería, molinería y pastas alimenticias
103	DELICIAS DEL NORTE, S.L.U.	PONTEVEDRA	Mayoristas no especializados pdtos. alimenticios (distribuidoras, almacenes...)
104	DEUMEC ESPAÑA, S.L.	O PORRIÑO	Ingeniería mecánica
105	DIAL INGENIERIA Y CONSTRUCCIONES, S.L.	CULLEREDO	Construcción de edificios
106	DIBERTRANS LALIN, S.L.	LALIN	Transporte de mercancías por carretera
107	DISAURIA, S.L.	VERIN	Bares y cafeterías
108	DISGON TRANSPORTE URGENTE, S.L.	MOS	Transporte de mercancías por carretera
109	DISTRIBUCIONES AGIS Y MARTINEZ, S.L.	PONTE-CALDELAS	Minoristas otros ptos. alimenticios especializ. (autoserv., congelados, gourmet...)
110	DOAUTO TEAM GALICIA, S.L.	MOS	Mantenimiento y reparación de vehículos de motor
111	DOMINIOZERO, S.L.	A CORUÑA	Otros serv. relacionados con las TIC (instalación ordenadores y programas informát.)
112	DOVABETYRES, S.L.	LUGO	Minoristas de repuestos y accesorios de vehículos de motor
113	DUBRASEDA, S.L.	NOIA	Fabricación de productos de panadería, molinería y pastas alimenticias
114	ECOENER, S.A.	A CORUÑA	Servicios técnicos de ingeniería
115	ECOTEL GALICIA, S.L.	OURENSE	Telecomunicaciones
116	EDIMEIRA, S.L.	MEIRA	Construcción de edificios
117	EL ABUELO Y NIETOS, S.L.	LUGO	Bares y cafeterías
118	EL ACEITUNERO APERITIVOS, S.L.	PEREIRO DE AGUIAR	Mayoristas no especializados pdtos. alimenticios (distribuidoras, almacenes...)
119	EL SIETE FORMACION, S.L.	MOAÑA	Mayoristas de materiales para la construcción
120	ELECTROTECNICA INDUSTRIAL Y NAVAL, S.L.	A CORUÑA	Instalaciones eléctricas
121	ELEMENTOS EMPRESAR. Y COMERC. DE GALICIA	OLEIROS	Preparación de terrenos
122	ELIMAT EQUIPAMIENTOS, S.L.	CAMBRE	Construcción de barcos y embarcaciones de recreo
123	EMPRESA MONFORTE, S.A.U.	LUGO	Transporte terrestre de pasajeros
124	EN ESTADO DE FLOW, S.L.	SANTIAGO	Restaurantes
125	ESCA DISTRIBUCIONES 2017, S.L.	CASTRO CALDELAS	Mayoristas y minoristas de bebidas
126	ESCENOSET, S.L.	AMES	Carpintería
127	EUROCOIN COMPONENTS, S.L.	A CORUÑA	Reparación de maquinaria
128	EUROPE VDS DIAMOND SOLUTIONS, S.L.	A CORUÑA	Mayoristas de otra maquinaria y equipo no especializado
129	EVENTOS Y HOSTELERIA TRASTOY, S.L.	NARON	Bares y cafeterías
130	EXCOVIGA, S.L.U.	TABOADELA	Preparación de terrenos
131	EXPLOTACIONES FORESTALES COFOR, S.L.	VILAMARTIN DE VALDEORRAS	Silvicultura
132	FARIÑA GARCIA, S.L.	A CAÑIZA	Mayoristas de materiales para la construcción
133	FARIÑAS INSTALACIONES, S.L.	O CARBALLIÑO	Instalaciones eléctricas
134	FAS PESCA, S.L.	VIGO	Mayoristas de pescados y mariscos
135	FASHION EL PULPO, S.L.	A CORUÑA	Confección de otras prendas de vestir (ropa interior, bebés...)
136	FENESTRA, S.L.	MONFORTE DE LEMOS	Carpintería metálica
137	FERNANDEZ Y ASOCIADOS TRANS, S.L.	CATOIRA	Transporte de mercancías por carretera
138	FERRI DRIVE & CONTROL, S.L.	VIGO	Servicios técnicos de ingeniería
139	FINCA PADRONELO, S.L.	VILALBA	Explotación de ganado bovino
140	FINCORPORATIVA, S.L.	SANTIAGO	Actividades de las sociedades holding
141	FOLLOWUP & CONTROL, S.L.	VIGO	Otra formación (cultural, deportiva, autoescuelas, idiomas...) y act. auxiliares
142	FORAÑE PROMOCIONES Y CONSTRUCCIONES,S.L.	BAIONA	Construcción de edificios
143	FRANK STORE, S.L.	OURENSE	Minoristas de prendas de vestir y complementos
144	FRATELLI SICILIANI, S.L.	SANTIAGO	Elaboración de especias, salsas, preparados alimenticios y similares
145	FUENCORO, S.L.P.	A CORUÑA	Actividades de medicina general y especializada
146	GALACARTA, S.L.	A CORUÑA	Restaurantes
147	GALAXIA EMPIRICA, S.L.	MOAÑA	Programación informática
148	GALICIA QUEROTE FOOD MARKET, S.L.	SANTIAGO	Actividades inmobiliarias
149	GANADOS AIAZ, S.L.	MONFORTE DE LEMOS	Mayoristas de animales vivos
150	GANADOS NAY, S.L.	PARADELA	Mayoristas de carne y productos cárnicos
151	GANADOS NIMO, S.L.	BRION	Mayoristas de animales vivos
152	GANDARIO OBRAS, S.L.	BERGONDO	Construcción de edificios
153	GANDON, S.A.	CANGAS	Extracción pesquera

Fuente: ARDÁN 2023.

Tabla 2. Empresas con Indicador Gacela 2025

	Empresa	Localidad	Actividad
154	GBTEC SOFTWARE, S.L.	A CORUÑA	Programación informática
155	GELATOPLANET, S.L.	PONTEVEDRA	Mayoristas de otra maquinaria y equipo no especializado
156	GERCA ACERO Y METAL, S.L.	VIMIANZO	Carpintería metálica
157	GLOBAL ASENTO, S.L.	OLEIROS	Mayoristas muebles, exc. madera, y aparatos iluminación
158	GOI TRAVEL, S.L.	A CORUÑA	Otras actividades anexas al transporte (agentes de aduanas, embalaje...)
159	GONZAR, S.A.T .	PORTOMARIN	Explotación de ganado bovino
160	GRABADOS Y CRISTALERIA MONCHO, S.L.	A CORUÑA	Fabricación, manipulado y transformación de vidrio
161	GRANITOS Y OBRAS MOSQUERA, S.L.	OURENSE	Otras industrias extractivas (minerales metálicos, yeso, creta, turba, sal...)
162	GREENALIA BIOMASS SUPPLY, S.L.	A CORUÑA	Silvicultura
163	GREENALIA WIND POWER, S.L.	A CORUÑA	Producción de energía eléctrica nuclear, térmica y de otros tipos
164	GRUPIVAZGLE, S.L.	LUGO	Alquiler de medios de transporte sin conductor ni tripulación
165	GRUPO BERMUDEZ & SOLUTION, S.L.	CARRAL	Fabricación de muebles de oficina y de establecimientos comerciales (exc. de madera)
166	GRUPO PULPERIA MARIO DE VIVEIRO, S.L.	XOVE	Restaurantes
167	GRUPO VOAR, S.L.	RIBADEO	Hoteles
168	HACK A BOSS, S.L.	A CORUÑA	Consultoría informática
169	HASTOPLAY, S.L.	OLEIROS	Agencias de publicidad
170	HELIOXCOM BUCEO PROFESIONAL, S.L.	VIGO	Otras activ. construcción especializada (impermeabil., limpieza vapor, chimeneas...)
171	HERMANOS CARIDE FDEZ TRABAJOS VERTICALES	OURENSE	Construcción de edificios
172	HERMANOS RIBAS ESTEVE, S.L.	SANTIAGO	Restaurantes
173	HER-VEI, S.L.	LUGO	Transporte terrestre de pasajeros
174	HIDRIA CIENCIA AMBIENTE Y DESARROLLO, SL	VIGO	Investigación y desarrollo
175	HOKMAND GLOBAL, S.L.	GONDOMAR	Mayoristas de otra maquinaria y equipo no especializado
176	HORMIGONES ANPASA, S.L.	OURENSE	Fabricación de hormigón fresco
177	HOSTELERIA EL POTRO, S.L.	CULLEREDO	Bares y cafeterías
178	HOSTELERIA SABINO, S.L.	CURTIS	Restaurantes
179	HOSTELINNOVA, S.L.	A CORUÑA	Restaurantes
180	HOTEL O CEBREIRO, S.L.	PEDRAFITA DO CEBREIRO	Hoteles
181	HUME INGENIERIA, S.L.	A CORUÑA	Servicios técnicos de ingeniería
182	I MAS D ELECTROACUSTICA, S.L.	CEDEIRA	Mayoristas de equipos para las TIC
183	IBERUZI, S.L.	BAIONA	Mayoristas no especializados pdtos. alimenticios (distribuidoras, almacenes...)
184	ICARO 34 HOSTELERIA, S.L.	OLEIROS	Restaurantes
185	ICTEL INGENIEROS, S.L.	VIGO	Servicios técnicos de ingeniería
186	ILUMINACIONES SANTIAGUESAS, S.L.	AMES	Instalaciones eléctricas
187	IMPERVELPER, S.L.	TUI	Construcción de edificios
188	IMPORTACION LEBISTES, S.L.	NARON	Minoristas de ordenadores y programas informáticos
189	INCALFONT RENOVABLES, S.L.	CAMARIÑAS	Fontanería, calefacción y aire acondicionado
190	INDUSTRIAS AFINES, S.L.	MOS	Elaboración de productos a base de pescado
191	INDUSTRIAS GALLEGAS DEL POLIESTER, S.L.	ZAS	Fabricación de envases y embalajes de plástico
192	INFINITA EVENTOS Y VIAJES, S.L.	SANTIAGO	Organización de convenciones y ferias
193	INGENIA DOMO MADERA, S.L.	OLEIROS	Carpintería
194	INSIDE THE TEAM, S.L.	A ESTRADA	Otras activ. construcción especializada (impermeabil., limpieza vapor, chimeneas...)
195	INSTALACIONES ELECTRICAS ARCACE, S.L.	CESURAS	Instalaciones eléctricas
196	INSTALACIONES ELECTRICAS MARELEC, S.L.	ZAS	Instalaciones eléctricas
197	INTEGRA DIRECCION INTEGRADA DE PROYECTOS	VIGO	Actividades inmobiliarias
198	INTELMAN INGENIERIA, S.L.	O PORRIÑO	Servicios técnicos de ingeniería
199	INTERSIA, GLOBAL SOLUTIONS, S.L.	MORAÑA	Otras activ. construcción especializada (impermeabil., limpieza vapor, chimeneas...)
200	INXENIA DESARROLLOS TECNOLOGICOS, S.L.	VIGO	Ensayos y análisis técnicos (ITV, certificación de productos...)
201	IRMARAL 2015, S.L.	O PORRIÑO	Otras act. de apoyo a empresas (ag. de cobros, envasado y empaquetado, taquigrafía..)
202	ITINERE-2 SERVICIOS Y OBRAS, S.L.	A CORUÑA	Otras act. de apoyo a empresas (ag. de cobros, envasado y empaquetado, taquigrafía..)
203	J.L. FROIZ, S.L.	GONDOMAR	Actividades de las sociedades holding
204	JAMP CLOTHING, S.L.	GONDOMAR	Mayoristas e intermediarios de textiles (exc. prendas de vestir)
205	JMF LOGISTICA DE FRIO, S.L.	CULLEREDO	Transporte de mercancías por carretera
206	KLAUSSEN KARS, S.L.	MOS	Transporte de mercancías por carretera
207	LA BOTTEGA CORUÑA, S.L.	A CORUÑA	Bares y cafeterías
208	LA BRISA POIO, S.L.	POIO	Restaurantes
209	LA MARTINICA BY MARIA SOBRINO, S.L.	VIGO	Confección de otras prendas de vestir (ropa interior, bebés...)
210	LAGO EMPEDRADO, S.L.	A CORUÑA	Agencias de publicidad
211	LAGOUME, S.L.	OURENSE	Servicios integrales y actividades de limpieza a edificios e instalaciones
212	LASTRA Y VIÑAN, S.L.	A CORUÑA	Bares y cafeterías
213	LEDVIGO, S.L.	VIGO	Ferreterías
214	LITMAR LIMPIEZAS, S.L.	PONTEVEDRA	Servicios integrales y actividades de limpieza a edificios e instalaciones
215	LOGISTICA CARBURANTES PETROLIFEROS GROUP	SADA	Transporte de mercancías por carretera

Fuente: ARDÁN 2023.

Tabla 2. Empresas con Indicador Gacela 2025

	Empresa	Localidad	Actividad
216	LOJO SIEIRA, S.L.	BOIRO	Construcción de edificios
217	LUCKIA GAMING GROUP, S.A.	A CORUÑA	Juegos de azar y apuestas
218	LYNECO, S.L.	BERGONDO	Instalaciones eléctricas
219	MADERAS RANDUFE, S.L.	TUI	Mayoristas y minoristas de maderas y chapas
220	MAIS PORVIR XESTION SOCIAL, S.L.	CABANA DE BERGANTIÑOS	Servicios sociales sin alojamiento
221	MALDEASA, S.L.	LUGO	Transporte terrestre de pasajeros
222	MALUSAL LOGISTICA, S.L.	OLEIROS	Hoteles
223	MARCELINO FERNANDEZ E HIJOS, S.L.	OURENSE	Promoción inmobiliaria
224	MARTINEZ OTERO COMPOSITES, S.L.	A ESTRADA	Fabricación de muebles de oficina y de establecimientos comerciales (exc. de madera)
225	MATID INCREMENTAL, S.L.	ARTEIXO	Servicios técnicos de ingeniería
226	MCA FACILITY, S.A.	MARIN	Instalaciones eléctricas
227	MECWIDE ESPAÑA, S.L.	VIGO	Fabricación de estructuras metálicas
228	MEIFUS INBEST, S.L.	VIGO	Actividades inmobiliarias
229	MELDIS ALIMENTACION, S.L.	MELIDE	Mayoristas de carne y productos cárnicos
230	METALPADRON, S.L.	PADRON	Carpintería metálica
231	MIISTA LIFESTYLE, S.L.	ORDES	Industria del cuero y del calzado
232	MILONGAS PARRILLADA CORUÑA, S.L.	SANTIAGO	Restaurantes
233	MILONGAS PARRILLADA VIGO, S.L.	SANTIAGO	Restaurantes
234	MINING CALX, S.L.	RUBIA	Extracción de granito
235	MIRAMAR CRUISES, S.L.	A CORUÑA	Agencias de viajes y operadores turísticos
236	MON CALAMARI, S.L.	LUGO	Consultoría de gestión empresarial
237	MONICA CORDERA, S.L.	A CORUÑA	Minoristas de prendas de vestir y complementos
238	MONTAJES DE CARPINTERIA JCV CURTIS, S.L.	CURTIS	Carpintería
239	MONTAJES ELECTRICOS LOPEZ POSE, S.L.	CEE	Instalaciones eléctricas
240	MONTAJES MECANICOS DE GALICIA, S.L.	CERCEDA	Fabricación de estructuras metálicas
241	MORAN GRUPO EMPRESARIAL, S.L.	MONDOÑEDO	Transporte terrestre de pasajeros
242	MORGAN GESTION EMPRESARIAL DE FRANQUIC.	O GROVE	Actividades de contabilidad
243	MULTIMARCA O CASTRO, S.L.	LALIN	Mantenimiento y reparación de vehículos de motor
244	NAUTICO DE SAN VICENTE, S.L.	O GROVE	Bares y cafeterías
245	NEUMATICOS DOCANDO LUGO, S.L.	LUGO	Minoristas de repuestos y accesorios de vehículos de motor
246	NEUMATICOS PEREZ ALONSO, S.L.	PONTEAREAS	Mantenimiento y reparación de vehículos de motor
247	NEW LIVE PROMOCIONES CULTURALES, S.L.	VILAGARCIA DE AROUSA	Parques de atracciones y otras actividades recreativas
248	NORDESIA PRODUCCIONS, S.L.	SANTIAGO	Actividades de creación, artísticas y de espectáculos
249	NOROESTE DE PATATAS, S.L.	XINZO DE LIMIA	Mayoristas de frutas y hortalizas
250	NORVENTO ENERGIA DISTRIBUIDA PLUS, S.L.	LUGO	Servicios técnicos de ingeniería
251	NOSA CARNE, S.L.	OURENSE	Mayoristas de carne y productos cárnicos
252	NUTRIBIOTICA, S.L.	VIGO	Mayoristas no especializados pdtos. alimenticios (distribuidoras, almacenes...)
253	OP TECHNICAL CENTER, S.L.	MOS	Servicios técnicos de ingeniería
254	ORENSANA DE VINOS, S.A.	RIBADAVIA	Elaboración de vinos
255	ORESA CONSTRUCCION Y SERVICIOS GLOBALES	VIGO	Otras activ. construcción especializada (impermeabil., limpieza vapor, chimeneas...)
256	ORGANIZA-NIGRAN, S.L.	NIGRAN	Cáterings y otros servicios de comidas
257	ORION EQUIPAMIENTOS DE SEGURIDAD, S.L.	FERROL	Minoristas de otros artículos (regalos de empresa, artesanía, armerias, sellos...)
258	OSVENTOS INNOVACION EN SERVIZOS, S.L.	SANTIAGO	Otras act. profesionales y científicas (traducción, prevenc. riesgos, ag. modelos...)
259	PADATEX, S.L.	ARTEIXO	Mayoristas e intermediarios de textiles (exc. prendas de vestir)
260	PANADERIA TASAGA, S.L.	O PINO	Panaderías y pastelerías
261	PARALEL STORE, S.L.	PONTEVEDRA	Minoristas de prendas de vestir y complementos
262	PARDO EVENTOS, S.L.	A CORUÑA	Restaurantes
263	PATATAS EIRAS, S.L.	CASTROVERDE	Mayoristas de frutas y hortalizas
264	PAZO DE VILABOA RESORTS, S.L.	A CORUÑA	Restaurantes
265	PEIXES ARDORA, S.L.	VIGO	Mayoristas de pescados y mariscos
266	PEIXES E MARISCOS XULIANO, S.L.	CEDEIRA	Mayoristas de pescados y mariscos
267	PESCA XURELO, S.L.	A CORUÑA	Extracción pesquera
268	PETIA VET HEALTH, S.A.	O PORRIÑO	Mayoristas de productos farmacéuticos
269	PETROLAM INFRAESTRUCTURAS, S.L.	OURENSE	Construcción de edificios
270	PILGRIM TRAVEL, S.L.	A CORUÑA	Agencias de viajes y operadores turísticos
271	PIROTECNIA PENIDE, S.L.	VEDRA	Fabricación de otros productos químicos (colas, explosivos, tintas...)
272	PITIÑA 2019, S.L.	A CORUÑA	Panaderías y pastelerías
273	PLUS CONTROL INSTALACION TERMICA, S.L.	VIGO	Fontanería, calefacción y aire acondicionado
274	POLYMER LOOP, S.L.	A CORUÑA	Servicios técnicos de ingeniería
275	POSSUM 74, S.L.	A CORUÑA	Consultoría de gestión empresarial
276	PRADA HABITAT, S.L.	VIGO	Promoción inmobiliaria
277	PRIOR DE PANTON, S.L.	PANTON	Mayoristas y minoristas de bebidas

Fuente: ARDÁN 2023.

Tabla 2. Empresas con Indicador Gacela 2025

	Empresa	Localidad	Actividad
278	PRODUCTS AND FEATURES IBERIA, S.L.	VIGO	Mayoristas de productos farmacéuticos
279	PROPERDIS EMPRESA DE INSERCION LABORAL	BOIRO	Construcción de edificios
280	PROSEMA NOROESTE, S.L.	FERROL	Construcción de edificios
281	PROTECTORSHELL, S.L.	A CORUÑA	Ferreterías
282	PROTEO INGENIERIA, S.L.	CULLEREDO	Instalaciones eléctricas
283	PROTOCLOUD, S.L.	SADA	Joyerías y relojerías
284	PROXECTO EGALI, S.L.	SANTIAGO	Mayoristas no especializados pdtos. alimenticios (distribuidoras, almacenes...)
285	QUEIRO FARINA, S.L.	A CORUÑA	Zapaterías y otros artículos de cuero
286	R.D. LUGO, S.L.	LUGO	Carpintería metálica
287	RADIO TAXI CORUÑA, S.L.	A CORUÑA	Transporte terrestre de pasajeros
288	RAIOLA SAPM, S.L.	A CORUÑA	Residencias para personas mayores
289	RECTORAL SANXENXO, S.L.	SANXENXO	Restaurantes
290	RED ACTIVA INTEGRAL, S.L.	SANTIAGO	Agencias de viajes y operadores turísticos
291	REDES RIA DE AROSA, S.L.	BOIRO	Fabricación pdtos. textiles, exc. prendas de vestir (de punto, alfombras, lonas...)
292	RESTAURACION JUANITO, S.L.	NARON	Restaurantes
293	RICARSAT, S.L.	SANTIAGO	Instalaciones eléctricas
294	RILCAPUR, S.L.	PONTEVEDRA	Fabricación de otras estructuras de madera
295	RNM TRANSPORTES QUIMICOS ESPAÑA, S.L.	VIGO	Transporte de mercancías por carretera
296	RODRIGUEZ AMADO, S.L.	LARACHA	Fontanería, calefacción y aire acondicionado
297	RONDA MURALLA 33, S.L.	LUGO	Construcción de edificios
298	ROYFE, S.L.	FERROL	Promoción inmobiliaria
299	RUNNING KING, S.A.U.	PONTEVEDRA	Mayoristas de artículos deportivos y bicicletas
300	RUTA BUS, S.A.	A CORUÑA	Transporte terrestre de pasajeros
301	RUTAS MEIGAS, S.L.	PADRON	Agencias de viajes y operadores turísticos
302	SALNES PIEDRA, S.L.	SANXENXO	Revocamiento y revestimiento de suelos y paredes
303	SAMAIN SERVIZOS A COMUNIDAD, S.A.	VIGO	Servicios integrales y actividades de limpieza a edificios e instalaciones
304	SANCOSA, S.L.	SANTIAGO	Fabricación de productos de panadería, molinería y pastas alimenticias
305	SANIOR GALICIA, S.L.	OURENSE	Alquiler de otra maquinaria y equipo (uso agrícola, equipo de oficina...)
306	SANTA POLA INVESTMENT, S.L.	A CORUÑA	Promoción inmobiliaria
307	SANTIAGO OCIO CIDADE VELLA, S.L.	SANTIAGO	Bares y cafeterías
308	SARGO HOTEL&RESORT, S.L.	BURELA	Hoteles
309	SECUNDINO DOCAMPO, S.L.	VILAMARIN	Mayoristas no especializados pdtos. alimenticios (distribuidoras, almacenes...)
310	SEGADE SAELCO, S.A.	OURENSE	Instalaciones eléctricas
311	SEIJAS Y OTERO, S.L.	SANXENXO	Agencias de viajes y operadores turísticos
312	SENES CIT, S.L.	A CORUÑA	Servicios sociales sin alojamiento
313	SEREGA DE SANTIAGO, S.L.	SANTIAGO	Bares y cafeterías
314	SERFOVAN FORESTAL, S.L.	VIMIANZO	Mayoristas y minoristas de maderas y chapas
315	SERVICIOS ASISTENCIA PROFES. DE A CORUÑA	A CORUÑA	Servicios sociales sin alojamiento
316	SERVICIOS MEDICOS MARINEDA, S.L.	A CORUÑA	Otras actividades sanitarias (podología, logopedia, comadronas...)
317	SERVIVA INTEGRAL, S.L.	ARTEIXO	Restaurantes
318	SIGLA RENTING, S.L.	LUGO	Tintorerías
319	SILDASA, S.L.	CERCEDA	Construcción de edificios
320	SILMAN 97, S.L.	BERGONDO	Organización de convenciones y ferias
321	SISTEMAS DE ALMACENAJE DE GALICIA, S.L.	A CORUÑA	Mayoristas de materiales para la construcción
322	SISTEMAS DE SEGURIDAD RIGEL, S.L.	PEREIRO DE AGUIAR	Actividades de seguridad e investigación
323	SMART PROJECT BUILDINGS, S.L.	CULLEREDO	Promoción inmobiliaria
324	SODEIN SOLUCIONES INTEGRALES, S.L.	VIGO	Otras construcciones pesadas (puentes, túneles, refinerías, puertos...)
325	SOFTTEK DIGITAL INNOVATION, S.L.	A CORUÑA	Actividades de las sociedades holding
326	SOLUCIONES INTEGRALES VOZ, DATOS SEGUR.	A CORUÑA	Instalaciones eléctricas
327	SOLUCIONES MEDIOAMBIENTALES GALLEGAS, SL	A CORUÑA	Otras act. profesionales y científicas (traducción, prevenc. riesgos, ag. modelos...)
328	SOMEN HOSTELERIA, S.L.	POIO	Cáterings y otros servicios de comidas
329	SONAGA GESTION, S.L.	OROSO	Formación obligatoria, profesional y universitaria
330	SONIDO E ILUMINACION GOYPLASON, S.L.	SANTIAGO	Alquiler de atículos uso doméstico (exc. deportivos y de ocio)
331	SOOS LIFTING MACHINERY, S.L.	A ESTRADA	Alquiler de otra maquinaria y equipo (uso agrícola, equipo de oficina...)
332	SOUVENIRS ESPIRAL, S.L.	AMES	Minoristas de otros artículos (regalos de empresa, artesanía, armerias, sellos...)
333	STARCO INVEST, S.A.	A CORUÑA	Promoción inmobiliaria
334	STEIN FACHADAS, S.L.	A CORUÑA	Construcción de edificios
335	STEWRIKAKURDA, S.L.	BRION	Restaurantes
336	SUSIACUNA, S.L.	BUEU	Restaurantes
337	SUTEC SISTEMAS, S.L.	A CORUÑA	Instalaciones eléctricas
338	TABLEROS Y DERIVADOS DE LA MADERA, S.L.	BERGONDO	Mayoristas y minoristas de maderas y chapas

Fuente: ARDÁN 2023.

Tabla 2. Empresas con Indicador Gacela 2025

	Empresa	Localidad	Actividad
339	TECALIS SOFTWARE, S.L.	AMES	Otros serv. relacionados con las TIC (instalación ordenadores y programas informát.)
340	TECNOLOGIA Y RECICLAJE DE MATERIALES, SL	O PINO	Recogida, gestión y comercio de residuos
341	TECOMSA GESTION, S.L.	O GROVE	Construcción de edificios
342	TEGAN IBERICA, S.L.	LALIN	Mayoristas de maquinaria y equipo agrícola
343	TEIMAS GLOBAL, S.L.	SANTIAGO	Otros serv. relacionados con las TIC (instalación ordenadores y programas informát.)
344	TEKOVE ATENCION SOCIAL, S.L.	VEREA	Residencias para personas mayores
345	TERAMO INVERSIONES, S.L.	A CORUÑA	Actividades inmobiliarias
346	TESEC AV & EVENTS, S.L.	SANTIAGO	Alquiler de otra maquinaria y equipo (uso agrícola, equipo de oficina...)
347	TESWATER GLOBAL, S.L.	VIGO	Servicios técnicos de ingeniería
348	TIR LINO, S.L.	TEO	Transporte de mercancías por carretera
349	TORUS SOFTWARE SOLUTIONS, S.L.	A CORUÑA	Otros serv. relacionados con las TIC (instalación ordenadores y programas informát.)
350	TOURGALIA GESTION, S.L.	QUIROGA	Agencias de viajes y operadores turísticos
351	TRANSFORMACIONES AGRARIAS MONTERO Y DIAZ	O PARAMO	Servicios para agricultura
352	TRANSFRIGO MEDIN, S.L.	CARRAL	Transporte de mercancías por carretera
353	TRANSPORTE SANITARIO GALEGO, S.L.	MONDOÑEDO	Ambulancias
354	TRANSPORTES CABO ORTEGAL, S.L.	FENE	Transporte de mercancías por carretera
355	TRANSPORTES ORGALIM, S.L.	A CORUÑA	Transporte de mercancías por carretera
356	TRANSPORTES Y GANADOS LEIS, S.L.	SANTA COMBA	Mayoristas de animales vivos
357	TRANSVIALIA SERVICIOS, S.L.	BERGONDO	Transporte terrestre de pasajeros
358	TRESICE INGENIERIA Y CONTROL, S.L.	BERGONDO	Servicios técnicos de ingeniería
359	TRISKO, S.A.	ARTEIXO	Confección de prendas de vestir exteriores
360	TRISON EUROPE, S.L.	SADA	Instalaciones eléctricas
361	UNIFICACION CINCUENTA, S.L.	A CORUÑA	Instalaciones eléctricas
362	UNTHA IBERICA, S.A.	OROSO	Mayoristas de maquinaria y equipo agrícola
363	URBACONSA LUGO, S.L.	LUGO	Construcción de edificios
364	USED WORLD PARTS, S.L.	NIGRAN	Otros serv. relacionados con las TIC (instalación ordenadores y programas informát.)
365	VEIGA Y LAMAS, S.L.	A CORUÑA	Bares y cafeterías
366	VENDING LUCUS, S.L.	LUGO	Minoristas otros ptos. alimenticios especializ. (autoserv., congelados, gourmet...)
367	VENTA HORECA MARIÑA, S.L.	VIVEIRO	Mayoristas y minoristas de bebidas
368	VENTANALES TEPLAS, S.L.	CAMBRE	Carpintería metálica
369	VENTO REDE, S.L.	SANTIAGO	Otras construcciones pesadas (puentes, túneles, refinerías, puertos...)
370	VERDE ACTIVA, S.L.	AS PONTES DE GARCIA RODRIGUEZ	Pintura y acristalamiento
371	VERMEGREEN, S.L.	SAN CIBRAO DAS VIÑAS	Mayoristas de muebles de of. (exc. de madera) y otra maquinaria y equipo de oficina
372	VIAJES AIRBUS GALICIA, S.A.	REDONDELA	Agencias de viajes y operadores turísticos
373	VIAJES DEZA, S.L.	PONTEVEDRA	Agencias de viajes y operadores turísticos
374	VIAJES LYLA, S.L.	REDONDELA	Agencias de viajes y operadores turísticos
375	VIAJES PIÑA, S.A.	OURENSE	Agencias de viajes y operadores turísticos
376	VIAJES SANT-YAGO, S.A.	SANTIAGO	Agencias de viajes y operadores turísticos
377	VIAXES NARON, S.L.	NARON	Agencias de viajes y operadores turísticos
378	VIENTO MOLIDO, S.L.	A CORUÑA	Restaurantes
379	VIGO MARINE SERVICES, S.L.	VIGO	Reparación y mantenimiento naval
380	VIGUESA DE TRANSPORTES, S.L.	VIGO	Transporte terrestre de pasajeros
381	VILLORIA DE ELECTRICIDAD, S.L.	O BARCO DE VALDEORRAS	Instalaciones eléctricas
382	VOTORANTIM CEMENTOS ESPAÑA, S.A.	VIGO	Fabricación de cemento, cal, yeso y sus elementos
383	WAPPING NETWORKS, S.L.	A CORUÑA	Programación informática
384	XANAMAR PEIXES, S.L.	VIGO	Mayoristas de pescados y mariscos
385	XILONOR, S.L.	COIROS	Fabricación de otras estructuras de madera
386	YAGLIX, S.L.	TEO	Bares y cafeterías
387	YAÑEZ CANDALES, S.L.	CEDEIRA	Ferreterías
388	YSDEMA, S.A.	VIGO	Recogida, gestión y comercio de residuos
389	YU TRAVEL DESTINATION, S.A.	CAMBADOS	Agencias de viajes y operadores turísticos
390	ZICLOS CIRCULAR ECONOMY, S.L.	A CORUÑA	Otras act. profesionales y científicas (traducción, prevenc. riesgos, ag. modelos...)

Fuente: ARDÁN 2023.

Reseñamos en la Tabla 3, en función del Importe neto de la cifra de negocios de 2023 del total de 390 empresas con Indicador Gacela, las 10 primeras sociedades, incluyendo la actividad empresarial que desempeñan y su pertenencia a algún grupo empresarial. Estas 10 empresas de manera agregada representan un 46,64% (1.411,02 millones de euros) del total de los ingresos generados por las 390 empresas gacela de Galicia de esta edición, dato que pone de manifiesto su relevancia.

BORGWARNER EMISSIONS SYSTEMS SPAIN, S.L. (grupo BORGWARNER) lidera este ranking con una facturación que supera los 352 millones de euros en 2023, obtenidos en el desarrollo de su actividad de Fabricación de componentes, piezas y accesorios para

transporte. Dedicada a la Fabricación de cemento, cal, yeso y sus elementos, la empresa VOTORANTIM CEMENTOS ESPAÑA, S.A., perteneciente al grupo VOTORANTIM, ocupa la segunda posición con una cifra de negocios superior a 322 millones de euros en el año 2023. En tercer lugar, se sitúa TRISKO, S.A. (grupo INDITEX) con unos ingresos cercanos a los 161 millones de euros en 2023, dedicándose a la actividad de Confección de prendas de vestir exteriores. El resto de las sociedades que conforman este *ranking* contribuyen con un 40,81% (575,84 millones de euros) al importe total de la cifra de negocios del mismo.

Tabla 3. ***Ranking*** **de empresas Gacela en función del Importe neto de la cifra de negocios, 2023**

	Empresa	Actividad	Cifra de negocios 2023 (millEuros)
1	BORGWARNER EMISSIONS SYSTEMS SPAIN, S.L. Grupo: BORGWARNER SPAIN HOLDING	Fabricación de componentes, piezas y accesorios para transporte	352,07
2	VOTORANTIM CEMENTOS ESPAÑA, S.A. Grupo: VOTORANTIM	Fabricación de cemento, cal, yeso y sus elementos	322,36
3	TRISKO, S.A. Grupo: INDITEX	Confección de prendas de vestir exteriores	160,75
4	SEIJAS Y OTERO, S.L.	Agencias de viajes y operadores turísticos	106,59
5	LUCKIA GAMING GROUP, S.A. Grupo: LUCKIA GAMING GROUP	Juegos de azar y apuestas	101,13
6	LOGISTICA CARBURANTES PETROLIFEROS GROUP	Transporte de mercancías por carretera	98,50
7	EMPRESA MONFORTE, S.A.U. Grupo: TRANSMONBUS	Transporte terrestre de pasajeros	89,50
8	TRISON EUROPE, S.L. Grupo: TRISON	Instalaciones eléctricas	71,41
9	VIGUESA DE TRANSPORTES, S.L.	Transporte terrestre de pasajeros	54,38
10	CASTROMIL, S.A. Grupo: TRANSMONBUS	Transporte terrestre de pasajeros	54,33

Fuente: ARDÁN 2023.

Ahora focalizaremos el análisis del desempeño de las 390 sociedades con indicador de empresas Gacela en el Sistema productivo sectorial, ubicación territorial y distribución por rango de empleo. Ultimaremos poniendo en valor su importancia para la economía en función del empleo que generan, entre otros rasgos distintivos no menos importantes, que las convierten sin duda en motores económicos de ámbito local.

6.2.1. Las empresas Gacela por sistema productivo

Seguidamente, exponemos la distribución por SPS de las empresas Gacela de esta edición con una comparativa de las empresas gallegas analizadas en conjunto. En el estudio de las empresas Gacela por SPS además de ser necesario resaltar aquellos que concentren un mayor número de estas empresas, hay que destacar qué sectores son los más representativos en cada uno de ellos.

Construcción con 86 empresas es el SPS con mayor concentración de sociedades que alcanzan este indicador. Dentro de este sistema productivo el sector de actividad más representativo es la Construcción de edificios con 24 empresas Gacela. Otras actividades reseñables por número de empresas son Instalaciones eléctricas (17 empresas) y Otras actividades de construcción especializada (impermeabilización, limpieza vapor, chimeneas...) y Promoción inmobiliaria con 8 y 7 empresas cada una respectivamente.

Destaca con un porcentaje del 18,21% sobre el total de las empresas Gacelas el sistema productivo de Turismo, viajes y ocio. Internamente sobresalen, Restaurantes con 27 empresas suponiendo un 36,62% de las gacelas de este SPS, Agencias de viajes y operadores turísticos con 18 sociedades (25,35% del SPS) y Bares y Cafeterías representando un 16,90% aportando 12 empresas como las actividades más representativas del propio sistema productivo. En tercer puesto del *ranking* se posiciona Agricultura, ganadería y alimentación con 41 empresas significando un 10,51% del total de empresas Gacela. Tres actividades de distribución mayorista son las más representativas: Mayoristas no especializados en productos alimenticios (distribuidoras, almacenes...), con 8 empresas, Mayoristas y minoristas de bebidas (4 empresas) y Mayoristas de carne y productos cárnicos (4 empresas).

A continuación, se posiciona el SPS de Servicios profesionales con 38 empresas Gacela, que en el año 2022 ocupaba el segundo lugar en la relación de sistemas productivos. La actividad más destacada con 15 sociedades, reuniendo casi el 40% del SPS, es la de Servicios técnicos e ingeniería. El resto de SPS tienen pesos por debajo del 7,5%.

Gráfico 1. **Distribución por SPS de las empresas Gacela vs. empresas gallegas, 2023**

Sistema productivo sectorial	Empresas G nº empr.	Empresas G % total	Empresas Galicia nº empr.	Empresas Galicia % total	Peso empresas G vs. su SPS
Construcción	86	22,05%	7.235	18,61%	1,19%
Turismo, viajes y ocio	71	18,21%	3.614	9,30%	1,96%
Agricultura, ganadería y alimentación	41	10,51%	3.163	8,14%	1,30%
Servicios profesionales	38	9,74%	5.342	13,74%	0,71%
Logística y transporte	29	7,44%	1.992	5,12%	1,46%
Información y conocimiento	21	5,38%	2.356	6,06%	0,89%
Maquinaria y equipo	16	4,10%	1.353	3,48%	1,18%
Textil, confección y moda	13	3,33%	960	2,47%	1,35%
Artículos de uso personal y doméstico	12	3,08%	2.656	6,83%	0,45%
Automoción y equipo para transporte	10	2,56%	1.797	4,62%	0,56%
Salud y asistencia social	10	2,56%	1.574	4,05%	0,64%
Madera y muebles	8	2,05%	1.049	2,70%	0,76%
Pesca	8	2,05%	1.266	3,26%	0,63%
Activ. financ., inmobil. y de sociedades holding	7	1,79%	1.990	5,12%	0,35%
Productos químicos y derivados	6	1,54%	575	1,48%	1,04%
Energía, agua y gestión de residuos	5	1,28%	1.046	2,69%	0,48%
Rocas y minerales	4	1,03%	387	1,00%	1,03%
Industria auxiliar	3	0,77%	313	0,81%	0,96%
Naval	2	0,51%	212	0,55%	0,94%
Total	**390**	**100%**	**38.880**	**100%**	**1,00%**

Fuente: ARDÁN 2023.

Valorar el proceder de cada sistema productivo gallego en el logro del indicador de empresa Gacela nos parece trascendente. Resaltar del estudio que únicamente un 1,00% de las sociedades con domicilio social en Galicia en al año 2023 logran el indicador de empresa Gacela.

El sistema productivo con mejor comportamiento en la obtención de empresas Gacela es Turismo, viajes y ocio, donde de las 3.614 empresas que conforman el SPS en Galicia, 71 sociedades logran el indicador, esto supone el 1,96% sectorial. Estas empresas representan un 18,21% del total de gacelas y un 9,30% del total de empresas gallegas analizadas en este informe. A continuación, con un peso del 1,46% se sitúan las empresas de Logística y transporte, esto es, de las 1.992 empresas del SPS 29 sociedades consiguen el indicador Gacela. Las empresas de este SPS representan el 5,12% del total de empresas gallegas analizadas y las gacelas un 7,44% del total de gacelas registrado en 2023.

6.2.2. Las empresas Gacela por comarca

En el ámbito territorial, la concentración de empresas y el desempeño empresarial son las variables que marcan el siguiente análisis. En función de estas variables examinaremos las dos comarcas, entidad administrativa elegida, con mayor número de empresas Gacela centrando la atención en los sistemas productivos más numerosos en cada una de ellas.

En el año 2023, 46 comarcas en Galicia albergan las 390 empresas Gacela analizadas, aglutinando el 2,19 % de la cifra de negocios y el 3,07% del valor añadido bruto producido por las 38.880 sociedades gallegas objeto de este estudio. A Coruña, con 106 empresas y Vigo con 62, lideran este *ranking* territorial de las sociedades G, destacando, a mayores y de manera muy significativa, su aportación conjunta tanto a la cifra de negocios (64,14%) como al valor añadido bruto un 65,60% de esta lista. Individualmente la comarca de Vigo ocupa el primer lugar, tanto en Cifra de negocios, como en la generación de Valor añadido bruto. Exponemos los datos pormenorizados en la siguiente Tabla.

Tabla 4. Empresas Gacela por comarca, 2023

46 comarcas
suponen
2,19% Cifra de negocios
3,07% Valor añadido
de **Galicia**

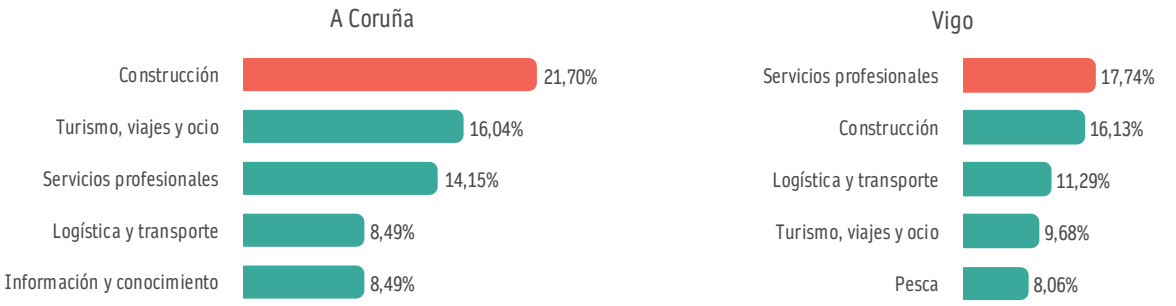
	Comarcas	Empresas nº	Empresas %	Cifra de negocios euros	Cifra de negocios %	Valor añadido bruto euros	Valor añadido bruto %
1	A CORUÑA	106	27,18%	882.342.471	29,16%	239.599.008	23,59%
2	VIGO	62	15,90%	1.058.232.131	34,98%	426.632.962	42,01%
3	SANTIAGO	42	10,77%	194.557.808	6,43%	95.183.937	9,37%
4	LUGO	21	5,38%	212.649.582	7,03%	65.945.270	6,49%
5	OURENSE	21	5,38%	130.176.658	4,30%	33.930.370	3,34%
6	FERROL	14	3,59%	27.817.568	0,92%	5.863.108	0,58%
7	O SALNÉS	12	3,08%	129.771.731	4,29%	11.549.727	1,14%
8	PONTEVEDRA	12	3,08%	36.528.009	1,21%	8.292.749	0,82%
9	ORDES	7	1,79%	30.971.579	1,02%	9.593.407	0,94%
10	BETANZOS	6	1,54%	25.225.481	0,83%	9.500.475	0,94%
	Resto	87	22,31%	297.194.331	9,82%	109.464.010	10,78%
		390	**100,00%**	**3.025.467.349**	**100,00%**	**1.015.555.023**	**100,00%**

Fuente: ARDÁN 2023.

Estos datos nos indican que la comarca de A Coruña ocupa el primer lugar en cuanto al número de empresas con indicador Gacela, presentando 106 sociedades (27,18%) y el segundo en cuanto a la cifra de negocios (29,16%) y al valor añadido bruto generado (23,59%). Caso contrario es el comportamiento de la comarca de Vigo, pues ocupa el segundo puesto por el número de empresas G con 62 (15,90%) pero el primero en cuanto al importe neto de la cifra de negocios representando un 34,98%, y al valor de las rentas generadas por el total de empresas Gacela gallegas con un 42,01%. Los siguientes puestos en esta clasificación, en función de número de empresas, corresponden a Santiago con 42, Lugo con 21 y Ourense también con 21 empresa G.

En función del número de empresas Gacela estudiamos los Sistemas Productivos Sectoriales más representativos y las actividades de referencia que los conforman, de las dos comarcas con un mayor número de sociedades poseedoras de este indicador.

Gráfico 2. Distribución por SPS de las empresas Gacela en las comarcas más representativas, 2023



Fuente: ARDÁN 2023.

En el estudio de las 5 primeras posiciones de los SPS en las comarcas de Vigo y A Coruña, contemplamos que en A Coruña es el sistema productivo de la Construcción el más destacado con 23 empresas Gacela, donde Instalaciones eléctricas (7 empresas), Construcción de edificios (4 empresas), Promoción inmobiliaria (3 empresas) y Otras actividades de construcción especializada con 2 empresas son las actividades más representativas. Por otro lado, en Vigo destaca Servicios profesionales como Sistema Productivo más relevante con 11 Gacelas (17,74%), donde las actividades más relevantes son Servicios técnicos de ingeniería con 5 sociedades y Otras actividades de apoyo a empresas con 2 empresas Gacelas.

Cabe mencionar que en ambas comarcas tres sistemas productivos sectoriales forman parte del quinteto de sistemas productivos más significativos. Estos son Servicios profesionales, Construcción y Logística y transporte. Dentro de estos, en A Coruña destacan actividades como Servicios técnicos de ingeniería, Instalaciones eléctricas y Transporte de mercancía por carretera. En Vigo Servicios técnicos de ingeniería, Transporte de mercancías por carretera y Otras actividades de construcción especializada (impermeabilización, limpieza vapor, chimeneas...) conformarían las actividades de referencia más relevantes.

De las 38.880 empresas gallegas analizadas en el año 2023, 6.399 sociedades tienen su domicilio social en la comarca de A Coruña de las cuales consiguen el indicador G el 1,66% y el 0,84% de las de la comarca de Vigo (7.414 empresas). Datos que demuestran lo complicado que resulta alcanzar este indicador (Tabla 5).

Tabla 5. **Concentración de empresas Gacela en las principales comarcas, 2023**

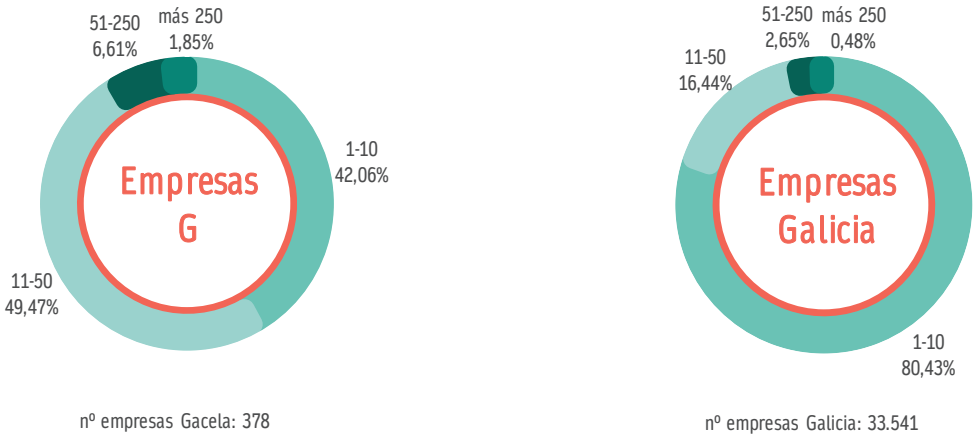
Comarcas	Empresas G	Empresas comarca	Concentración empresas G
A CORUÑA	106	6.399	**1,66%**
VIGO	62	7.414	**0,84%**

Fuente: ARDÁN 2023.

6.2.3. Las empresas Gacela por rango de empleo

Para finalizar, orientaremos nuestra investigación desde la variable del empleo, dado que las empresas Gacela son, por regla general, generadoras de un alto porcentaje de los nuevos empleos. Consideramos, en el siguiente gráfico, la conducta de estas comparadas con el total de las sociedades gallegas analizadas (38.880).

Gráfico 3. **Distribución empresas Gacela vs. total Galicia por rango de empleo, 2023**



Fuente: ARDÁN 2023.

Para realizar este estudio sobre el empleo únicamente se tienen en cuenta aquellas empresas con número de empleados disponible en 2023, esto es, declarado por las empresas en las cuentas anuales. En el caso de las empresas gacela son 378 y para el conjunto de Galicia 33.541 empresas.

Difieren las empresas Gacelas y las empresas gallegas en cuanto al porcentaje más significativo, mientras que en las Gacelas se corresponde con el rango de empleo que tiene entre 11 y 50 empleados con un 49,47%, Galicia tiene una representación del 16,44%. En el rango de 1 a 10 trabajadores, las empresas con domicilio social en Galicia concentran el grupo más representativo con un 80,43%, mientras que en las Gacelas este porcentaje es del 42,06%. En cuanto a las empresas de más de 50 empleados el porcentaje de las Gacelas casi triplica (8,46%) al de las empresas gallegas (3,13%).

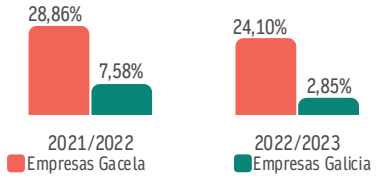
6.2.4. La importancia de las empresas Gacela

La conducta de las empresas con indicador Gacela se identifica por una perseverante focalización en los mercados objetivo de sus productos/servicios y por un interés absoluto en anticiparse a las necesidades de sus clientes. Globalmente manifiestan una visión abierta hacia nuevos mercados lo que las lleva a implementar mecanismos de análisis de las posibles tendencias, apostando por la innovación como vía de diferenciación del mercado de sus productos/servicios.

Igualmente acostumbran a exponer una estructura flexible en sus recursos humanos para poder permitir una mayor adaptación a las exigencias del mercado. Resalta también el talento humano inherente a sus organizaciones, que consolida una óptima organización de sus procesos internos, una buena gestión de los recursos por parte de la dirección y una posición estratégica dentro del plan empresarial.

Gráfico 4. **Crecimiento medio del empleo empresas Gacela vs. empresas gallegas, 2021-2023**

	Empleo agregado generado			Tasas crecimiento	
	2021	2022	2023	2021/2022	2022/2023
Empresas Gacela	8.147	10.498	13.028	28,86%	**24,10%**
Empresas Galicia	405.350	436.084	448.519	7,58%	**2,85%**



Fuente: ARDÁN 2023.

Los resultados cosechados en el año 2023 confirman la recuperación del empleo iniciada en el año 2021 y consolidan los del año 2022. Vemos en el gráfico anterior que la variación experimentada en el año 2022 para la tasa de crecimiento del empleo es de un 28,86% y que el crecimiento medio del empleo obtenido en el periodo 2022-2023 de las empresas Gacela es del 24,10%, muy superior al de las empresas gallegas que fue del 2,85%.

Por todo lo anterior expuesto, podemos concluir que las empresas Gacela son unas grandes impulsoras y dinamizadoras de la economía en sus ámbitos de desarrollo e influencia, alcanzando unas tasas de crecimiento del empleo muy superiores a la media gallega.

Empresas con indicador ARDÁN Alto Rendimiento

7

7. Empresas con indicador ARDÁN Alto Rendimiento

7.1. Significado de empresa de Alto Rendimiento (AR)

El término alto rendimiento como tal está ligado a la eficiencia empresarial, a la consecución de la rentabilidad por parte de las empresas, no en un momento determinado en sí, sino a una rentabilidad sostenida en el tiempo. Pero este concepto no es suficiente para definir a una empresa como de alto rendimiento, deben confluir más factores que las definen en sí mismas.

Ser empresa de alto rendimiento lleva implícito un enfoque a la mejora continua, a la anticipación a los cambios del entorno y las nuevas necesidades del mercado. Un enfoque directo a qué quieren y cómo atender las necesidades y requerimientos de los clientes. Son empresas que en consecuencia apuestan por la innovación y contagian de este espíritu a sus empleados, otorgando especial importancia al aprendizaje que es inherente a sus políticas de recursos humanos.

Una vez conocidos sus rasgos, expondremos los criterios de partida que definen a una empresa de alto rendimiento como tal.

Criterios:

- En los tres años de estudio la rentabilidad económica anual no podrá ser inferior a un 15%.
- La rentabilidad económica[1] media debe ser al menos el 25%, en un período mínimo de tres años, en este caso, de 2021 a 2023.

Figura 1. **Criterios de la empresa de Alto Rendimiento**

Fuente: ARDÁN 2023.

Las empresas de alto rendimiento tienen la capacidad de recuperar, a través de los beneficios económicos generados[2], la totalidad de la inversión realizada en ellas en un período extraordinariamente corto. 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 de cuatro años.

Características:

- Según el análisis realizado por ARDÁN[3], ser empresa de alto rendimiento implica haber creado ventajas competitivas consistentes. Estas empresas gozan de posiciones relevantes dentro de su campo de actividad.

1 La Rentabilidad económica es equivalente a la relación entre el Beneficio de explotación 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.

- También suele implicar importantes cualidades del capital humano que forma el 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, captar 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. Así mismo, tienen un claro potencial de captación y aprovechamiento de nuevos mercados, no limitándose a los ya existentes, sino creando ellas mismas nuevos mercados.

Claves de éxito:

- **Gestión de la clientela.** Existe una asociación positiva entre las empresas de alto rendimiento y la gestión de su clientela. Estas empresas asumen esfuerzos continuos para la mejora de su gestión con clientes.
- **Fidelización.** La fidelización es un factor crítico en la estrategia de las empresas AR. Estas empresas presentan una apuesta clara por retener y fidelizar a sus clientes.
- **Cooperación.** Las empresas AR tienen una alta capacidad de cooperación debido al grado de facilidad que tienen sus componentes a la hora de relacionarse con órganos externos: agentes, organizaciones, etc.
- **Medio ambiente.** La sensibilidad medioambiental que manifiestan las empresas de alto rendimiento las hace poseedoras de diferentes certificaciones medio ambientales, lo que contribuye a que estas empresas posean una buena reputación e imagen favorable por parte de los agentes externos.
- **Relaciones.** Esta tipología de empresas presenta una mayor propensión a la relación con agentes internacionales. Compiten desde una perspectiva más global con una alta capacidad para entablar acuerdos con agentes ajenos a su mercado doméstico.

7.2. Las empresas de Alto Rendimiento en Galicia

Seguidamente mostramos el listado de las 700 empresas gallegas que han conseguido superar una rentabilidad económica media de un 25% en el período 2021-2023 y además obtuvieron una rentabilidad económica anual superior a un 15%, consiguiendo así alcanzar el indicador ARDÁN de empresa de alto rendimiento en 2023.

Estas empresas representan un 1,80% del total empresas gallegas (38.880 empresas) analizadas en esta edición, reflejo de la dificultad que entraña su consecución.

Tabla 1. **Empresas con Indicador Alto Rendimiento 2025**

	Empresa	Localidad	Actividad
1	2R SERV. DE INTERMEDIACION DEL NOROESTE	VIGO	Mayoristas otros artículos uso doméstico (libros, periódicos, objetos de regalo...)
2	3 AMIGOS PARA DESAR. E INV. DEL NORTE,SL	VIGO	Guarderías
3	3MT GALICIA GLOBAL SERVICES, S.L.	A CORUÑA	Consultoría informática
4	4M HOTELES SANTIAGO, S.L.	SANTIAGO	Hoteles
5	60 DIAS, S.L.	A CORUÑA	Actividades de contabilidad
6	A OSTREIRA, S.L.	O GROVE	Mayoristas de pescados y mariscos
7	A VIDA 013, S.L.	LUGO	Fabricación de otras estructuras de madera
8	A.S. A-SON, S.L.	LUGO	Organización de convenciones y ferias
9	ABANCA MEDIACION CORREDURIA DE SEGUROS	A CORUÑA	Actividades financieras (exc. sociedades holding)
10	ABANTE ARQUITECTURA, S.L.P.	MONFORTE DE LEMOS	Servicios técnicos de arquitectura
11	ABELURIA HOTELES, S.L.	A CORUÑA	Hoteles
12	ABOCADOS 2020, S.L.	A CORUÑA	Fabricación de conservas
13	ABRUPLA, S.L.	OLEIROS	Otros serv. relacionados con las TIC (instalación ordenadores y programas informát.)
14	ACADEMIA NAUTICA PROFE ONCETA, S.L.	VIGO	Otra formación (cultural, deportiva, autoescuelas, idiomas...) y act. auxiliares

Fuente: ARDÁN 2023.

Tabla 1. Empresas con Indicador Alto Rendimiento 2025

	Empresa	Localidad	Actividad
15	ACADEMIA TRINIDAD, S.L.	OURENSE	Otra formación (cultural, deportiva, autoescuelas, idiomas...) y act. auxiliares
16	ACCOTRADE-MARINE TRADING, S.L.	VIGO	Mayoristas de otra maquinaria y equipo no especializado
17	ACIVRO CONSULTORIA DE MEDIO AMBIENTE, SL	REDONDELA	Silvicultura
18	ACTIVIDADES DE COMERCIALIZ. TELEF. S.L.	A CORUÑA	Actividades inmobiliarias
19	ACTIVIDADES EXTRAESCOLARES Y FORMATIVAS	VIGO	Otra formación (cultural, deportiva, autoescuelas, idiomas...) y act. auxiliares
20	ADANTIA, S.L.	SANTIAGO	Servicios técnicos de ingeniería
21	ADEGAS CHAN DE VIDE, S.L.	ARBO	Elaboración de vinos
22	AFI ENERGIA, S.L.	PONTEVEDRA	Otras instalaciones en obras (ascensores, aislamientos térmicos...)
23	AFYT ASESORES, S.L.	VILAGARCIA DE AROUSA	Actividades de contabilidad
24	AGARIMO DOUS, S.L.	ARES	Extracción pesquera
25	AGENCIA TUBUENCAMINO, S.L.	O PINO	Agencias de viajes y operadores turísticos
26	AGROSER ULLA, S.L.	VEDRA	Servicios para agricultura
27	AIN ACTIVE OM, S.L.	A CORUÑA	Reparación de maquinaria
28	AISLACANAL CUBIERTAS FACHADAS CANALONES	LUGO	Revocamiento y revestimiento de suelos y paredes
29	ALALAS, S.L.	LUGO	Servicios sociales sin alojamiento
30	ALBARIÑO BAYON, S.L.	VILANOVA DE AROUSA	Producción agroalimentaria
31	ALBE, INSTAL. Y MONTAJES ELECTRICOS, SL	A CORUÑA	Instalaciones eléctricas
32	ALDABA SERVICIOS PROFESIONALES, S.L.	A CORUÑA	Consultoría informática
33	ALEN CONSULTING EMPRESARIAL, S.L.	VIGO	Actividades de contabilidad
34	ALFONSIN DIGITAL LAB, S.L.	AMES	Actividades cinematográficas, de vídeo y de programas de televisión
35	ALIA DIE HOSTELERIA, S.L.	A CORUÑA	Restaurantes
36	ALKANATUR DROPS, S.L.	AMES	Minoristas de otros artículos (regalos de empresa, artesanía, armerias, sellos...)
37	ALLIANCES TO BUSINESS SOLUTIONS, S.L.	A CORUÑA	Actividades financieras (exc. sociedades holding)
38	ALMA PROYECTOS E INGENIERIA, S.L.	A GUARDA	Servicios técnicos de ingeniería
39	ALPANIDE, S.L.	SANTIAGO	Construcción de edificios
40	ALPAO GALICIA, S.L.	A CORUÑA	Mayoristas otros artículos uso doméstico (libros, periódicos, objetos de regalo...)
41	ALTASENDE, S.L.	SANTIAGO	Mayoristas otros artículos uso doméstico (libros, periódicos, objetos de regalo...)
42	ALTER SAUDE, S.L.P.	MARIN	Otras actividades sanitarias (podología, logopedia, comadronas...)
43	ALTRICA, S.L.	A CORUÑA	Actividades inmobiliarias
44	ALUMINIOS MANUEL MENDEZ, S.L.	RAMIRAS	Carpintería metálica
45	ALUMINIOS MATO, S.L.	LALIN	Carpintería metálica
46	ALVAREZ QUEIPO Y ASOCIADOS, S.L.	VIGO	Actividades financieras (exc. sociedades holding)
47	ALVIPROIN 2013, S.L.	POIO	Servicios técnicos de ingeniería
48	AMBIENTUM,TRATAMIENTO GLOBAL MEDIO AMB.	SADA	Suministro de agua y saneamiento
49	AMS SOLUTIONS, S.L.	A CORUÑA	Consultoría informática
50	ANQUIN MADERA, S.L.	XINZO DE LIMIA	Fabricación de muebles de uso doméstico, excepto de madera
51	ANUBE I D I, S.L.	NIGRAN	Otros serv. relacionados con las TIC (instalación ordenadores y programas informát.)
52	APARTAMENTOS TURISTICOS SAMIL-COSTA SL	VIGO	Alojamientos turísticos, campings y otros similares
53	AQUIS QUERQUENNIS, S.L.	A CORUÑA	Producción de energía eléctrica nuclear, térmica y de otros tipos
54	AR BROKERS, S.L.	A CORUÑA	Mayoristas otros artículos uso doméstico (libros, periódicos, objetos de regalo...)
55	ARAGESVI, S.L.	VIGO	Otras act. de apoyo a empresas (ag. de cobros, envasado y empaquetado, taquigrafía..)
56	AREA DE SERVICIO PEINADOR, S.L.	MOS	Estaciones de servicio y gasolineras
57	ARIDOS CNC, S.L.	SANTIAGO	Extracción de gravas y arenas, arcilla y caolín
58	ARREAINVEST, S.L.	OURENSE	Mayoristas otros artículos uso doméstico (libros, periódicos, objetos de regalo...)
59	ARSEREX, S.A.	PONTEVEDRA	Minoristas de prendas de vestir y complementos
60	ARTIN INSTALACIONES, S.L.	ARTEIXO	Instalaciones eléctricas
61	ARVEMAC, S.L.	CAMBRE	Otras activ. construcción especializada (impermeabil., limpieza vapor, chimeneas...)
62	AS BALEAS CONCEPTOS HOSTELEROS, S.L.	CEE	Bares y cafeterías
63	ASESORIA ESTUDIO 20 DE CEE, S.L.	CEE	Actividades de contabilidad
64	ASESORIA INFORMATICA GALLEGA, S.L.	VIGO	Programación informática
65	ASESORIA TECLA, S.L.	A CORUÑA	Actividades de contabilidad
66	ASESORITY, S.L.	VIGO	Actividades jurídicas
67	ASMATEC, S.L.	CHANTADA	Reparación de maquinaria
68	ASORDE CANTABRICO, S.L.	RIBADEO	Agencias de publicidad
69	ATELSO GLOBAL, S.L.	A CORUÑA	Servicios técnicos de ingeniería
70	ATLANTICA SAGA OURENSE, S.L.U.	BETANZOS	Mayoristas no especializados pdtos. alimenticios (distribuidoras, almacenes...)
71	ATLAS IBERICA EXPRESS, S.L.	SALVATERRA DE MIÑO	Transporte de mercancías por carretera
72	AURIA ALIMENTACION, S.L.	A RUA	Mayoristas no especializados pdtos. alimenticios (distribuidoras, almacenes...)
73	AURIFARMA, S.L.	A CORUÑA	Distribución de perfumería y cosmética
74	AUTOESCUELA SANTA EULALIA, S.L.	SANTIAGO	Otra formación (cultural, deportiva, autoescuelas, idiomas...) y act. auxiliares
75	AUTOSINIESTROS ROY, S.L.	PONTE-CALDELAS	Venta de automóviles
76	BARBOSA, S.L.U.	VILAMARIN	Mayoristas de porcelana, cristalería y artículos de limpieza
77	BASAVISA, S.L.	PONTEVEDRA	Actividades de creación, artísticas y de espectáculos
78	BASTIDA DENTAL ESPAÑA, S.L.	VIGO	Actividades de medicina general y especializada

Fuente: ARDÁN 2023.

Tabla 1 Empresas con Indicador Alto Rendimiento 2025

	Empresa	Localidad	Actividad
79	BEHAVIORAL PENSIONS, S.L.	AMES	Consultoría de gestión empresarial
80	BERSHKA DISEÑO, S.L.	ARTEIXO	Diseño de moda textil
81	BERTANE SIA, S.L.	O BARCO DE VALDEORRAS	Ingeniería mecánica
82	BIOARQUITECTURA INVESTIGACION, S.L.	AMES	Servicios técnicos de arquitectura
83	BIOGINE FERTILIDAD, S.L.	VIGO	Actividades de medicina general y especializada
84	BLACK WAVES, S.L.	A CORUÑA	Confección de prendas de vestir exteriores
85	BLACKMOON STUDIO, S.L.	SADA	Confección de prendas de vestir exteriores
86	BLACKWATER GLOBAL SECURITY & MILITARY	SAN CIBRAO DAS VIÑAS	Consultoría informática
87	BLAHUPA, S.L.	VIGO	Mayoristas de otra maquinaria y equipo no especializado
88	BLANCO MAYER, S.L.	CULLEREDO	Reparación de maquinaria
89	BLOUR GRUPO, S.L.	A CORUÑA	Instalaciones eléctricas
90	BOCA SAGASTA, S.L.	CARBALLO	Restaurantes
91	BONUS ONLINE, S.L.	VIGO	Formación obligatoria, profesional y universitaria
92	BORGWARNER EMISSIONS SYSTEMS SPAIN, S.L.	VIGO	Fabricación de componentes, piezas y accesorios para transporte
93	BRAMOL RESIDUOS, S.L.	MARIN	Recogida, gestión y comercio de residuos
94	BRAND HOUSE MANAGEMENT, S.L.	A CORUÑA	Mayoristas e intermediarios de prendas de vestir
95	BRANTUAS, S.L.	A CORUÑA	Extracción pesquera
96	BRUTAL CONCRETE, S.L.	SANTA COMBA	Fabricación de cemento, cal, yeso y sus elementos
97	BURO ASESORES, S.L.	A CORUÑA	Actividades de contabilidad
98	C.V. DOGOS PONTEVEDRA, S.L.	PONTEVEDRA	Veterinarios de animales domésticos
99	CABANAS CALVIÑO SAN JAIME, S.L.	SANTIAGO	Cáterings y otros servicios de comidas
100	CADARPE FERROL, S.L.	FERROL	Minoristas de artículos médicos y ortopédicos
101	CADARPE LUGO, S.L.	LUGO	Minoristas de artículos médicos y ortopédicos
102	CADARPE ORENSE, S.L.	OURENSE	Minoristas de artículos médicos y ortopédicos
103	CADARPE RYC, S.L.	CARBALLO	Minoristas de otros artículos (regalos de empresa, artesanía, armerias, sellos...)
104	CADARPE SANTIAGO, S.L.	A CORUÑA	Minoristas de artículos médicos y ortopédicos
105	CAFOBYBE, S.L.	CELANOVA	Mayoristas de azúcar, chocolate y confitería
106	CALOR COLOR, S.L.	A CORUÑA	Fabricación de lámparas y aparatos eléctricos de iluminación
107	CALVO ENVASES, S.L.U.	CARBALLO	Fabricación de otros productos metálicos (tornillería, envases metálicos...)
108	CAMBRIDGE ENGLISH STUDIES, S.L.	A CORUÑA	Otra formación (cultural, deportiva, autoescuelas, idiomas...) y act. auxiliares
109	CAMPING RESTAURANTE LOS MANZANOS, S.L.	OLEIROS	Restaurantes
110	CAMPOS CLINICAE, S.L.	VIGO	Actividades de medicina general y especializada
111	CAPIMARGA, S.L.	CULLEREDO	Construcción de edificios
112	CARDIVA GALICIA, S.L.	A CORUÑA	Mayoristas de productos farmacéuticos
113	CARENA CONSTRUCTION MANAGEMENT, S.L.	A CORUÑA	Construcción de edificios
114	CARLOS M. MARTINEZ VILA, S.L.	O PORRIÑO	Transporte de mercancías por carretera
115	CARMANLO LUGO, S.L.	LUGO	Minoristas de prendas de vestir y complementos
116	CARMO ARQUITECTURA E INGENIERIA TECNICA	O GROVE	Servicios técnicos de ingeniería
117	CARNICERIA COSTA LOPEZ, S.L.	CARBALLO	Carnicerías
118	CARPAS PONTEVEDRA, S.L.	PONTEVEDRA	Alquiler de otra maquinaria y equipo (uso agrícola, equipo de oficina...)
119	CARRACEDO XESTION AMBIENTAL, S.L.	AS PONTES DE GARCIA RODRIGUEZ	Recogida, gestión y comercio de residuos
120	CASA VILLARONTA, S.L.	RIBADEO	Restaurantes
121	CASAL-SANDA, S.L.	FERROL	Actividades de medicina general y especializada
122	CASEPO, S.A.	OURENSE	Juegos de azar y apuestas
123	CASVAR MOBILIARIO, S.L.	LARACHA	Fabricación de muebles de madera de uso doméstico
124	CEFIRO CONSULTORIA Y EVENTOS, S.L.	VILABOA	Restaurantes
125	CELTISEGUR COMPOSTELA CORREDURIA SEGUROS	TEO	Actividades financieras (exc. sociedades holding)
126	CENTRAL DE REPARACIONES DISMEGA, S.L.	VIGO	Minoristas de ordenadores y programas informáticos
127	CENTRO DE FISIOTERAPIA CIMA, S.L.	VIGO	Fisioterapeutas, osteópatas y quiroprácticos
128	CENTRO DE LLAMADAS MARKETING GALICIA, SL	NARON	Mayoristas otros artículos uso doméstico (libros, periódicos, objetos de regalo...)
129	CENTRO DE REFERENCIA SERVET, S.L.P.	TEO	Veterinarios de animales domésticos
130	CENTRO DENTAL PONTE OURENSE, S.L.P.	OURENSE	Actividades de medicina general y especializada
131	CENTRO MEDICO SANXENXO, S.L.	SANXENXO	Actividades de medicina general y especializada
132	CENTRO OFTALMOLOGICO MOREIRAS, S.L.	SANTIAGO	Actividades de medicina general y especializada
133	CENTRO OPTICO LA RAMALLOSA, S.L.U.	NIGRAN	Ópticas
134	CENTRO RESIDENCIAL O CASTRO, S.L.	TEO	Residencias para personas mayores
135	CENTROS DE MAYORES LA PAZ SAN COSME,S.L.	OUTES	Residencias para personas mayores
136	CERAMICA PEDROSO, S.L.	NARON	Extracción de gravas y arenas, arcilla y caolín
137	CERODEZ 010, S.L.	LALIN	Promoción inmobiliaria
138	CERTIFICADORA GALLEGA DEL NOROESTE, S.L.	VILAGARCIA DE AROUSA	Consultoría de gestión empresarial
139	CERVECERIA BARRILETE, S.L.	FOZ	Bares y cafeterías
140	CHATARRERIA MASEDA, S.L.	VILALBA	Recogida, gestión y comercio de residuos
141	CHEMIBERICA INVESTMENTS, S.L.U.	GONDOMAR	Estudios de mercado y encuestas
142	CHESTER SOFAS, S.L.	VIGO	Minoristas muebles, exc. madera, aparatos de iluminación y otros artíc. uso doméstico

Fuente: ARDÁN 2023.

Tabla 1 Empresas con Indicador Alto Rendimiento 2025

	Empresa	Localidad	Actividad
143	CHURUPOS, S.L.	OLEIROS	Reparación de equipos (ópticos, electrónicos, eléctricos, ordenadores...)
144	CIE TECNOLOGIAS, S.L.	ARTEIXO	Telecomunicaciones
145	CIPREGAL, S.L.	A CORUÑA	Mayoristas muebles, exc. madera, y aparatos iluminación
146	CISMEDIA FORMACION, S.L.	VIGO	Otra formación (cultural, deportiva, autoescuelas, idiomas...) y act. auxiliares
147	CLAVO DESARROLLOS ALIMENTARIOS, S.L.	CALDAS DE REIS	Investigación y desarrollo
148	CLICK FIXER, S.L.	A CORUÑA	Servicios técnicos de ingeniería
149	CLINICA ARGA, S.L.	VIGO	Actividades de medicina general y especializada
150	CLINICA MILLAN MARTINEZ, S.L.	PONTEVEDRA	Actividades de medicina general y especializada
151	CLINICA O BURGO, S.L.	CULLEREDO	Actividades de medicina general y especializada
152	CLINICA ORTOPODEN, S.L.	PONTEAREAS	Otras actividades sanitarias (podología, logopedia, comadronas...)
153	CLINICA VETERINARIA AREALONGA, S.L.	A CORUÑA	Veterinarios de animales domésticos
154	CLUSTER TIC GALICIA	SANTIAGO	Organizaciones empresariales, profesionales y otras
155	CMPG GESTION DE RIESGOS, S.L.	VIGO	Actividades financieras (exc. sociedades holding)
156	COCENUS, S.L.	GONDOMAR	Servicios técnicos de ingeniería
157	CODELAB17, S.L.	VIGO	Servicios técnicos de ingeniería
158	COIA HOTEL TUR, S.A.	VIGO	Hoteles
159	COIMAPOR OJUSA, S.L.	VIGO	Mayoristas de ferretería, fontanería y calefacción
160	COLEGIO LAR, S.L.	MOS	Formación obligatoria, profesional y universitaria
161	COMASA NORTE, S.L.	NOIA	Construcción de edificios
162	COMERCIAL ALFAVE TECHNOLOGIES, S.L.	SANTIAGO	Fabricación de estructuras metálicas
163	COMERCIAL PEREZ MIRA, S.L.	ORDES	Mayoristas de maquinaria para la industria textil
164	COMO EN CASA ALOJAMIENTOS TURISTICOS, SL	SANTIAGO	Alojamientos turísticos, campings y otros similares
165	COMPLEJO INDUSTRIAL DE CAMPAÑO, S.A.	MARIN	Depósito, almacenamiento y manipulación de mercancías
166	COMPLEJO JOSMIFRAN, S.L.	MOS	Bares y cafeterías
167	COMPOSTELA NORTE DE INVERSIONES, S.L.	SANTIAGO	Mantenimiento y reparación de vehículos de motor
168	COMPRA Y VENTA DE PESCADO ALDAN, S.L.	CANGAS	Mayoristas de pescados y mariscos
169	CONEXIONES Y MONTAJES ALLARTEL, S.L.	ALLARIZ	Instalaciones eléctricas
170	CONGELADOS CEGARRE, S.L.	PORTOMARIN	Mayoristas de pescados y mariscos
171	CONSTRUCCIONES FORNELOS SAN MATEO, S.L.	SALVATERRA DE MIÑO	Construcción de edificios
172	CONSTRUCCIONES GUILLERMO VEIGA, S.L.	MARIN	Construcción de edificios
173	CONSTRUCCIONES J. MAURI E HIJOS, S.L.	A CORUÑA	Construcción de edificios
174	CONSTRUCCIONES Y REFORMAS AGIS, S.L.	RIBADUMIA	Construcción de edificios
175	CONSUCO ESPACIOS, S.L.	A CORUÑA	Mayoristas otros artículos uso doméstico (libros, periódicos, objetos de regalo...)
176	CONTACT CENTER DEL NOROESTE, S.L.	LUGO	Centros de llamadas
177	CONTENEDORES DE AROSA, S.L.	PONTEVEDRA	Transporte de mercancías por carretera
178	CORTES MALLO, S.L.	OROSO	Restaurantes
179	CORUÑESA DE INVERSIONES, S.L.	A CORUÑA	Actividades inmobiliarias
180	COSECHA DEL 77 GOURMET, S.L.	VIGO	Restaurantes
181	COSTUMES GASTRONOMICAS DE GALICIA, S.L.	CARBALLO	Fabricación de productos de panadería, molinería y pastas alimenticias
182	CR MARINE ELECTRONICS, S.L.	A CORUÑA	Mayoristas de otra maquinaria y equipo no especializado
183	CRISTALERIA RAMOS Y RAMOS, S.L.	PEREIRO DE AGUIAR	Pintura y acristalamiento
184	CTAG-IDIADA SAFETY TECHNOLOGY, S.L.	O PORRIÑO	Investigación y desarrollo
185	CUBICA TECNOLOGIA Y DISEÑO, S.L.	VIGO	Programación informática
186	D.M. INGENIERIA, S.L.	A CORUÑA	Servicios técnicos de ingeniería
187	DAJEDA DE LUGO, S.L.	OUTEIRO DE REI	Transporte de mercancías por carretera
188	DANY LOLY, S.L.	A CORUÑA	Mayoristas e intermediarios de prendas de vestir
189	DASINFIBRA, S.L.	SAN CIBRAO DAS VIÑAS	Instalaciones eléctricas
190	DE MONCHO INTEGRAL SERVICE, S.L.	PONTEVEDRA	Mayoristas de cueros y pieles
191	DECIMAL INGENIERIA, S.L.	NARON	Servicios técnicos de ingeniería
192	DEL FRAILE FRUTAS Y VERDURAS, S.L.	A CORUÑA	Mayoristas de frutas y hortalizas
193	DELIPROGAL, S.L.	O PORRIÑO	Servicios técnicos de ingeniería
194	DEMOLICIONES CORUÑA, S.L.	CAMBRE	Demolición
195	DENTAL VILLAMARIN, S.L.P.	VIGO	Actividades de medicina general y especializada
196	DESARROLLOS INMOBILIARIOS ORENSANOS, SL	VERIN	Promoción inmobiliaria
197	DESATASCOS TOTAL MULTISERVICIOS, S.L.	PONTEAREAS	Servicios integrales y actividades de limpieza a edificios e instalaciones
198	DESGUACES AUTOECO, S.L.	LUGO	Recogida, gestión y comercio de residuos
199	DESGUACES MINGOS, S.L.	VIGO	Recogida, gestión y comercio de residuos
200	DESGUACES R GONZALEZ, S.L.	MOS	Venta de automóviles
201	DESGUACES SOFER, S.L.	VIGO	Recogida, gestión y comercio de residuos
202	DESTRUDAT, S.L.	VIGO	Otras act. de apoyo a empresas (ag. de cobros, envasado y empaquetado, taquigrafía..)
203	DIAZ Y BUCETA, S.L.	BARRO	Mayoristas y minoristas de maderas y chapas
204	DIMAHI GALICIA, S.L.	ARTEIXO	Mayoristas otros artículos uso doméstico (libros, periódicos, objetos de regalo...)
205	DISTRIBUCIONES PREGO FUENTES, S.L.	CAMBRE	Mayoristas y minoristas de bebidas
206	DISTRIBUIDORA GALLEGA DE PUBLICACIONES	A CORUÑA	Mayoristas otros artículos uso doméstico (libros, periódicos, objetos de regalo...)

Fuente: ARDÁN 2023.

Tabla 1. Empresas con Indicador Alto Rendimiento 2025

	Empresa	Localidad	Actividad
207	DISTRIJUAN, S.L.	O SAVIÑAO	Mayoristas y minoristas de bebidas
208	DIXOMEDIXOME, S.L.	CEE	Mayoristas otros artículos uso doméstico (libros, periódicos, objetos de regalo...)
209	DOADE, S.L.	CANGAS	Restaurantes
210	DOIRA SERV. TURIST. GUIA E INTERPRETAC.	SANTIAGO	Agencias de viajes y operadores turísticos
211	DOVAL E HIJOS, S.L.	A CORUÑA	Mayoristas y minoristas de bebidas
212	DSPRINT INNOVA, S.L.U.	VIGO	Impresión de periódicos y artes gráficas
213	ECC TRADING, S.L.	BARRO	Mayoristas de materiales para la construcción
214	EDUARDO ANDRES BLANCO SANCHEZ, S.L.	A CORUÑA	Construcción de edificios
215	EGASA FERROL, S.A.	FERROL	Juegos de azar y apuestas
216	EIROA COUTO, S.L.	O VICEDO	Extracción pesquera
217	EJE ATLANTICO 3000, S.L.	BURELA	Actividades financieras (exc. sociedades holding)
218	EL CHIRINGUITO PLAYA DE SADA, S.L.	SADA	Bares y cafeterías
219	EL POTE, S.A.	A CORUÑA	Minoristas muebles, exc. madera, aparatos de iluminación y otros artíc. uso doméstico
220	ELECTRICIDAD Y CONTRATAS EDISON GALICIA	PONTEVEDRA	Fabricación de otro material y equipo eléctrico
221	ELECTRICIDADE SALVADOR CORES, S.L.	CAMBADOS	Instalaciones eléctricas
222	ELECTRONICA NOROESTE SERVICIOS GENERALES	BERGONDO	Instalaciones eléctricas
223	ELOY ESPECIALISTAS TERMICOS, S.L.	VIGO	Minoristas de repuestos y accesorios de vehículos de motor
224	EMBERIZA ESTUDIOS AMBIENTALES, S.L.	A CORUÑA	Servicios técnicos de ingeniería
225	EMPRESA DE SERVICIOS MORTUORIOS VIGO	VIGO	Funerarias
226	ENERGIA DE GALICIA, S.A.	SANTIAGO	Producción de energía hidroeléctrica
227	ENERGIA VERITAS, S.L.U.	OURENSE	Mayoristas otros artículos uso doméstico (libros, periódicos, objetos de regalo...)
228	ENERGITEL GALICIA, S.L.	MUROS	Mayoristas otros artículos uso doméstico (libros, periódicos, objetos de regalo...)
229	ENGASA EOLICA, S.A.	SANTIAGO	Producción de energía eléctrica de origen eólico
230	ENKARGA MASFOREST, S.L.	CEE	Silvicultura
231	ENPLANO DISEÑO Y GESTION, S.L.	A CORUÑA	Servicios técnicos de ingeniería
232	EOLICA DE GRAIADE, S.L.	BOIRO	Producción de energía eléctrica de origen eólico
233	EQUIPMENT AND HANDS FOR THE SHOW, S.L.	SANTIAGO	Organización de convenciones y ferias
234	ESDITEX ESCUELA SUPERIOR DE DISEÑO, S.L.	A CORUÑA	Otra formación (cultural, deportiva, autoescuelas, idiomas...) y act. auxiliares
235	ESTACION DE SERVICIO CARBALLAL, S.L.	MOS	Estaciones de servicio y gasolineras
236	ESTACION DE SERVICIO LA TELVA, S.L.	CAMBRE	Estaciones de servicio y gasolineras
237	ESTUDIO ARXPROJECT, S.L.	A CORUÑA	Diseño especializado (exc. diseño de moda textil)
238	ESTUDIO TECNICO GALLEGO, S.A.	SANTIAGO	Servicios técnicos de ingeniería
239	ETHICAL SERVICES FOR ANIMALS, S.L.	ZAS	Veterinarios de animales domésticos
240	EUROGAL DE SONDEOS, S.L.	VILA DE CRUCES	Perforaciones y sondeos
241	EUROWATT ENERGIAS RENOVABLES, S.L.	VIGO	Producción de energía hidroeléctrica
242	EURUS ENERGIAS RENOVABLES, S.A.	SANTIAGO	Servicios técnicos de ingeniería
243	EVENTOS GLOBAIS GALICIA, S.L.	PONTEVEDRA	Otras activ. construcción especializada (impermeabil., limpieza vapor, chimeneas...)
244	EVENTOS SEÑORANS, S.L.	MEIS	Organización de convenciones y ferias
245	EXCLUSIVAS CAR-LAC, S.L.	O PORRIÑO	Mayoristas de carne y productos cárnicos
246	EXCLUSIVAS COTOGRANDE, S.L.	VIGO	Mayoristas no especializados pdtos. alimenticios (distribuidoras, almacenes...)
247	EXFOGAL PONTEVEDRA, S.L.	PONTEVEDRA	Silvicultura
248	EXLABESA BUILDING SYSTEMS, S.A.	VALGA	Producción de aluminio y otros metales no férreos (metales preciosos, cobre, cromo...)
249	EXPLOTACION RIA DE BAROSA, S.L.	PORTAS	Producción agroalimentaria
250	FACTORIA AUTOMOVILES RIAS BAIXAS, S.L.	CERVO	Venta de automóviles
251	FARIÑAS INSTALACIONES, S.L.	O CARBALLIÑO	Instalaciones eléctricas
252	FARMAGRA GALEGA, S.L.	SANTIAGO	Mayoristas de materias primas agrarias y alimentos para animales
253	FARO DE VIGO, S.A.U.	VIGO	Edición de periódicos y revistas
254	FASERLAR, S.L.	FOZ	Instalaciones eléctricas
255	FASHION DIMA, S.L.	A CORUÑA	Mayoristas e intermediarios de textiles (exc. prendas de vestir)
256	FBA INDAGA SOFT, S.L.	SANTIAGO	Otros serv. relacionados con las TIC (instalación ordenadores y programas informát.)
257	FELIX GOMEZ BAÑO, S.L.U.	A CORUÑA	Fabricación de equipos y suministros médicos y odontológicos
258	FERRADAS ODONTOLOGIA DE INTERMEDIACION	LUGO	Mayoristas otros artículos uso doméstico (libros, periódicos, objetos de regalo...)
259	FERRALLA MONTESALGUEIRO, S.L.	ARANGA	Fabricación de productos básicos de hierro y acero
260	FERRAMENTEIRO PORTOMARIN, S.L.	PORTOMARIN	Mantenimiento y reparación de vehículos de motor
261	FERRO SYSTEMS, S.L.U.	A CORUÑA	Fabricación de otros productos de plástico (poliuretano, resina de poliéster...)
262	FIDALGO 15002, S.L.	A CORUÑA	Restaurantes
263	FIGAL INNOVA, S.L.	RIANXO	Actividades financieras (exc. sociedades holding)
264	FILAMENTO ILUMINACION, S.L.	A CORUÑA	Minoristas muebles, exc. madera, aparatos de iluminación y otros artíc. uso doméstico
265	FINANCIACION AL CONSUMO DE GALICIA, S.L.	A CORUÑA	Actividades financieras (exc. sociedades holding)
266	FISMARE, S.A.	CEE	Juegos de azar y apuestas
267	FLIC DESIGN, S.L.	OLEIROS	Diseño de moda textil
268	FOLLOWUP & CONTROL, S.L.	VIGO	Otra formación (cultural, deportiva, autoescuelas, idiomas...) y act. auxiliares
269	FORESTAL LOSADA VILLARINO, S.L.	VILARDEVOS	Servicios para agricultura
270	FORESTAL MADERERA FROUXEIRA, S.L.	VALDOVIÑO	Mayoristas y minoristas de maderas y chapas

Fuente: ARDÁN 2023.

Tabla 1. Empresas con Indicador Alto Rendimiento 2025

	Empresa	Localidad	Actividad
271	FRIGORIFICO EXPORTADORES, S.A.	A CORUÑA	Suministro de gas, vapor y aire acondicionado
272	G & F ESPINA, S.L.	LUGO	Servicios técnicos de ingeniería
273	GABI E HIJOS, S.L.	O BARCO DE VALDEORRAS	Transporte de mercancías por carretera
274	GAGASUN, S.L.	RIBADEO	Ópticas
275	GAIAS EVENTOS MUSICALES, S.L.	PONTEVEDRA	Parques de atracciones y otras actividades recreativas
276	GALAITRUCKS, S.L.	MEAÑO	Transporte de mercancías por carretera
277	GALAXIA EMPIRICA, S.L.	MOAÑA	Programación informática
278	GALISTAMP, S.L.	MOS	Forja, estampación y embutición de metales
279	GANADOS JOSE 2012, S.L.	CASTROVERDE	Mayoristas de animales vivos
280	GANDAMIAN GESTIONES COMERCIALES, S.L.	ARTEIXO	Mayoristas e intermediarios de prendas de vestir
281	GARCIA-LEIS ABOGADOS, S.L.	A CORUÑA	Actividades jurídicas
282	GARITO ESTUDIO, S.L.	SANTIAGO	Bares y cafeterías
283	GASCIES, S.L.	VIGO	Estaciones de servicio y gasolineras
284	GASDOCA, S.L.	CANGAS	Estaciones de servicio y gasolineras
285	GASOLINERA BOCELO, S.L.	MELIDE	Estaciones de servicio y gasolineras
286	GESCAHO, S.L.	SANTIAGO	Restaurantes
287	GESTCALOR, S.L.	CALDAS DE REIS	Mayoristas de combustibles, gas y productos similares
288	GESTION CULTURAL ART MUSIC AGENCY, S.L.	ARZUA	Actividades de creación, artísticas y de espectáculos
289	GESTION DE LACTEOS INTERNACIONAL, S.L.	SANTIAGO	Mayoristas otros artículos uso doméstico (libros, periódicos, objetos de regalo...)
290	GESTORA DE SUBPRODUCTOS DE GALICIA, S.L.	CERCEDA	Recogida, gestión y comercio de residuos
291	GESTORIA AUTO GESTION, S.L.	A CORUÑA	Actividades de contabilidad
292	GESVIGAL, S.L.	A CORUÑA	Actividades inmobiliarias
293	GOLDEN EGGS, S.L.	A CORUÑA	Programación informática
294	GOMEZ MONTES CARLOTA, S.L.	LUGO	Promoción inmobiliaria
295	GOMEZ-ULLA & RUBIRA, S.L.	A CORUÑA	Actividades financieras (exc. sociedades holding)
296	GONZALTEX REPRESENTACIONES, S.L.	ARTEIXO	Mayoristas e intermediarios de prendas de vestir
297	GRAN HOTEL DE FERROL, S.L.	FERROL	Hoteles
298	GREEN DROP GLOBAL CONSULTING, S.L.	A CORUÑA	Consultoría de gestión empresarial
299	GREEN HAT CONSULTING, S.L.	MELIDE	Servicios técnicos de ingeniería
300	GRM METALES, S.L.	BARBADAS	Recogida, gestión y comercio de residuos
301	GRUAS Y TALLERES VILA, S.L.	PONTEAREAS	Mantenimiento y reparación de vehículos de motor
302	GRUPO ASESOR FORMACION, S.L.	VIGO	Actividades de contabilidad
303	GRUPO BERMUDEZ & SOLUTION, S.L.	CARRAL	Fabricación de muebles de oficina y de establecimientos comerciales (exc. de madera)
304	GRUPO PULPERIA MARIO DE VIVEIRO, S.L.	XOVE	Restaurantes
305	HADSMART CONCEPT, S.L.	A CORUÑA	Mayoristas otros artículos uso doméstico (libros, periódicos, objetos de regalo...)
306	HANBAI IN, S.L.	VIGO	Mayoristas otros artículos uso doméstico (libros, periódicos, objetos de regalo...)
307	HASTOPLAY, S.L.	OLEIROS	Agencias de publicidad
308	HELIOXCOM BUCEO PROFESIONAL, S.L.	VIGO	Otras activ. construcción especializada (impermeabil., limpieza vapor, chimeneas...)
309	HELP SERVICIOS NOROESTE, S.L.	CANGAS	Alojamientos turísticos, campings y otros similares
310	HERDIPER EXCAVACIONES Y TRANSPORTES,S.L.	VILALBA	Preparación de terrenos
311	HERMANOS DELGADO, S.L.	VILAMARTIN DE VALDEORRAS	Fabricación de envases y embalajes de madera
312	HERMANOS RIBAS ESTEVE, S.L.	SANTIAGO	Restaurantes
313	HERRERA Y CORES, S.L.P.	OLEIROS	Actividades de medicina general y especializada
314	HEXA CALVARIO HOSTEL GROUP, S.L.U.	VIGO	Bares y cafeterías
315	HIDROELECTRICA DE LA ONZA, S.L.	ALFOZ	Producción de energía hidroeléctrica
316	HIDROELECTRICA DEL ARNOYA, S.L.	A CORUÑA	Producción de energía hidroeléctrica
317	HIDROELECTRICA DEL FORCADAS, S.A.	NARON	Producción de energía hidroeléctrica
318	HIDROFREIXA, S.L.U.	PONTEVEDRA	Producción de energía hidroeléctrica
319	HIDROMEDIA DE GALICIA, S.L.	OURENSE	Producción de energía hidroeléctrica
320	HINTDECIDE, S.L.N.E.	A CORUÑA	Servicios técnicos de ingeniería
321	HISPANIA PROTECCION Y SEGURIDAD, S.L.	BOIRO	Reparación de equipos (ópticos, electrónicos, eléctricos, ordenadores...)
322	HOSTELERIA DBERTO, S.L.	O GROVE	Restaurantes
323	HOSTELERIA MERITXELL, S.L.	VILALBA	Restaurantes
324	HOSTELEROS HERVES BLANCO, S.L.	PONTEVEDRA	Hoteles
325	HOTEL CAMPOMAR SANXENXO, S.L.	SANXENXO	Hoteles
326	HOTEL COMPOSTELA, S.A.	SANTIAGO	Actividades inmobiliarias
327	HOTEL GONZALEZ, S.L.	OUTEIRO DE REI	Hoteles
328	HOTEL MAROLA, S.L.	PONTEVEDRA	Hoteles
329	HOTEL O CEBREIRO, S.L.	PEDRAFITA DO CEBREIRO	Hoteles
330	HUMBOLDT MEDICAL, S.L.P.	VIGO	Otras act. profesionales y científicas (traducción, prevenc. riesgos, ag. modelos...)
331	HYGGE BY SABUCEDO & LEON, S.L.	SANTIAGO	Otra formación (cultural, deportiva, autoescuelas, idiomas...) y act. auxiliares
332	IBERLEY INFORMACION LEGAL, S.L.	A CORUÑA	Programación informática
333	IBONELAB, S.L.	LUGO	Investigación y desarrollo
334	ICTEL INGENIEROS, S.L.	VIGO	Servicios técnicos de ingeniería

Fuente: ARDÁN 2023.

Tabla 1. Empresas con Indicador Alto Rendimiento 2025

	Empresa	Localidad	Actividad
335	IF BLACKDEVICE, S.L.	A CORUÑA	Programación informática
336	IMAGRAF MAQUINARIA, S.L.	OROSO	Mayoristas de otra maquinaria y equipo no especializado
337	IMPOROURENSE, S.L.	SAN CIBRAO DAS VIÑAS	Mayoristas de repuestos y accesorios de vehículos de motor
338	IMPORT TARIMAS, S.L.	OURENSE	Mayoristas y minoristas de maderas y chapas
339	IMPORTANCIA CAPITAL, S.L.	VIGO	Otras act. profesionales y científicas (traducción, prevenc. riesgos, ag. modelos...)
340	INDITEX LOGISTICA, S.A.	ARTEIXO	Depósito, almacenamiento y manipulación de mercancías
341	INDUPANEL, S.L.	CERCEDA	Carpintería metálica
342	INFORCOPIA ACO, S.L.L.	OURENSE	Reparación de equipos (ópticos, electrónicos, eléctricos, ordenadores...)
343	INFOTIENDAS2012, S.L.	A ESTRADA	Minoristas de ordenadores y programas informáticos
344	INGENIA PROYECTOS TECNICOS, S.L.	VIGO	Servicios técnicos de ingeniería
345	INNOVADENTAL A RIA, S.L.	CULLEREDO	Actividades de medicina general y especializada
346	INSDER, S.L.	NARON	Fontanería, calefacción y aire acondicionado
347	INSTALAC. ELECTRICAS INDUSTRIALES MELIDE	MELIDE	Instalaciones eléctricas
348	INSTALACIONES ELECTRICAS ARCACE, S.L.	CESURAS	Instalaciones eléctricas
349	INSTALACIONES FONGAL DEL NOROESTE, S.L.	ARTEIXO	Fontanería, calefacción y aire acondicionado
350	INSTALACIONES JULIO VILLANUEVA, S.L.	SADA	Fontanería, calefacción y aire acondicionado
351	INSTINTO FILMS, S.L.	O GROVE	Actividades cinematográficas, de vídeo y de programas de televisión
352	INSTITUTO DE ORGANIZACION SANITARIA, SL	A CORUÑA	Otra formación (cultural, deportiva, autoescuelas, idiomas...) y act. auxiliares
353	INSTRA INGENIEROS, S.L.	A CORUÑA	Servicios técnicos de ingeniería
354	INTERMEDIA SPORT PLAYER, S.L.	VIGO	Agencias de empleo y colocación
355	INVENTIUM CONSULTORIA DE PROYECTOS, S.L.	A CORUÑA	Consultoría de gestión empresarial
356	INVERGONSA FUNDADA EN 1984, S.L.	OLEIROS	Construcción de edificios
357	INVERSIONES P.P.S. MUNDO, S.L.	SANTIAGO	Actividades de creación, artísticas y de espectáculos
358	IOT PARTNERS DIGITAL SOLUTIONS, S.L.	VIGO	Otros serv. relacionados con las TIC (instalación ordenadores y programas informát.)
359	ISANIMAR SEGURIDAD, S.L.	VIGO	Fabricación pdtos. textiles, exc. prendas de vestir (de punto, alfombras, lonas...)
360	ITERDATA NETWORKS, S.L.	AMES	Consultoría informática
361	IVI VIGO, S.L.	VIGO	Otras actividades sanitarias (podología, logopedia, comadronas...)
362	J.L. PRADO ASESORIA EMPRESARIAL, S.L.	A CORUÑA	Actividades jurídicas
363	JMF LOGISTICA DE FRIO, S.L.	CULLEREDO	Transporte de mercancías por carretera
364	JOAQUIN SOLLEIRO, S.L.	VIGO	Mayoristas otros artículos uso doméstico (libros, periódicos, objetos de regalo...)
365	JUKA SALVATERRA, S.L.	SALVATERRA DE MIÑO	Juegos de azar y apuestas
366	KASTEL INGENIERIA, S.L.	LUGO	Programación informática
367	KELEA EUROPEAN CENTER, S.L.	A CORUÑA	Otras act. de apoyo a empresas (ag. de cobros, envasado y empaquetado, taquigrafía..)
368	KENTIA SERVICIOS FLORALES, S.L.	VIGO	Floristerías y tiendas de animales
369	KOHLANTAFOOD, S.L.	A CORUÑA	Restaurantes
370	KOMBU DATA SERVICES, S.L.	SANTIAGO	Consultoría informática
371	KRASIS CONSULTING, S.L.	VIGO	Otros serv. relacionados con las TIC (instalación ordenadores y programas informát.)
372	LA NENA HOME INEFABLE, S.L.	LUGO	Mayoristas muebles, exc. madera, y aparatos iluminación
373	LABORATORIO DENTAL ALEJANDRO PEÑA SL.	ARTEIXO	Fabricación de equipos y suministros médicos y odontológicos
374	LABORATORIO DENTAL SALNES, S.L.	CAMBADOS	Actividades de medicina general y especializada
375	LABORATORIO POLICLINICO, S.L.P.	OURENSE	Actividades de laboratorios médicos
376	LACTEOS FILLOY VAL DE FORCAREI, S.L.	FORCAREI	Transporte de mercancías por carretera
377	LAGOSANTIAGO ASESORES, S.L.	SANTIAGO	Telecomunicaciones
378	LAMBER TRADE, S.L.	VIGO	Mayoristas de materias primas agrarias y alimentos para animales
379	LANDIN INFORMATICA, S.L.	POIO	Minoristas de ordenadores y programas informáticos
380	LASER COMPOSTELA TUBO, S.L.	SANTIAGO	Forja, estampación y embutición de metales
381	LAVADOS GALICIA, S.L.	SANTIAGO	Mantenimiento y reparación de vehículos de motor
382	LEALITYS ASESORES DE SEGUROS, S.L.	VIGO	Actividades financieras (exc. sociedades holding)
383	LEARNING AND SUPPORT SERVICES, S.L.	VIGO	Otras act. de apoyo a empresas (ag. de cobros, envasado y empaquetado, taquigrafía..)
384	LEVEL FABRICS, S.L.	SANTIAGO	Minoristas otros productos textiles (mercerias, alfombras y moquetas, cortinas ...)
385	LIMPIEZAS GERMANIA, S.L.	AMES	Servicios integrales y actividades de limpieza a edificios e instalaciones
386	LOGISTICA COMPOSTELA, S.L.L.	SANTIAGO	Actividades postales y de correos
387	LOLIGO SEAFOOD, S.L.	VIGO	Mayoristas de pescados y mariscos
388	LOPEZ MATO 67, S.L.	LUGO	Actividades inmobiliarias
389	LORENA MOLDES, S.L.	O GROVE	Restaurantes
390	LOUCENZAS INDUSTRIA DE PESCA, S.L.	BURELA	Extracción pesquera
391	LOUSAME COGENERACION, S.L.	SANTIAGO	Producción de energía eléctrica nuclear, térmica y de otros tipos
392	LUCUS MARKET, S.L.	BETANZOS	Mayoristas no especializados pdtos. alimenticios (distribuidoras, almacenes...)
393	LUENGOS ANDRE, S.L.	VIGO	Bares y cafeterías
394	LUISIANA ENERGIA, S.L.	VILALBA	Otras act. profesionales y científicas (traducción, prevenc. riesgos, ag. modelos...)
395	LYNECO, S.L.	BERGONDO	Instalaciones eléctricas
396	M 3 PLUS SEINCO, S.L.	CAMBRE	Actividades inmobiliarias
397	MAASTRICHT C.S. BUGUS, S.L.U.	GONDOMAR	Juegos de azar y apuestas
398	MACRO SISTEMAS, S.A.	VIGO	Minoristas de ordenadores y programas informáticos

Fuente: ARDÁN 2023.

Tabla 1. Empresas con Indicador Alto Rendimiento 2025

	Empresa	Localidad	Actividad
399	MACROCLIMA, S.L.	TEO	Fontanería, calefacción y aire acondicionado
400	MADERAS ESTEVEZ, S.L.	BUEU	Silvicultura
401	MADERAS VIDAL LOPEZ, S.L.	COLES	Silvicultura
402	MAFER METAL, S.L.	REDONDELA	Fabricación de otros productos metálicos (tornillería, envases metálicos...)
403	MAGNAFOR QUALITAS, S.L.	PONTEVEDRA	Otra formación (cultural, deportiva, autoescuelas, idiomas...) y act. auxiliares
404	MAHIA Y FERREÑO, S.L.	ARTEIXO	Mayoristas y minoristas de bebidas
405	MALIKA INTERIORISMO, S.L.	AMES	Minoristas muebles, exc. madera, aparatos de iluminación y otros artíc. uso doméstico
406	MALLETA, S.L.	ENTRIMO	Estaciones de servicio y gasolineras
407	MALVAVISCO 3003, S.L.L.	PONTEVEDRA	Peluquerías
408	MAMOA DESEÑOS VIVOS, S.L.	O PORRIÑO	Mayoristas de materiales para la construcción
409	MANSERVI-JASO GALICIA, S.L.	VIGO	Instalaciones eléctricas
410	MANUEL VAZQUEZ VAZQUEZ, S.L.	ARTEIXO	Transporte terrestre de pasajeros
411	MANXARES DE GALICIA, S.L.	SANTIAGO	Mayoristas no especializados pdtos. alimenticios (distribuidoras, almacenes...)
412	MAQUINARIA Y EQUIPAMIENTOS GALICIA, S.L.	MEAÑO	Ferreterías
413	MAQUINARIA Y HERRAMIENTAS MAHECON, S.L.	VIGO	Mayoristas de otra maquinaria y equipo no especializado
414	MARDERDEZA FORESTAL Y SERVICIOS, S.L.	LALIN	Transporte de mercancías por carretera
415	MARDIVINO ASADOR, S.L.	SANXENXO	Restaurantes
416	MARIA LORENA GARCIA FEITO, S.L.	ARTEIXO	Confección de prendas de vestir exteriores
417	MAROSA VAT, S.L.	VIGO	Actividades de contabilidad
418	MASMAR OIL, S.L.	VIGO	Estaciones de servicio y gasolineras
419	MASSIMO DUTTI DISEÑO, S.L.	ARTEIXO	Diseño de moda textil
420	MATADERO DE AVES SUAVI, S.L.U.	LUGO	Fabricación de productos cárnicos
421	MATIAS DE CABO E HIJOS, S.L.	PONTEVEDRA	Hoteles
422	MATID INCREMENTAL, S.L.	ARTEIXO	Servicios técnicos de ingeniería
423	MAXEDU CORUÑA, S.L.	A CORUÑA	Bares y cafeterías
424	MDF COMERCIALIZACION DEL VESTIDO, S.L.	CULLEREDO	Minoristas otros productos textiles (mercerias, alfombras y moquetas, cortinas ...)
425	MECANIZADOS AINAN, S.L.	BERGONDO	Ingeniería mecánica
426	MECAWORK, S.L.	O PORRIÑO	Minoristas de electrodomésticos
427	MEDIACLINIC SERVICIOS DENTALES, S.L.P.	O BARCO DE VALDEORRAS	Actividades de medicina general y especializada
428	MEIGA SOFT, S.L.	AMES	Programación informática
429	MESON JAMONERIA COMPOSTELA, S.L.	VIGO	Restaurantes
430	METALES BERGONDO, S.L.	BERGONDO	Recogida, gestión y comercio de residuos
431	METALGIPS EUROPA, S.L.	A CORUÑA	Revocamiento y revestimiento de suelos y paredes
432	METAWAY DREAMFACTORY, S.L.	CALDAS DE REIS	Otra formación (cultural, deportiva, autoescuelas, idiomas...) y act. auxiliares
433	METRO STATION, S.L.	A CORUÑA	Bares y cafeterías
434	MGR SOLUTIONS, S.L.	VIGO	Mayoristas otros artículos uso doméstico (libros, periódicos, objetos de regalo...)
435	MICOAL SISTEMAS, S.L.	VIGO	Reparación de equipos (ópticos, electrónicos, eléctricos, ordenadores...)
436	MICRO COMPOSTELA, S.L.	AMES	Programación informática
437	MILLALUX LUXURY TRANSPORT SERVICE, S.L.	VIGO	Otras actividades anexas al transporte (agentes de aduanas, embalaje...)
438	MILLAN TOUR, S.L.	VILANOVA DE AROUSA	Hoteles
439	MINICENTRAL SAN MIGUEL, S.L.	OURENSE	Producción de energía hidroeléctrica
440	MIRALBAIDA ENERGIA V, S.L.	MOS	Producción de energía eléctrica nuclear, térmica y de otros tipos
441	MIRAVEO ASSETS, S.L.	A CORUÑA	Actividades cinematográficas, de vídeo y de programas de televisión
442	MKIT MODULARES GALICIA, S.L.	O PORRIÑO	Mayoristas muebles, exc. madera, y aparatos iluminación
443	MN PROGRAM SOFTWARE, S.L.	A CORUÑA	Programación informática
444	MON CALAMARI, S.L.	LUGO	Consultoría de gestión empresarial
445	MONICA CORDERA, S.L.	A CORUÑA	Minoristas de prendas de vestir y complementos
446	MONTAJES MECANICOS DE GALICIA, S.L.	CERCEDA	Fabricación de estructuras metálicas
447	MONTE VECINAL SAN JUAN DE LAGOSTELLE	GUITIRIZ	Silvicultura
448	MONTOUTO 2000, S.A.	OURENSE	Producción de energía eléctrica de origen eólico
449	MORAN GRUPO EMPRESARIAL, S.L.	MONDOÑEDO	Transporte terrestre de pasajeros
450	MOSQUERA Y PUMAR INSTALACIONES, S.L.N.E.	PEREIRO DE AGUIAR	Instalaciones eléctricas
451	MOTOR ROSALES, S.L.	SADA	Actividades inmobiliarias
452	MUEBLAX, S.L.	CARRAL	Fabricación de muebles de madera de uso doméstico
453	MULTIDEPORTE PIÑEIRO 92, S.L.	CAMBADOS	Minoristas de bicicletas y artículos deportivos
454	MUUTECH MONITORING SOLUTIONS, S.L.	PONTEVEDRA	Otros serv. relacionados con las TIC (instalación ordenadores y programas informát.)
455	NAUTICAS CORPE, S.L.	VIGO	Alquiler de medios de transporte sin conductor ni tripulación
456	NAUTICO DE SAN VICENTE, S.L.	O GROVE	Bares y cafeterías
457	NESUAFARMA, S.L.	A CORUÑA	Distribución de perfumería y cosmética
458	NIAL CERVECERIA, S.L.	LAXE	Bares y cafeterías
459	NIKOLE DISEÑO, S.L.	ARTEIXO	Diseño de moda textil
460	NITRUVAL, S.L.	VALGA	Tratamiento y revestimiento de metales
461	NOGUEIRA Y ALVAREZ, S.L.	OURENSE	Actividades de contabilidad
462	NOMASYSTEMS, S.L.	A CORUÑA	Otros serv. relacionados con las TIC (instalación ordenadores y programas informát.)

Fuente: ARDÁN 2023.

Tabla 1. Empresas con Indicador Alto Rendimiento 2025

	Empresa	Localidad	Actividad
463	NORMANSYS, S.L.	A CORUÑA	Servicios técnicos de ingeniería
464	NORTAP INGENIEROS, S.L.	TUI	Servicios técnicos de ingeniería
465	NORTESEGUROS CORREDURIA DE SEGUROS, S.L.	A CORUÑA	Actividades financieras (exc. sociedades holding)
466	NORVENTO CURUXEIRAS, S.L.	LUGO	Producción de energía eléctrica de origen eólico
467	NORVENTO MONTOUTO, S.L.	LUGO	Producción de energía eléctrica de origen eólico
468	NORVENTO SASDONIGAS, S.L.	LUGO	Producción de energía eléctrica de origen eólico
469	NORVOZ SOLUCIONES TECNOLOGICAS, S.L.	BERGONDO	Instalaciones eléctricas
470	NORVOZ TELECOM, S.L.	VIVEIRO	Otros serv. relacionados con las TIC (instalación ordenadores y programas informát.)
471	NOVAS Y MAR ESPECIALIDADES, S.L.	CAMBRE	Mayoristas de pescados y mariscos
472	NUCLEO ESTABLE, S.L.	A CORUÑA	Otras act. de apoyo a empresas (ag. de cobros, envasado y empaquetado, taquigrafía..)
473	NUEVA GALIMPLANT, S.L.	SARRIA	Fabricación de equipos y suministros médicos y odontológicos
474	O BARCO SILGAR, S.L.	SANXENXO	Restaurantes
475	O CURRO BED & FOOD, S.L.	SANTIAGO	Hoteles
476	O LIRAÑO, S.L.	SANTIAGO	Bares y cafeterías
477	O PECADO DE XANTAR, S.L.	SANTIAGO	Restaurantes
478	OBRAS E ESTRADAS CARREIRA BELLA, S.L.	XINZO DE LIMIA	Construcción de edificios
479	OCLE-STAFF, S.L.	MONDARIZ	Distribución de perfumería y cosmética
480	OELENS, S.L.	CARBALLO	Minoristas de artículos médicos y ortopédicos
481	OFIPRO SOLUCIONES, S.L.	OLEIROS	Programación informática
482	OMIL & GONZALEZ, S.L.	BUEU	Activ. anexas al transporte marítimo (agentes consignatarios, salvamento marítimo...)
483	ONCAMPUS GLOBAL SERVICES, S.L.	SANTIAGO	Actividades financieras (exc. sociedades holding)
484	ONDAS DO MAR VILA DE BOUZAS, S.L.	VIGO	Restaurantes
485	OPERGESTION, S.A.	A CORUÑA	Juegos de azar y apuestas
486	OPERINTER CTGA TRAIMER, S.L.	A CORUÑA	Otras actividades anexas al transporte (agentes de aduanas, embalaje...)
487	ORGANISTRY SERV. INVESTIGACION Y DESARR.	BERGONDO	Investigación y desarrollo
488	ORNYTION, S.L.	BERGONDO	Fabricación de aparatos de medida, control, óptica y equipo fotográfico
489	OSI GOURMET, S.L.	ALLARIZ	Panaderías y pastelerías
490	OTAMAR, ESTACIONES SERVICIOS SUMINISTROS	TUI	Estaciones de servicio y gasolineras
491	OVAPISCIS, S.A.	BALEIRA	Acuicultura
492	OYSHO DISEÑO, S.L.U.	ARTEIXO	Diseño de moda textil
493	PABLO ESTEVEZ ENOLOGIA, S.L.	O PORRIÑO	Otras act. profesionales y científicas (traducción, prevenc. riesgos, ag. modelos...)
494	PALADAR FACIL, S.L.	OURENSE	Restaurantes
495	PANADERIA A CESTA DO PAN, S.L.	PONTEVEDRA	Panaderías y pastelerías
496	PANADERIA LA PINTORA, S.L.	NIGRAN	Fabricación de productos de panadería, molinería y pastas alimenticias
497	PANADERIA MOLLETE, S.L.	BETANZOS	Fabricación de productos de panadería, molinería y pastas alimenticias
498	PANADERIA PASTELERIA MIGUEZ, S.L.	OROSO	Fabricación de productos de panadería, molinería y pastas alimenticias
499	PANADERIA XALLAS, S.L.	NEGREIRA	Fabricación de productos de panadería, molinería y pastas alimenticias
500	PARKING ROSALIA DE CASTRO, S.L.	VIGO	Actividades anexas al transporte terrestre (parkings, asistencia en carretera...)
501	PARQUE EOLICO DE ADRAÑO, S.L.	SANTIAGO	Producción de energía eléctrica de origen eólico
502	PATONTUR, S.L.	TUI	Restaurantes
503	PAYFLO, S.L.	OURENSE	Actividades financieras (exc. sociedades holding)
504	PENSION RESIDENCIAL PLATAS, S.L.	O PINO	Hoteles
505	PEPECHO SADA, S.L.	SADA	Bares y cafeterías
506	PEREZ Y PETEIRO, S.L.	A CORUÑA	Construcción de edificios
507	PEROL Y CODESIDO, S.L.	SANTIAGO	Mantenimiento y reparación de vehículos de motor
508	PESCA NORTE BREOGAN, S.L.	BURELA	Extracción pesquera
509	PESCA SUBRIDO, S.L.	CANGAS	Extracción pesquera
510	PESCADOS LOUREDA, S.L.	A CORUÑA	Pescaderías
511	PESCAGEDI, S.L.	A GUARDA	Extracción pesquera
512	PESCAION, S.L.	A CORUÑA	Mayoristas de pescados y mariscos
513	PESQUERA CAPYMAR, S.L.	A GUARDA	Extracción pesquera
514	PESQUERIAS AMEVID, S.L.	A GUARDA	Extracción pesquera
515	PETROSAN GASOLEOS, S.L.	A ESTRADA	Mayoristas de combustibles, gas y productos similares
516	PEYMA SOLUTIONS, S.L.	COIROS	Alquiler de maquinaria y equipo para la construcción
517	PIEZASLOWCOST, S.L.	TUI	Minoristas de repuestos y accesorios de vehículos de motor
518	PILPIL DE LIMON, S.L.	SANTIAGO	Restaurantes
519	PINAL & GAYOSO, S.L.	CULLEREDO	Actividades de medicina general y especializada
520	PIP GALICIA, S.L.	O PORRIÑO	Funerarias
521	PIZARRAS GALLEGAS, S.A.	VILAMARTIN DE VALDEORRAS	Extracción de pizarra
522	PIZARRAS VAZFER, S.A.	CARBALLEDA	Extracción de pizarra
523	PLACAS NORTE, S.L.	A CORUÑA	Construcción de cubiertas
524	PLATAFORMA MATERIALES DE CONSTRUCCION	SAN CIBRAO DAS VIÑAS	Mayoristas de materiales para la construcción
525	PLEXUS SERVICIOS GENERALES, S.L.	SANTIAGO	Servicios técnicos de ingeniería
526	PLUS ATOUT, S.L.	MESIA	Actividades de contabilidad

Fuente: ARDÁN 2023.

Tabla 1. Empresas con Indicador Alto Rendimiento 2025

	Empresa	Localidad	Actividad
527	POMPAS FUNEBRES DEL MIÑOR, S.L.	BAIONA	Funerarias
528	PREFABRICACION MONTAJES DEL NOROESTE, SA	BERGONDO	Fabricación de estructuras metálicas
529	PRODUCCIONES CELTA, S.L.	VIGO	Actividades cinematográficas, de vídeo y de programas de televisión
530	PRODUCTOS A'XIRA, S.L.	CAMBRE	Fabricación de productos de panadería, molinería y pastas alimenticias
531	PRODUCTOS DEL MAR BAHIA ATLANTI, S.L.	RIBEIRA	Mayoristas no especializados pdtos. alimenticios (distribuidoras, almacenes...)
532	PROINMOLAGE, S.L.	A CORUÑA	Actividades inmobiliarias
533	PROINTEGA INGENIERIA, S.L.	CAMBRE	Servicios técnicos de ingeniería
534	PROMOCIONES CONCHEIROS 2000, S.L.	SANTIAGO	Promoción inmobiliaria
535	PROYECTOS Y REFORMAS JACINTO, S.L.	VILANOVA DE AROUSA	Construcción de edificios
536	PSICOLOGIA VIRTUAL, S.L.	CERDEDO-COTOBADE	Otros serv. relacionados con las TIC (instalación ordenadores y programas informát.)
537	PSICOMEDI, S.L.	LUGO	Otras actividades sanitarias (podología, logopedia, comadronas...)
538	PSICOTECNICO SAN ROQUE, S.L.	LUGO	Otras actividades sanitarias (podología, logopedia, comadronas...)
539	PULL & BEAR DISEÑO, S.L.	ARTEIXO	Diseño de moda textil
540	PULPALIA, S.L.	LUGO	Restaurantes
541	PULPERIA CASA CAMIÑO PALAS, S.L.	PALAS DE REI	Restaurantes
542	PULULART, S.L.	A CORUÑA	Otros serv. relacionados con las TIC (instalación ordenadores y programas informát.)
543	QUANTUM 74, S.L.	A CORUÑA	Actividades jurídicas
544	QUEIXERIAS BAMA, S.L.	TOURO	Mayoristas de productos lácteos, huevos y aceites
545	QUEIXOS PACITA, S.L.	FRIOL	Fabricación de productos lácteos
546	RAIOLA NETWORKS, S.L.	LUGO	Otros serv. relacionados con las TIC (instalación ordenadores y programas informát.)
547	RECREATIVOS LORESA, S.A.	O BARCO DE VALDEORRAS	Juegos de azar y apuestas
548	RECUPERACION Y COMERCIO INDUSTRIAL, S.L.	VIGO	Recogida, gestión y comercio de residuos
549	RECURSOS E PROGRAMAS ACTIVOS, S.L.	SILLEDA	Asistencia en establecimientos residenciales
550	RED ACTIVA INTEGRAL, S.L.	SANTIAGO	Agencias de viajes y operadores turísticos
551	RED LA FE, S.A.U.	VIGO	Funerarias
552	REDUCE SOLUCIONES DE AHORRO ENERGETICO	A ESTRADA	Fontanería, calefacción y aire acondicionado
553	REGOS Y CARBALLEDA ABOGADOS, S.L.	A CORUÑA	Actividades jurídicas
554	REMECO, S.A.	A CORUÑA	Mayoristas de productos farmacéuticos
555	REPANOR, S.L.	CULLEREDO	Reparación de maquinaria
556	RESTAURANTE CARMEN DOMINGUEZ E HIJAS, SL	O GROVE	Restaurantes
557	RESTAURANTE CARMEN SANXENXO, S.L.	SANXENXO	Restaurantes
558	RESTAURANTE MAR DE PLATA, S.L.	SARRIA	Restaurantes
559	RIAS BAIXAS IMPORT EXPORT, S.L.	MOAÑA	Mayoristas no especializados pdtos. alimenticios (distribuidoras, almacenes...)
560	RIOS DOMINGUEZ ALNOA, S.L.	VIGO	Restaurantes
561	ROANTO NOROESTE, S.L.	A CORUÑA	Restaurantes
562	ROBERTO JOYERO VIGO, S.L.	VIGO	Joyerías y relojerías
563	RODAMIENTOS VIGO, S.A.	MOS	Mayoristas de otra maquinaria y equipo no especializado
564	RODICUT INDUSTRY, S.A.	MOS	Fabricación otra maquinaria especializ. (ind. textil, papel, plástico, madera...)
565	RODRIGUEZDESIGN, S.L.	A GUARDA	Mayoristas de otra maquinaria y equipo no especializado
566	ROIG PROFESIONAL, S.L.	A POBRA DO CARAMIÑAL	Mayoristas de otra maquinaria y equipo no especializado
567	ROMAN SEAFOOD, S.L.	VIGO	Actividades de las sociedades holding
568	ROYAL ROOS INGENIERIA, S.L.	NARON	Servicios técnicos de ingeniería
569	ROYAZUL, S.L.	VIGO	Bares y cafeterías
570	RS 3 INTRACHAPAS, S.L.	PONTEVEDRA	Silvicultura
571	RUAVIEJA, S.A.	SANTIAGO	Arrendamiento de la propiedad intelectual
572	RUBINETO VIGO, S.L.	VIGO	Restaurantes
573	RUSER LOMOS, S.L.	OUTES	Mayoristas de carne y productos cárnicos
574	S&S CLINICA DENTAL, S.L.	BUEU	Actividades de medicina general y especializada
575	SABE DIOS, S.L.	CAMBADOS	Extracción pesquera
576	SABORES COCINA, S.L.	A CORUÑA	Cáterings y otros servicios de comidas
577	SAKALD PESCA, S.L.	CANGAS	Mayoristas de pescados y mariscos
578	SALGADO FACILITY SERVICES, S.L.	AMES	Residencias para personas mayores
579	SAN JUAN AISLAMIENTOS Y EMBALAJES, S.L.	CARBALLO	Fabricación de envases y embalajes de plástico
580	SANTIAGO OCIO CIDADE VELLA, S.L.	SANTIAGO	Bares y cafeterías
581	SANTOS EQUIPAMIENTO DE INTERIORES, S.L.	BOQUEIXON	Mayoristas muebles, exc. madera, y aparatos iluminación
582	SARARTE, S.L.	A CORUÑA	Organización de convenciones y ferias
583	SCANNER ORENSE, S.L.	OURENSE	Actividades de laboratorios médicos
584	SDAD. ESPAÑOLA DE GENERACION ELECTRICA	LUGO	Producción de energía hidroeléctrica
585	SECA INVERSIONES, S.L.	A CORUÑA	Restaurantes
586	SEGUIMAR, S.L.	VIGO	Ferreterías
587	SEIJAS Y OTERO, S.L.	SANXENXO	Agencias de viajes y operadores turísticos
588	SEIXIÑOS MOTOR, S.L.	MOS	Venta de automóviles
589	SENEN PRIETO INGENIERIA, S.L.	LUGO	Servicios técnicos de ingeniería
590	SERED HOSTING, S.L.	A RUA	Servicios de hosting, proceso de datos y portales web

Fuente: ARDÁN 2023.

Tabla 1. Empresas con Indicador Alto Rendimiento 2025

	Empresa	Localidad	Actividad
591	SERMUTTUM SOLUCIONES, S.L.	BOIRO	Impresión de periódicos y artes gráficas
592	SERRA DE SAN ROMAN, S.L.	SANTISO	Aserrado y tratamiento de la madera
593	SERVIAGRICOLA, S.L.	LUGO	Minoristas de otros artículos (regalos de empresa, artesanía, armerias, sellos...)
594	SERVICIOS ELECTROMECANICOS WINDYTEC,S.L.	CABANA DE BERGANTIÑOS	Instalaciones eléctricas
595	SERVICIOS GRAFICOS ARTEIXO, S.L.	ARTEIXO	Impresión de periódicos y artes gráficas
596	SERVICIOS INFORMAT. SISTEMAS AUTOMATICOS	A CORUÑA	Programación informática
597	SERVICIOS INTEGRALES DE FORMACION, S.L.	AMES	Otra formación (cultural, deportiva, autoescuelas, idiomas...) y act. auxiliares
598	SERVICIOS M.P.M. REUNIDOS, S.L.	A CORUÑA	Consultoría de gestión empresarial
599	SERVICIOS REUNIDOS EXTERNALIZACION, S.L.	A CORUÑA	Otras act. profesionales y científicas (traducción, prevenc. riesgos, ag. modelos...)
600	SERVICIOS SOCIAIS SAN ROQUE, S.L.	VIVEIRO	Servicios sociales sin alojamiento
601	SERVIGUIDE CONSULTORIA, S.L.	A CORUÑA	Consultoría de gestión empresarial
602	SHOWROOMNARON, S.L.	NARON	Zapaterías y otros artículos de cuero
603	SHUTILL ATLANTICO, S.L.	VIGO	Alquiler de medios de transporte sin conductor ni tripulación
604	SIALMARA, S.L.	SAN CIBRAO DAS VIÑAS	Mayoristas no especializados pdtos. alimenticios (distribuidoras, almacenes...)
605	SIMA SISTEMAS ELECTRICOS, S.L.	ARTEIXO	Instalaciones eléctricas
606	SIMON Y VAZQUEZ, S.L.	RIBADAVIA	Silvicultura
607	SISTEMAS EUROPEOS DE TECNOLOGIA, S.L.	MOS	Mayoristas de otra maquinaria y equipo no especializado
608	SISTEMAS Y SOLUCIONES VICON, S.L.	A CORUÑA	Mayoristas de equipos para las TIC
609	SKALAR SOLUCIONES DE ALTURA, S.L.	NIGRAN	Ferreterías
610	SOCIEDAD DE TRANSPORTES, S.L.	VERIN	Transporte terrestre de pasajeros
611	SOCISER GALICIA, S.L.	SILLEDA	Servicios sociales sin alojamiento
612	SOCITEX COMPLEMENT, S.L.	ARTEIXO	Mayoristas e intermediarios de prendas de vestir
613	SOCRAM STUDIO, S.L.	OLEIROS	Consultoría de gestión empresarial
614	SOLNOR METALICA, S.L.	LARACHA	Fabricación de estructuras metálicas
615	SOLUCIONES INDUSTRIALES BMARKING, S.L.	GONDOMAR	Reparación de equipos (ópticos, electrónicos, eléctricos, ordenadores...)
616	SOLUCIONES MEDIOAMBIENTALES GALLEGAS, SL	A CORUÑA	Otras act. profesionales y científicas (traducción, prevenc. riesgos, ag. modelos...)
617	SOMOS ABASTOS, S.L.	SANTIAGO	Restaurantes
618	SON A TUA AXUDA, S.L.	PORTO DO SON	Servicios sociales sin alojamiento
619	SONDEOS PORZUNA, S.L.	A CORUÑA	Perforaciones y sondeos
620	SOPANO OURENSE, S.L.	OURENSE	Actividades inmobiliarias
621	SOUVENIRS ESPIRAL, S.L.	AMES	Minoristas de otros artículos (regalos de empresa, artesanía, armerias, sellos...)
622	STRADIVARIUS DISEÑO, S.L.	ARTEIXO	Diseño de moda textil
623	STRADIVARIUS ESPAÑA, S.A.U.	ARTEIXO	Minoristas de prendas de vestir y complementos
624	STUDIO XXI PRODUCCIONES, S.L.	BERGONDO	Actividades cinematográficas, de vídeo y de programas de televisión
625	SUEIROGAL, S.L.	TEO	Carpintería
626	SUMINISTROS DE BEBIDAS ANDOFRAN, S.L.	SANTIAGO	Mayoristas y minoristas de bebidas
627	SUMINISTROS MEGARO FOODS, S.L.	CASTRO DE REI	Mayoristas de carne y productos cárnicos
628	SUPERFUEL, S.L.	SAN CIBRAO DAS VIÑAS	Estaciones de servicio y gasolineras
629	SUPERVISION Y CONTROL, S.A.	A CORUÑA	Ensayos y análisis técnicos (ITV, certificación de productos...)
630	T.B. NOROESTE, S.L.	BERGONDO	Transporte de mercancías por carretera
631	T.V. SIETE, PRODUCTORA DE VIDEO, S.L.	AMES	Actividades cinematográficas, de vídeo y de programas de televisión
632	TABERNA DO PEPINO, S.L.	ALLARIZ	Bares y cafeterías
633	TABIGAL, S.L.	A CORUÑA	Otras activ. construcción especializada (impermeabil., limpieza vapor, chimeneas...)
634	TAHONA RESTAURACION, S.L.	VIGO	Restaurantes
635	TALLERES GARCIA E HIJOS ARZUA, S.L.	ARZUA	Mantenimiento y reparación de vehículos de motor
636	TAPERIA PUERTO PESQUERO, S.L.	NIGRAN	Restaurantes
637	TAPREGA PREVENCION DE RIESGOS, S.L.	A CORUÑA	Otras act. profesionales y científicas (traducción, prevenc. riesgos, ag. modelos...)
638	TASEPLUS, S.L.	NARON	Mayoristas otros artículos uso doméstico (libros, periódicos, objetos de regalo...)
639	TEC MODEL ESTRADA, S.L.	CUNTIS	Fabricación de otras estructuras de madera
640	TECHNONAVALIA MARINE ELECTRONICS, S.L.	VIGO	Reparación y mantenimiento naval
641	TECINGAL NOROESTE, S.L.	REDONDELA	Carpintería metálica
642	TECNICA ASEGURADORA INTERNACIONAL F&A SL	A CORUÑA	Actividades financieras (exc. sociedades holding)
643	TECNICA DENTAL STUDIO VP, S.L.	LUGO	Fabricación de equipos y suministros médicos y odontológicos
644	TECNICAS DE REPARACION RAFER, S.L.U.	VIGO	Mantenimiento y reparación de vehículos de motor
645	TECNICOS ASOCIADOS GALLEGOS, S.L.	SANTIAGO	Servicios técnicos de ingeniería
646	TECNOSOS GALICIA, S.L.	A CORUÑA	Reparación de artículos de uso doméstico
647	TEE TRAVEL, S.L.	VILAGARCIA DE AROUSA	Agencias de viajes y operadores turísticos
648	TEKOGAL ELECTROMEDICINA, S.L.	VIGO	Reparación de equipos (ópticos, electrónicos, eléctricos, ordenadores...)
649	TELECOMUNICACIONS E SOLUCIONS CATRO,SL	BOIRO	Mayoristas de equipos para las TIC
650	TELLETA, S.L.	NIGRAN	Restaurantes
651	TEMPE DISEÑO, S.L.	ARTEIXO	Diseño de moda textil
652	TERMICAR VIGO, S.L.U.	VIGO	Activ. anexas al transporte marítimo (agentes consignatarios, salvamento marítimo...)
653	THE BREEN'S SHAM-ROCK, S.L.	A CORUÑA	Bares y cafeterías
654	TIGER STORES NORTH WEST SPAIN, S.L.	A CORUÑA	Grandes almacenes y bazares

Fuente: ARDÁN 2023.

Tabla 1. Empresas con Indicador Alto Rendimiento 2025

	Empresa	Localidad	Actividad
655	TKROMO CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS, S.L.	OURENSE	Construcción de edificios
656	TOKIO SCHOOL, S.L.	A CORUÑA	Editoriales
657	TOLDOS OURENSE, S.L.	OURENSE	Fabricación pdtos. textiles, exc. prendas de vestir (de punto, alfombras, lonas...)
658	TOOTH-FECUT, S.L.	CARBALLO	Mayoristas de máquinas herramienta
659	TORUS SOFTWARE SOLUTIONS, S.L.	A CORUÑA	Otros serv. relacionados con las TIC (instalación ordenadores y programas informát.)
660	TOTO TRUFFA 62, S.L.	AMES	Cáterings y otros servicios de comidas
661	TRABAJOS FORESTALES A TORRE, S.L.	O CORGO	Aserrado y tratamiento de la madera
662	TRABE SOLUCIONES, S.L.	A CORUÑA	Programación informática
663	TRANSBAMO, S.L.	CULLEREDO	Transporte de mercancías por carretera
664	TRANSJAVANA, S.L.	DUMBRIA	Transporte de mercancías por carretera
665	TRANSPORTES LACTEOS AGUSTIN, S.L.	MONFORTE DE LEMOS	Transporte de mercancías por carretera
666	TRANSPORTES MARXONE, S.L.	CARBALLO	Transporte de mercancías por carretera
667	TRANSPORTES Y SERVICIOS S. ANTELO SL.	SANTA COMBA	Transporte de mercancías por carretera
668	TRASMIBOU, S.L.	VIGO	Otra formación (cultural, deportiva, autoescuelas, idiomas...) y act. auxiliares
669	TRUST IN DREAMS, S.L.	ARZUA	Mayoristas no especializados pdtos. alimenticios (distribuidoras, almacenes...)
670	ULEX SOLUCIONES, S.L.	A CORUÑA	Programación informática
671	UNION DE OPERADORES REUNIDOS, S.A.	A CORUÑA	Juegos de azar y apuestas
672	VALDONAIRE ASISTENCIA SANITARIA, S.L.	PONTEDEUME	Actividades de medicina general y especializada
673	VARADEROS VIBU, S.L.	BURELA	Reparación y mantenimiento naval
674	VCA RENT, S.L.	FENE	Alquiler de otra maquinaria y equipo (uso agrícola, equipo de oficina...)
675	VELASTRI, S.L.	BERGONDO	Mayoristas muebles, exc. madera, y aparatos iluminación
676	VENTALUN CARPINTERIA, S.L.	CULLEREDO	Carpintería metálica
677	VETIA ANIMAL HEALTH, S.A.	O PORRIÑO	Mayoristas de productos farmacéuticos
678	VEVI SYSTEMS, S.L.	A CORUÑA	Consultoría informática
679	VIAJES ABRA-MAR, S.A.	VIGO	Agencias de viajes y operadores turísticos
680	VIAJES GALITUR, S.L.	SANTIAGO	Agencias de viajes y operadores turísticos
681	VIBRAQUIPO, S.L.	PONTEVEDRA	Fabricación de aparatos de medida, control, óptica y equipo fotográfico
682	VIDA ESPECIALIDADES, S.L.	VIGO	Actividades de medicina general y especializada
683	VIGO MARINE SERVICES, S.L.	VIGO	Reparación y mantenimiento naval
684	VIGOBOX, S.L.	VIGO	Mayoristas otros artículos uso doméstico (libros, periódicos, objetos de regalo...)
685	VIGOPERIO, S.L.	VIGO	Actividades de medicina general y especializada
686	VILLORIA DE ELECTRICIDAD, S.L.	O BARCO DE VALDEORRAS	Instalaciones eléctricas
687	VINICIUS TERRAE, S.L.	PONTEAREAS	Mayoristas de flores y plantas
688	VIVERGAL, S.L.	SAN SADURNIÑO	Mayoristas de flores y plantas
689	VIVEROS FORESTALES ORNAMENTALES SALGADO	ORDES	Producción otros prod. agrícolas (tabaco, floricultura, plantas medicinales...)
690	VOLTIER ELECTRONICS, S.L.	SANTIAGO	Reparación de artículos de uso doméstico
691	VP OURENSE INTERIORISMO, S.L.	PEREIRO DE AGUIAR	Mayoristas de porcelana, cristalería y artículos de limpieza
692	W&PINDUSTRIES, S.L.	VIGO	Reparación y mantenimiento naval
693	WARTEN ENERGY, S.L.	O CARBALLIÑO	Servicios administrativos y auxiliares de oficina
694	XESGAL METAL, S.L.	VIGO	Reparación y mantenimiento naval
695	XESTIONS ADMINISTRATIVAS GALICIA, S.L.	SANXENXO	Actividades de contabilidad
696	YSDEMA, S.A.	VIGO	Recogida, gestión y comercio de residuos
697	YU TRAVEL DESTINATION, S.A.	CAMBADOS	Agencias de viajes y operadores turísticos
698	ZAMORANO Y PELETEIRO ABOGADOS, S.L.P.	A CORUÑA	Actividades jurídicas
699	ZARA DISEÑO, S.L.	ARTEIXO	Diseño de moda textil
700	ZARA HOME DISEÑO, S.L.	ARTEIXO	Diseño de moda textil

Fuente: ARDÁN 2023.

Una vez conocidas las empresas que obtienen el Indicador empresa de Alto Rendimiento en 2023 centraremos nuestra atención en aquellas que obtengan una mayor cifra de negocios en este ejercicio. Concretamente en las diez primeras en función de dicha variable, incluyendo además la actividad empresarial que desarrollan y su pertenencia, si es el caso, a algún grupo empresarial.

Estas diez empresas son las responsables del 57% de la facturación total generada por las empresas AR de este informe, esto refleja claramente la relevancia que su presencia tiene. Nuevamente, al igual que en la pasada edición de este informe detectamos la presencia en este *ranking* de dos importantes grupos empresariales gallegos. Se trata del grupo INDITEX y el grupo GADISA. INDITEX aporta tres empresas, dos de ellas ocupan las dos primeras posiciones y GADISA aporta dos empresas que ocupan la cuarta y la sexta posición.

Tabla 2. *Ranking* de empresas de Alto Rendimiento en función del Importe neto de la cifra de negocios, 2023

	Empresa	Actividad	Cifra de negocios 2023 (mill.euros)
1	STRADIVARIUS ESPAÑA, S.A.U. Grupo: INDITEX	Minoristas de prendas de vestir y complementos	1.482,16
2	ZARA DISEÑO, S.L. Grupo: INDITEX	Diseño de moda textil	395,71
3	BORGWARNER EMISSIONS SYSTEMS SPAIN, S.L. Grupo: BORGWARNER SPAIN HOLDING	Fabricación de componentes, piezas y accesorios para transporte	352,07
4	LUCUS MARKET, S.L. Grupo: GADISA	Mayoristas no especializados pdtos. alimenticios (distribuidoras, almacenes...)	183,45
5	INDITEX LOGISTICA, S.A. Grupo: INDITEX	Depósito, almacenamiento y manipulación de mercancías	134,67
6	ATLANTICA SAGA OURENSE, S.L.U. Grupo: GADISA RETAIL	Mayoristas no especializados pdtos. alimenticios (distribuidoras, almacenes...)	118,61
7	LOLIGO SEAFOOD, S.L. Grupo: PESCAPUERTA	Mayoristas de pescados y mariscos	114,10
8	SEIJAS Y OTERO, S.L.	Agencias de viajes y operadores turísticos	106,59
9	EXLABESA BUILDING SYSTEMS, S.A. Grupo: WHEATLEY HILLS	Producción de aluminio y otros metales no férreos (metales preciosos, cobre, cromo...)	94,66
10	AQUIS QUERQUENNIS, S.L. Grupo: ECOENER	Producción de energía eléctrica nuclear, térmica y de otros tipos	75,15

Fuente: ARDÁN 2023.

La primera posición es para STRADIVARIUS ESPAÑA, S.A.U. (grupo INDITEX), que de lejos es la empresa con una cifra de negocios más elevada en 2023, supera los 1.480 millones de euros, los cuales representan en torno a un 28% de la cifra total alcanzada por las 700 empresas AR de esta edición. Ingresos generados de la actividad de Distribución minorista de prendas de vestir y complementos, una actividad que la ha posicionado en la primera posición de este *ranking* desde hace cuatro años. Le sigue otra empresa de su grupo, ZARA DISEÑO, S.L. con una facturación superior a los 395 millones de euros desarrollando la actividad de Diseño de moda textil.

En tercer lugar, localizamos a una empresa Fabricante de componentes, piezas y accesorios para transporte, BORGWARNER EMISSIONS SYSTEMS SPAIN, S.L. (grupo BORGWARNER) que obtiene una facturación de 352 millones de euros en 2023.

7.2.1. Las empresas de Alto Rendimiento por sistema productivo

En este apartado trataremos la distribución sectorial de las 700 empresas con Alto Rendimiento, incorporando también la representatividad que cada uno de los 19 sistemas productivos sectoriales gallegos tiene en la economía de la Comunidad Autónoma. Desglosaremos también los sectores más representativos en cada uno de ellos en función del mayor número de empresas AR que obtuvieron este indicador. Para finalizar destacaremos la importancia que cada sistema productivo sectorial con empresas AR tiene en relación, al total de su sistema, obtenido en la muestra de empresas gallegas de esta edición (38.880 empresas con datos en el periodo 2021-2023).

Continua, año tras año, erigiéndose como el sistema productivo más numeroso de empresas de alto rendimiento, Servicios profesionales. Afianza sin lugar a duda su fortaleza y sostenibilidad en cuanto a términos de rentabilidad se refiere. Un total de 96 empresas lo reciben, representando un 13,71% del total de empresas AR. En Galicia es el segundo sistema productivo con un mayor número de empresas. Las empresas que alcanzan este indicador destacan fundamentalmente en sectores relacionados con los Servicios técnicos de ingeniería (29 empresas), Actividades de contabilidad (12 empresas), Consultoría de gestión empresarial (8 empresas) y Otras actividades profesionales y científicas (traducción, prevención de riesgos, agencias de modelos...) con 7 empresas de Alto Rendimiento. Estos 4 sectores concentran el 58,33% de empresas AR de este sistema productivo.

En segunda posición con 93 empresas, se ubica con un 13,29% del total, el sistema productivo de Turismo, viajes y ocio donde sobresalen fundamentalmente los sectores de Restaurantes (37 empresas), Bares y cafeterías (17 empresas), Hoteles (13 empresas), y Agencias de viajes y operadores turísticos y Juegos de azar y apuestas con 8 empresas cada uno..

Gráfico 1. **Distribución por SPS de las empresas de Alto Rendimiento vs. empresas gallegas, 2023**

Sistema productivo sectorial	Empresas AR nº empr.	% total	Empresas Galicia nº empr.	% total	Peso empresas AR vs. su SPS
Servicios profesionales	96	13,71%	5.342	13,74%	1,80%
Turismo, viajes y ocio	93	13,29%	3.614	9,30%	2,57%
Construcción	69	9,86%	7.235	18,61%	0,95%
Información y conocimiento	69	9,86%	2.356	6,06%	2,93%
Salud y asistencia social	48	6,86%	1.574	4,05%	3,05%
Energía, agua y gestión de residuos	44	6,29%	1.046	2,69%	4,21%
Agricultura, ganadería y alimentación	43	6,14%	3.163	8,14%	1,36%
Artículos de uso personal y doméstico	43	6,14%	2.656	6,83%	1,62%
Maquinaria y equipo	34	4,86%	1.353	3,48%	2,51%
Textil, confección y moda	29	4,14%	960	2,47%	3,02%
Logística y transporte	28	4,00%	1.992	5,12%	1,41%
Activ. financ., inmobil. y de sociedades holding	25	3,57%	1.990	5,12%	1,26%
Pesca	20	2,86%	1.266	3,26%	1,58%
Madera y muebles	18	2,57%	1.049	2,70%	1,72%
Automoción y equipo para transporte	15	2,14%	1.797	4,62%	0,83%
Industria auxiliar	9	1,29%	313	0,81%	2,88%
Productos químicos y derivados	8	1,14%	575	1,48%	1,39%
Naval	5	0,71%	212	0,55%	2,36%
Rocas y minerales	4	0,57%	387	1,00%	1,03%
Total	**700**	**100%**	**38.880**	**100%**	**1,80%**

Fuente: ARDÁN 2023.

En tercer lugar, se encuentran la Construcción e Información y conocimiento, ambas con 69 empresas AR. En el sistema productivo de la Construcción cuatro sectores poseen en torno al 61% de las AR de este SPS. Concretamente son: Instalaciones eléctricas (18 empresas), Construcción de edificios (14 empresas), Fontanería, calefacción y aire acondicionado y Carpintería metálica con 5 empresas AR cada uno. Por otro lado, en Información y conocimiento el 58% de las empresas con este indicador se concentran en los sectores de Programación informática (14 empresas), Otra formación (cultural, deportiva, autoescuelas, idiomas...) y Actividades auxiliares (14 empresas) y Otros servicios relacionados con las TIC (instalación ordenadores y programas informáticos) con 12 empresas de Alto Rendimiento.

Si nos centramos ahora en estudiar el comportamiento de cada SPS en la consecución de este indicador observamos que Energía, agua y gestión de residuos es el que presenta una mejor actuación. Un 4,21% de las empresas de este sistema productivo consiguen el Indicador de Alto Rendimiento. Dato importante ya que representando tan solo un 2,69% del total de la muestra gallega analizada, son capaces de obtener un 6,29% del total de empresas de Alto Rendimiento.

A continuación, en orden de importancia, se posiciona Salud y asistencia social en el que de las 1.574 empresas gallegas analizadas consiguen el indicador 48 sociedades, esto es el 6,86% de las empresas AR. En tercer lugar, se coloca, Textil, confección y moda, donde el 3,02% de sus empresas son de alto rendimiento. Estos son los sistemas productivos más relevantes y debemos mencionar que tan solo un 1,80% de las empresas gallegas consiguen alcanzar este indicador.

7.2.2. Las empresas de Alto Rendimiento por comarca

El territorio es un referente empírico fundamental a la hora de analizar las empresas con Indicador ARDÁN. Con el fin de concretar la distribución territorial de las 700 empresas AR, en este apartado analizaremos la entidad administrativa de la comarca (territorio que se identifica por determinadas características físicas o culturales).

Las 700 empresas AR se distribuyen a lo largo de 46 comarcas gallegas y son las responsables del 3,87% del volumen de negocios y del 7,32% de la riqueza agregada generada en Galicia por las 38.880 empresas que conforman este estudio.

Tabla 3. Empresas de Alto Rendimiento por comarca, 2023

46 comarcas

suponen

3,87% Cifra de negocios

7,32% Valor añadido

de **Galicia**

		Empresas		Cifra de negocios		Valor añadido bruto	
	Comarcas	nº	%	euros	%	euros	%
1	A CORUÑA	189	27,00%	2.996.704.987	55,95%	1.596.916.195	65,90%
2	VIGO	131	18,71%	775.601.370	14,48%	300.017.515	12,38%
3	SANTIAGO	73	10,43%	217.369.156	4,06%	102.454.268	4,23%
4	LUGO	35	5,00%	112.727.870	2,10%	52.957.486	2,19%
5	OURENSE	31	4,43%	96.723.336	1,81%	36.912.316	1,52%
6	PONTEVEDRA	29	4,14%	48.774.302	0,91%	21.975.586	0,91%
7	O SALNÉS	29	4,14%	152.896.798	2,85%	23.536.594	0,97%
8	FERROL	16	2,29%	18.024.249	0,34%	9.244.926	0,38%
9	O MORRAZO	15	2,14%	23.751.096	0,44%	6.000.110	0,25%
10	BERGANTIÑOS	13	1,86%	61.248.708	1,14%	19.993.676	0,83%
	Resto	139	19,86%	851.977.480	15,91%	253.162.421	10,45%
		700	**100,00%**	**5.355.799.352**	**100,00%**	**2.423.171.093**	**100,00%**

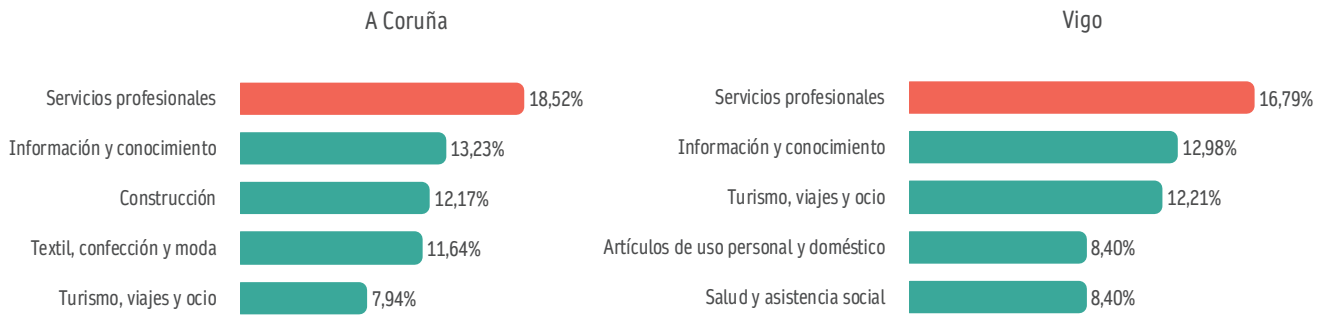
Fuente: ARDÁN 2023.

La comarca de A Coruña es la que acoge un mayor número de empresas AR, también la que genera un mayor volumen de ingresos y de riqueza. Con 189 empresas aglutina un 56% de la cifra de negocios y un 66% del valor añadido bruto total registrado por las empresas de alta rentabilidad en 2023. La explicación a estas cifras vendría dada por estar ubicado en esta comarca el grupo INDITEX, en el cual diez de sus empresas obtienen este indicador ARDÁN. Como ya observamos anteriormente en la Tabla 2, dos empresas de este grupo: STRADIVARIUS ESPAÑA, S.A.U. y ZARA DISENO, S.L obtienen el 35,06% del Importe de la cifra de negocios generados por las empresas de alta rentabilidad gallegas.

En segundo lugar, la comarca de Vigo concentra un 18,71% de empresas de Alta Rentabilidad, 131 empresas obtienen este indicador, también ocupa la segunda posición si atendemos a la generación de ingresos y de riqueza, un 14,48% y un 12,38%, respectivamente.

En el Gráfico 2, dada la relevancia de estas dos comarcas, analizaremos la distribución de las empresas AR de cada una de ellas por SPS y destacaremos los 5 sectores que registran una mayor presencia de esta tipología de empresas.

Gráfico 2. Distribución por SPS de las empresas de Alto Rendimiento en las comarcas más representativas, 2023



Fuente: ARDÁN 2023.

En ambas comarcas Servicios profesionales e Información y conocimiento son los sistemas productivos más numerosos en cuanto a concentración de empresas AR se refiere. En A Coruña Servicios profesionales representa un 18,52% (35 empresas) y un 16,79% (22 empresas) en la comarca de Vigo. Las actividades más reseñables en A Coruña son: Servicios técnicos de ingeniería, Consultoría de gestión empresarial y Actividades jurídicas. En la comarca viguesa son los sectores de Servicios técnicos de ingeniería y Funerarias los más destacados.

En la comarca de A Coruña, el sistema productivo de Información y conocimiento posee 25 empresas. donde el 64% de las empresas con Alto Rendimiento pertenecen a los sectores de Programación informática, Consultoría informática y Otros servicios relacionados con las TIC (instalación ordenadores y programas informáticos). Este sistema productivo ocupa también la segunda posición en la

comarca de Vigo sobresaliendo sectores tales como Otra formación (cultural, deportiva, autoescuelas, idiomas...) y Actividades auxiliares y Otros servicios relacionados con las TIC (instalación ordenadores y programas informáticos).

Para finalizar, en la Tabla 4 exponemos la dificultad que entraña la consecución de este indicador ARDÁN. Tan solo un 2,95% de las empresas ubicadas en la comarca de A Coruña lo consiguen y un 1,77% de las establecidas en la comarca de Vigo.

Tabla 4. **Concentración de empresas de Alto Rendimiento en las principales comarcas, 2023**

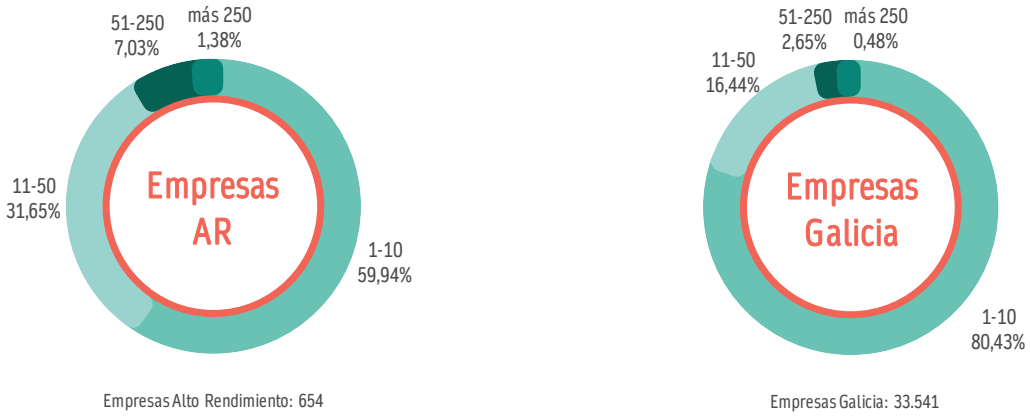
Comarcas	Empresas AR	Empresas comarca	Concentración empresas AR
A CORUÑA	189	6.399	**2,95%**
VIGO	131	7.414	**1,77%**

Fuente: ARDÁN 2023.

7.2.3. Las empresas de Alto Rendimiento por rango de empleo

Aportamos un nuevo enfoque sobre las empresas de alto rendimiento valorando como se distribuye el empleo en esta tipología de empresas, así como la configuración que presenta el total de empresas gallegas respecto a esta variable. Para realizar este análisis tendremos en cuenta solo aquellas empresas, tanto AR como empresas totales de Galicia, que dispongan de dato de número de empleados en 2023, esto es declarado en sus cuentas anuales. Resultando en este caso 654 empresas de Alto Rendimiento y 33.541 empresas para el conjunto de Galicia, las analizadas.

Gráfico 3. **Distribución empresas de Alto Rendimiento vs. total Galicia por rango de empleo, 2023**



Fuente: ARDÁN 2023.

El grupo más numeroso de empresas de Alta Rentabilidad se sitúa en aquellas que presentan un número de trabadores inferior a 10. En Galicia el 80,43% de empresas se sitúan en este rango de empleo frente al 59,94% de las empresas de Alto Rendimiento. Si nos centramos ahora en empresas con rango de empleo superior a 11 trabajadores detectamos gran disparidad. En su conjunto, las empresas que se encuadran en este tramo superior suponen un 19,57% de la muestra gallega y alcanza un 40,06% en el total de las empresas AR.

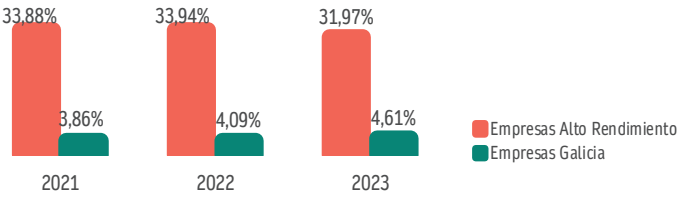
7.2.4. La importancia de las empresas de Alto Rendimiento

La eficiencia empresarial es la base sobre la que se sustenta el indicador de empresa de Alto Rendimiento. Estas empresas presentan altos índices de rentabilidad económica que se sostienen en el tiempo.

Entre sus valores destacan, lograr resultados excepcionales en términos de productividad, eficiencia, calidad y satisfacción del cliente y fomentar la innovación y la competitividad en su industria. Son captadores de inversiones y una de sus características que hemos podido contrastar recientemente, tras la crisis vivida por el COVID-19, es que mantienen su rendimiento incluso en condiciones adversas.

Gráfico 4. **Evolución de la rentabilidad económica, 2021-2023** (medianas)

	Rentabilidad (P_{50})		
	2021	2022	2023
Empresas Alto Rendimiento	33,88%	33,94%	**31,97%**
Empresas Galicia	3,86%	4,09%	**4,61%**



Fuente: ARDÁN 2023.

En el gráfico anterior vemos reflejada la manifiesta superioridad que registra la Rentabilidad económica de las empresas AR respecto a la alcanzada por la media gallega en el trienio 2021-2023. En 2021 y 2022 la diferencia entre ambas ronda los treinta puntos porcentuales, diferencia que se ve acortada en 2023 reduciéndose a veintisiete puntos, puesto que la rentabilidad media gallega se incrementa en este año, pero en el caso de las empresas de alto rendimiento se reduce en casi dos puntos respecto a la obtenida en 2022.

Aunque observamos que tiende a reducirse la brecha entre la Rentabilidad económica de las empresas AR y la empresa gallega media, sigue siendo muy relevante la hegemonía en dicha variable que presentan las empresas que obtienen este indicador ARDÁN. No debemos menoscabar que su consecución implica una eficiente gestión empresarial, prolongada en el tiempo, lo que sin duda alguna convierte a estas empresas en líderes indiscutibles en los sectores en los que desarrollan su actividad empresarial.

Empresas con indicador ARDÁN Generadora de Riqueza

8

8. Empresas con indicador ARDÁN Generadora de Riqueza

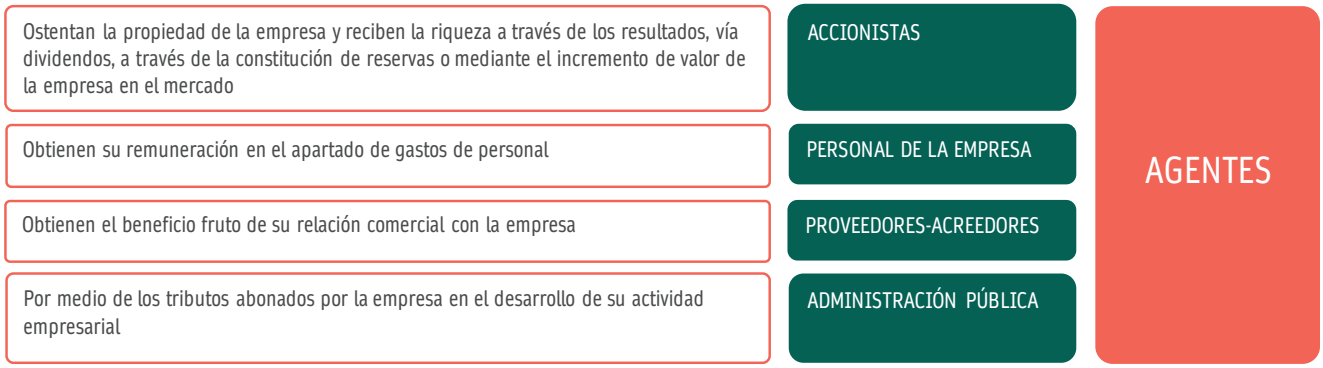
8.1. Significado de empresa Generadora de Riqueza (GR)

La creación de valor es uno de los objetivos de toda organización empresarial. En la medida que se va desarrollando el proceso productivo, se va añadiendo valor a los *inputs* de la empresa. Si los resultados obtenidos son mayores cuantitativamente que los recursos empleados en la actividad económica, diremos que ha existido una creación de valor. Por lo tanto, la creación de valor es la capacidad que tienen las empresas o sociedades para generar riqueza o utilidad[1].

Este valor obtenido por las empresas se traslada a la sociedad en general, y a sus *stakeholders* (grupos con intereses en la empresa) en particular, mediante la distribución de la riqueza generada en el ejercicio de su actividad empresarial. Si no fuese así, no podrían considerarse organizaciones útiles para la sociedad.

En la siguiente ilustración exponemos los principales agentes destino de la riqueza producida por la empresa; los accionistas que son sus propietarios como tal, personal en forma de remuneraciones, proveedores, acreedores y administración pública en forma de impuestos, fundamentalmente.

Figura 1. **Agentes destino de la riqueza generada por la empresa**



Fuente: ARDÁN 2023.

El cálculo de este indicador, que se ha elaborado en ARDÁN, pivota alrededor de la generación de valor, en particular en torno al EVA[2], es decir, sobre el resultado económico una vez deducidos los impuestos y el coste de los recursos, propios y ajenos, necesarios para que la empresa pueda funcionar.

1 Existen muchas perspectivas del valor añadido. La tendencia actual persigue que el valor generado responda claramente al esfuerzo que la empresa realiza deduciendo al valor de mercado los costes externos, de ahí que, 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/la accionista. Para su cálculo se tienen en cuenta los resultados operativos netos tras impuestos (RONTI, resultado económico deducidos los impuestos o al resultado neto menos el resultado financiero), y se deduce el coste de los recursos afectos al negocio (kc x Capitales Empleados, siendo kc el coste de capital y Capitales Empleados los recursos propios y ajenos con coste vinculados al negocio). Este último aspecto se basa en que los recursos, también los propios, tienen un coste, aunque sea de oportunidad. El Kc 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 0,00% en 2021 el 0,73% en 2022 y 3,40% en 2023 y todo ello entre los capitales empleados.

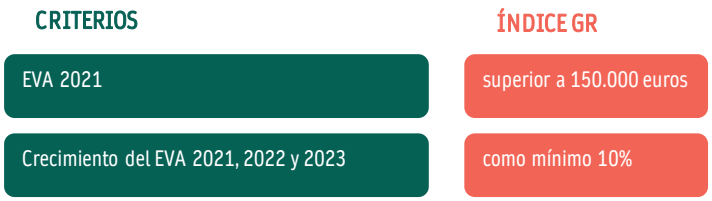
De ahí que EVA= RONTI - Kc x CAPITALES EMPLEADOS.

El Valor añadido bruto es otra medida de riqueza generada. Sin embargo, para calcular 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.

Criterios:

- El **EVA** (Economic Value Added) del primer año, 2021 en este caso, debe ser superior a 150.000 euros. Se establece este criterio para descartar aquellas empresas con exigua generación de valor.
- El **crecimiento del EVA** debe ser como mínimo del 10% durante los tres años del estudio, de 2021 a 2023.

Figura 2. **Criterios de la empresa Generadora de Riqueza**



Fuente: ARDÁN 2023.

Características:

- Esta tipología de empresas desarrolla una buena propuesta de generación de valor. Suelen ser empresas posicionadas en actividades singulares.
- Presentan una óptima gestión de valor para los accionistas de la empresa. Es decir, cuando la rentabilidad para los accionistas supera a la rentabilidad exigida a las acciones (el coste de las acciones).
- 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.

Claves de éxito:

- **Desempeño organizacional.** Integrar desempeño operativo y financiero que contribuye a la mejora en la toma de decisiones, más concretamente, es la capacidad de adquirir y procesar los recursos humanos, materiales y financieros para el logro de las metas organizacionales.
- **Remuneración ligada al desempeño.** Sistemas de remuneración ligados a los logros alcanzados en la generación de valor.
- **Gerencia profesionalizada.** Las decisiones de su gerencia contribuyen al diseño de objetivos, estrategias e indicadores orientados a la creación de valor para obtener la máxima utilidad con la mínima inversión. Lograr el mínimo costo de capital.
- **Eficiencia en la gestión.** Definición clara de objetivos y adecuación de los planes estratégicos a su consecución.
- **Motivación.** Estas empresas analizan si los planes de compensación, objetivos y metas trazados motivan al personal para alcanzar una mayor productividad y mejores resultados.

8.2. Las empresas Generadoras de Riqueza en Galicia

Una vez definidos los criterios base que una empresa ha de superar para alcanzar el indicador de Generadora de riqueza, 231 empresas lo han conseguido en 2023. Todas ellas han superado el EVA mínimo en el primer año de estudio y el crecimiento mínimo marcado para su consecución. Estas empresas suponen un 0,59% del total de empresas analizadas (38.880 empresas gallegas), esto pone de manifiesto claramente la gran dificultad de obtener este galardón en el ejercicio de la actividad empresarial.

Tabla 1. Empresas con Indicador Generadora de Riqueza 2025

	Empresa	Localidad	Actividad
1	60 DIAS, S.L.	A CORUÑA	Actividades de contabilidad
2	ABACO CR, S.L.	A CORUÑA	Construcción de edificios
3	ACAIL GAS ESPAÑA, S.A.	VIGO	Mayoristas prod. químicos (industriales, fertilizantes, agroquim. y semielaborados)
4	ACSM SHIPPING CO, S.L.	VIGO	Activ. anexas al transporte marítimo (agentes consignatarios, salvamento marítimo...)
5	AGRO XINZO, S.L.	XINZO DE LIMIA	Floristerías y tiendas de animales
6	AGRUPACION FABRICANTES ACEITES MARINOS	MOS	Elaboración de productos a base de pescado
7	AIN ACTIVE, S.L.U.	A CORUÑA	Servicios técnicos de ingeniería
8	AIRA, SOC. COOP. GALEGA	TABOADA	Fabricación de productos para la alimentación animal
9	ALCALABUS, S.L.	LUGO	Transporte terrestre de pasajeros
10	ALIMENTACION SALUDABLE GALLEGA, S.L.	VIGO	Cáterings y otros servicios de comidas
11	ALLENTA CONSULTING, S.L.	A CORUÑA	Otros serv. relacionados con las TIC (instalación ordenadores y programas informát.)
12	ALPANIDE, S.L.	SANTIAGO	Construcción de edificios
13	ALTRASAN, S.L.	TUI	Mayoristas de otra maquinaria y equipo no especializado
14	ALUMINIOS MANUEL MENDEZ, S.L.	RAMIRAS	Carpintería metálica
15	ANERPRO ENERGIA Y PROCESO, S.L.	BERGONDO	Otras instalaciones en obras (ascensores, aislamientos térmicos...)
16	ANTELAGRO, S.L.	XINZO DE LIMIA	Fabricación de fertilizantes y pesticidas
17	ANTONIO ALVARIÑO, S.L.	ABADIN	Producción otros prod. agrícolas (tabaco, floricultura, plantas medicinales...)
18	AREA 34 INGENIERIA Y SERVICIOS, S.L.	A CORUÑA	Servicios técnicos de ingeniería
19	ARENAL PERFUMERIAS, S.L.	LUGO	Distribución de perfumería y cosmética
20	ASCENSORES NORTE, S.L.	OURENSE	Otras instalaciones en obras (ascensores, aislamientos térmicos...)
21	ASESORIA INFORMATICA GALLEGA, S.L.	VIGO	Programación informática
22	ATLAS FORWARDING, S.L.	A CORUÑA	Otras actividades anexas al transporte (agentes de aduanas, embalaje...)
23	ATLAS IBERICA EXPRESS, S.L.	SALVATERRA DE MIÑO	Transporte de mercancías por carretera
24	ATTIS BODEGAS Y VIÑEDOS, S.L.	MEAÑO	Elaboración de vinos
25	AURIA ALIMENTACION, S.L.	A RUA	Mayoristas no especializados pdtos. alimenticios (distribuidoras, almacenes...)
26	AUTOCARES MEIJIDE, S.L.	LALIN	Transporte terrestre de pasajeros
27	AUTOS IGLESIAS, S.L.	LUGO	Alquiler de medios de transporte sin conductor ni tripulación
28	AVANTE EVOLUCION DE MEDIOS, S.L.	SANTIAGO	Agencias de publicidad
29	AVANTESPACIA INMOBILIARIA, S.L.	A CORUÑA	Promoción inmobiliaria
30	AVICOLA TRATANTE, S.L.U.	LALIN	Mayoristas de productos lácteos, huevos y aceites
31	BASTIDA DENTAL ESPAÑA, S.L.	VIGO	Actividades de medicina general y especializada
32	BAYGAR, S.L.	VILAGARCIA DE AROUSA	Mayoristas de maquinaria para la minería y la construcción
33	BEHAVIORAL PENSIONS, S.L.	AMES	Consultoría de gestión empresarial
34	BERSHKA LOGISTICA, S.A.	ARTEIXO	Depósito, almacenamiento y manipulación de mercancías
35	BIBUS SPAIN, S.L.U.	NIGRAN	Mayoristas de otra maquinaria y equipo no especializado
36	BORGWARNER EMISSIONS SYSTEMS SPAIN, S.L.	VIGO	Fabricación de componentes, piezas y accesorios para transporte
37	CADARPE ORENSE, S.L.	OURENSE	Minoristas de artículos médicos y ortopédicos
38	CADARPE RYC, S.L.	CARBALLO	Minoristas de otros artículos (regalos de empresa, artesanía, armerias, sellos...)
39	CANTERAS FERNANDEZ, S.L. ELABOR. S.COM.	O BARCO DE VALDEORRAS	Extracción de pizarra
40	CANTERAS ISIDRO OTERO, S.L.	MONDOÑEDO	Extracción de gravas y arenas, arcilla y caolín
41	CARCHIDEA, S.L.	VIGO	Fabricación de pasta papelera, artículos de papel y cartón
42	CARPINTERIA CERQUEIRO, S.L.	A CORUÑA	Fabricación de otras estructuras de madera
43	CEFERINO NOGUEIRA, S.A.	MARIN	Activ. anexas al transporte marítimo (agentes consignatarios, salvamento marítimo...)
44	CENTRO GALLEGO DE ESTUDIOS IN.FORMATE,SL	FERROL	Formación obligatoria, profesional y universitaria
45	CENTRO HIPOTECARIO DE GESTION, S.L.	VIGO	Actividades financieras (exc. sociedades holding)
46	CERTIFICADORA GALLEGA DEL NOROESTE, S.L.	VILAGARCIA DE AROUSA	Consultoría de gestión empresarial
47	CLINICA DENTAL RIOSDENT, S.L.	VIGO	Actividades de medicina general y especializada
48	CLINICA MILLAN MARTINEZ, S.L.	PONTEVEDRA	Actividades de medicina general y especializada
49	CMPG GESTION DE RIESGOS, S.L.	VIGO	Actividades financieras (exc. sociedades holding)
50	COLEGIO LAR, S.L.	MOS	Formación obligatoria, profesional y universitaria
51	COMARTIN, S.L.	VERIN	Minoristas otros ptos. alimenticios especializ. (autoserv., congelados, gourmet...)
52	COMERCIAL FITOAGRARIA, S.L.	XINZO DE LIMIA	Floristerías y tiendas de animales
53	COMERCIAL MAQUINARIA F3, S.L.	BERGONDO	Mayoristas de otra maquinaria y equipo no especializado
54	CONSERVEROS REUNIDOS, S.L.	RIBEIRA	Fabricación de conservas
55	CONSTRUCCIONES J. MAURI E HIJOS, S.L.	A CORUÑA	Construcción de edificios
56	CONSTRUCCIONES LOPEZ CAO, S.L.	A CORUÑA	Construcción de carreteras y autopistas
57	CONSTRUCCIONES METALICAS VIGO, S.A.	O PORRIÑO	Fabricación de estructuras metálicas
58	COOP. AGRARIA PROVINCIAL CORUÑA, S.C.L.	BERGONDO	Servicios para ganadería y actividades veterinarias para ganado
59	COSECHA DEL MAR, S.L.	MARIN	Mayoristas de pescados y mariscos
60	COUSAN SOCIEDADE DE XESTION PATRIMONIAL	A CORUÑA	Actividades de las sociedades holding
61	COVERWIND SOLUTIONS, S.L.	PONTEVEDRA	Otras activ. construcción especializada (impermeabil., limpieza vapor, chimeneas...)
62	CRISTALERIA PONTEVEDRESA, S.L.	PONTE-CALDELAS	Fabricación, manipulado y transformación de vidrio
63	D.M. INGENIERIA, S.L.	A CORUÑA	Servicios técnicos de ingeniería

Fuente: ARDÁN 2023.

Tabla 1 Empresas con Indicador Generadora de Riqueza 2025

	Empresa	Localidad	Actividad
64	DARLIM, S.L.	O PORRIÑO	Mayoristas de porcelana, cristalería y artículos de limpieza
65	DAVILA REEFER TERMINAL, S.L.U.	MARIN	Depósito, almacenamiento y manipulación de mercancías
66	DELICIAS CORUÑA, S.L.	OURENSE	Fabricación de productos de panadería, molinería y pastas alimenticias
67	DIMAHI GALICIA, S.L.	ARTEIXO	Mayoristas otros artículos uso doméstico (libros, periódicos, objetos de regalo...)
68	DINAHOSTING, S.L.	SANTIAGO	Servicios de hosting, proceso de datos y portales web
69	DISTEVI, S.L.	O PORRIÑO	Fabricación otra maquinaria especializ. (ind. textil, papel, plástico, madera...)
70	DS SMITH PACKAGING GALICIA, S.A.	VILAGARCIA DE AROUSA	Fabricación de pasta papelera, artículos de papel y cartón
71	EL ENCANTO DE XARAS, S.L.	MARIN	Estudios de mercado y encuestas
72	ELECTROMECANICOS VIVEIRO, S.A.	VIVEIRO	Otra ind. manufacturera (electrodomésticos, bicicletas, armas, juguetes, escobas...)
73	ETIQUETAS DEL NORTE, S.L.	CAMBADOS	Impresión de periódicos y artes gráficas
74	EUROMUFLAS, S.L.	BERGONDO	Actividades inmobiliarias
75	EXCAVACIONES YONI TUÑAS, S.L.	MAZARICOS	Preparación de terrenos
76	EXCLUSIVAS CAR-LAC, S.L.	O PORRIÑO	Mayoristas de carne y productos cárnicos
77	EXCLUSIVAS COTOGRANDE, S.L.	VIGO	Mayoristas no especializados pdtos. alimenticios (distribuidoras, almacenes...)
78	EXPLOMARSA CORUÑA, S.L.U.	A CORUÑA	Juegos de azar y apuestas
79	EXPORGONDO, S.L.	ABEGONDO	Explotación de ganado porcino
80	FARIÑAS INSTALACIONES, S.L.	O CARBALLIÑO	Instalaciones eléctricas
81	FBA INDAGA SOFT, S.L.	SANTIAGO	Otros serv. relacionados con las TIC (instalación ordenadores y programas informát.)
82	FELIX GOMEZ BAÑO, S.L.U.	A CORUÑA	Fabricación de equipos y suministros médicos y odontológicos
83	FICP ARMADORES DE PESCA, S.L.	VIGO	Extracción pesquera
84	FINISTERRE, S.A.	A CORUÑA	Actividades inmobiliarias
85	FOGAR DO SANTISO, S.L.	TEO	Mayoristas no especializados pdtos. alimenticios (distribuidoras, almacenes...)
86	FONTALCLIMA, S.L.	CARBALLO	Fontanería, calefacción y aire acondicionado
87	FORESTAL DEL ATLANTICO, S.A.	MUGARDOS	Fabricación de otros productos químicos (colas, explosivos, tintas...)
88	FORMAS INOXMAN, S.L.	CARRAL	Ingeniería mecánica
89	FORMATO VERDE, S.L.U.	SAN CIBRAO DAS VIÑAS	Mayoristas de otra maquinaria y equipo no especializado
90	FRUNATUR, S.A.U.	SAN CIBRAO DAS VIÑAS	Mayoristas de frutas y hortalizas
91	G12 GRUPO EMPRESARIAL DE SERVICIOS, S.L.	VIGO	Consultoría informática
92	GALICAL CALES Y CARBONATOS AGRICOLAS, SL	LUGO	Fabricación de cemento, cal, yeso y sus elementos
93	GALLEGA DE AISLAMIENTO Y VENTILACION,S.L	A CORUÑA	Mayoristas de materiales para la construcción
94	GANADOS VARELA & VARELA, S.L.	MELIDE	Mayoristas de animales vivos
95	GANDERIA SAR, S.L.	TOURO	Explotación de ganado bovino
96	GAS EUROPA, S.A.	A CORUÑA	Transporte de mercancías por carretera
97	GAUZON IBERICA, S.L.	FERROL	Mayoristas de otra maquinaria y equipo no especializado
98	GENESAL ENERGY IB, S.A.	BERGONDO	Fabricación de material, equipo eléctrico y componentes electrónicos
99	GERCA ACERO Y METAL, S.L.	VIMIANZO	Carpintería metálica
100	GERIATROS, S.A.U.	VIGO	Residencias para personas mayores
101	GESTORIA AUTO GESTION, S.L.	A CORUÑA	Actividades de contabilidad
102	GESTRUCK, S.L.	O PORRIÑO	Venta de otros vehículos de motor (camiones, remolques, caravanas...)
103	GLOBAL GEOSYSTEMS, S.L.	AMES	Mayoristas de otra maquinaria y equipo no especializado
104	GOA-INVEST, S.A.	ARTEIXO	Construcción de edificios
105	GRANITOS DEL LOURO, S.A.	SALCEDA DE CASELAS	Trabajo de la piedra
106	GRANJA CAMPOMAYOR, S.L.	PALAS DE REI	Avicultura
107	GREENALIA LOGISTICS, S.L.	A CORUÑA	Silvicultura
108	GRUAS Y SERVICIOS CHEMA, S.L.	ARTEIXO	Transporte de mercancías por carretera
109	GRUPIVAZGLE, S.L.	LUGO	Alquiler de medios de transporte sin conductor ni tripulación
110	GRUPO BASCUAS 2008, S.L.	LUGO	Construcción de carreteras y autopistas
111	GRUPO BERMUDEZ & SOLUTION, S.L.	CARRAL	Fabricación de muebles de oficina y de establecimientos comerciales (exc. de madera)
112	GRUPO LECHE RIO, S.A.	LUGO	Fabricación de productos lácteos
113	GRUPO MASSIMO DUTTI, S.A.	ARTEIXO	Minoristas de prendas de vestir y complementos
114	GRUPO SANXENXO 2000, S.L.	SANXENXO	Hoteles
115	GRUPO TECNOLOGICO LUCENSE, S.L.	FRIOL	Minoristas de equipos de telecomunicaciones
116	HASTOPLAY, S.L.	OLEIROS	Agencias de publicidad
117	HERMANOS DELGADO, S.L.	VILAMARTIN DE VALDEORRAS	Fabricación de envases y embalajes de madera
118	HIGH WIND SERVICES, S.L.	AS PONTES DE GARCIA RODRIGUEZ	Otras activ. construcción especializada (impermeabil., limpieza vapor, chimeneas...)
119	HORMIGONES BARBADAS, S.L.	BARBADAS	Fabricación de hormigón fresco
120	HORTICOLAS GALEGAS, S.L.	XINZO DE LIMIA	Mayoristas de frutas y hortalizas
121	HOSTAL ATLANTICO, S.A.	VIGO	Hoteles
122	HOTEL RIAZOR CORUÑA, S.L.	A CORUÑA	Hoteles
123	HOTELES RIAS ALTAS, S.L.	SANTIAGO	Hoteles
124	HYU-PEREZ RUMBAO, S.A.	OURENSE	Venta de automóviles
125	IBERCISA DECK MACHINERY, S.A.	VIGO	Fabricación otra maquinaria especializ. (ind. textil, papel, plástico, madera...)
126	IGNACIO DE LAS CUEVAS, S.A.	SAN CIBRAO DAS VIÑAS	Mayoristas no especializados pdtos. alimenticios (distribuidoras, almacenes...)

Fuente: ARDÁN 2023.

Tabla 1. Empresas con Indicador Generadora de Riqueza 2025

	Empresa	Localidad	Actividad
127	IMAGRAF MAQUINARIA, S.L.	OROSO	Mayoristas de otra maquinaria y equipo no especializado
128	IMPULSORA TURISTICA ALPAMAN, S.A.	VIGO	Juegos de azar y apuestas
129	INCOGA NORTE, S.L.U.	A CORUÑA	Construcción de edificios
130	INDUSTRIAS AFINES, S.L.	MOS	Elaboración de productos a base de pescado
131	INELSA SOLAR, S.L.U.	SANXENXO	Otras activ. construcción especializada (impermeabil., limpieza vapor, chimeneas...)
132	INGAMARK SPAIN, S.L.	TUI	Mayoristas no especializados pdtos. alimenticios (distribuidoras, almacenes...)
133	INGENIERIA Y CONSTRUCCIONES MELCOR, S.L.	CULLEREDO	Otras construcciones pesadas (puentes, túneles, refinerías, puertos...)
134	INSTALACIONES COMERCIALES Y FRIGORIFICAS	MOS	Instalación de máquinas y equipos industriales
135	INSTRA INGENIEROS, S.L.	A CORUÑA	Servicios técnicos de ingeniería
136	INVEROLICA DE ABELLA, S.L.	CHANTADA	Producción de energía eléctrica de origen eólico
137	INVERSIONES RECURSOS SOLARES, S.L.	MOS	Producción de energía eléctrica nuclear, térmica y de otros tipos
138	KL-1 MOBILIARIO DE OFICINA, S.L.	ARTEIXO	Minoristas muebles, exc. madera, aparatos de iluminación y otros artíc. uso doméstico
139	LIMPIEZAS FARO, S.L.	MOS	Servicios integrales y actividades de limpieza a edificios e instalaciones
140	LOUZAO VEHICULOS INDUSTRIALES, S.L.	BETANZOS	Venta de otros vehículos de motor (camiones, remolques, caravanas...)
141	LUGO 2020, S.L.	LUGO	Alquiler de medios de transporte sin conductor ni tripulación
142	LYNECO, S.L.	BERGONDO	Instalaciones eléctricas
143	MADERAS RUBEN GALICIA, S.L.	VILAMARIN	Mayoristas y minoristas de maderas y chapas
144	MAHIA Y FERREÑO, S.L.	ARTEIXO	Mayoristas y minoristas de bebidas
145	MANUEL VAZQUEZ VAZQUEZ, S.L.	ARTEIXO	Transporte terrestre de pasajeros
146	MARIA LORENA GARCIA FEITO, S.L.	ARTEIXO	Confección de prendas de vestir exteriores
147	MARTINEZ OTERO CONTRACT, S.L.	A ESTRADA	Fabricación de muebles de oficina y de establecimientos comerciales (exc. de madera)
148	MECANIZADOS MOAN, S.L.L.	A CORUÑA	Fabricación de máquinas herramienta
149	MEIGA SOFT, S.L.	AMES	Programación informática
150	MERCASH SAR, S.L.	A CORUÑA	Mayoristas no especializados pdtos. alimenticios (distribuidoras, almacenes...)
151	METALURGICA DEL DEZA, S.A.	LALIN	Fabricación de estructuras metálicas
152	MICRO COMPOSTELA, S.L.	AMES	Programación informática
153	MIGAMAD BOARDS, S.L.	PARADELA	Fabricación de chapas y tableros de madera
154	MILLASUR, S.L.	OROSO	Mayoristas de maquinaria y equipo agrícola
155	MILSA TRILLO GALICIA, S.A.	OLEIROS	Otras activ. construcción especializada (impermeabil., limpieza vapor, chimeneas...)
156	MONTAJES METALICOS PAN AÑON, S.L.	PADRON	Fabricación de estructuras metálicas
157	NAUTICO DE SAN VICENTE, S.L.	O GROVE	Bares y cafeterías
158	NAVIERA MAR DE ONS, S.L.	VIGO	Transporte marítimo de pasajeros
159	NEMESIO ORDOÑEZ, S.A.	BOIRO	Construcción de edificios
160	NOA MADERA CREATIVA, S.L.U.	FENE	Fabricación de muebles de madera de uso doméstico
161	NOVO CAMION&BUS, S.L.	OLEIROS	Venta de otros vehículos de motor (camiones, remolques, caravanas...)
162	NT FOR LEARNING, S.L.	A CORUÑA	Otra formación (cultural, deportiva, autoescuelas, idiomas...) y act. auxiliares
163	NUCLEO ESTABLE, S.L.	A CORUÑA	Otras act. de apoyo a empresas (ag. de cobros, envasado y empaquetado, taquigrafía..)
164	OBRAS CIVILES DEL ATLANTICO, S.L.	CARRAL	Construcción de edificios
165	OBRAS Y VIALES DE GALICIA, S.L.	OROSO	Construcción de carreteras y autopistas
166	ONCAMPUS GLOBAL SERVICES, S.L.	SANTIAGO	Actividades financieras (exc. sociedades holding)
167	OZONA TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION,S.L.	SANTIAGO	Consultoría informática
168	PANADERIA LA PINTORA, S.L.	NIGRAN	Fabricación de productos de panadería, molinería y pastas alimenticias
169	PARTLER PARTICIPACIONES, S.L.	A CORUÑA	Actividades de las sociedades holding
170	PIZARRAS UNIVERSAL, S.L.	A PASTORIZA	Extracción de pizarra
171	PLACAS NORTE, S.L.	A CORUÑA	Construcción de cubiertas
172	PLASTICOS DE CARBALLO, S.A.	CARBALLO	Fabricación de envases y embalajes de plástico
173	POLYMER LOOP, S.L.	A CORUÑA	Servicios técnicos de ingeniería
174	POREXGAL, S.L.	MORAÑA	Fabricación de envases y embalajes de plástico
175	PRACE SERVICIOS Y OBRAS, S.A.	VIGO	Construcción de edificios
176	PREFABRICADOS FARO, S.L.	RODEIRO	Prefabricados de hormigón
177	PRODUCC. AUDIOVISUALES SETE MEDIA, S.L.	AMES	Actividades cinematográficas, de vídeo y de programas de televisión
178	PRODUCTOS DISICLIN, S.A.	SILLEDA	Fabricación de jabones, detergentes, perfumes y cosméticos
179	PROYECTOS Y REFORMAS JACINTO, S.L.	VILANOVA DE AROUSA	Construcción de edificios
180	PUENTES Y CALZADAS INFRAESTRUCTURAS,S.L.	OROSO	Construcción de carreteras y autopistas
181	PULL & BEAR ESPAÑA, S.A.	ARTEIXO	Minoristas de prendas de vestir y complementos
182	QUIMIASFALT, S.L.L.	ORDES	Fabricación de otros productos minerales no metálicos (papel de lija, grafito...)
183	QUOBIS NETWORKS, S.L.	O PORRIÑO	Otros serv. relacionados con las TIC (instalación ordenadores y programas informát.)
184	RECAMBIOS OCHOA, S.L.	VILABOA	Mayoristas de repuestos y accesorios de vehículos de motor
185	RECREATIVOS PORTAS, S.L.	VIGO	Juegos de azar y apuestas
186	RILOIL, S.L.	LALIN	Actividades inmobiliarias
187	RODAMIENTOS VIGO, S.A.	MOS	Mayoristas de otra maquinaria y equipo no especializado
188	ROSALES GRUPO AVICOLA, S.L.	SALVATERRA DE MIÑO	Mayoristas de animales vivos
189	ROYAL CORUÑA, S.A.	A CORUÑA	Juegos de azar y apuestas

Fuente: ARDÁN 2023.

Tabla 1. Empresas con Indicador Generadora de Riqueza 2025

	Empresa	Localidad	Actividad
190	RS MOTOR POWER SOLUTIONS, S.L.	O PORRIÑO	Reparación de maquinaria
191	S.A.T., REGUEIRO BRANCO XUGA 1390	ORDES	Explotación de ganado bovino
192	SANSIGA, S.L.	CAMBRE	Instalaciones eléctricas
193	SFE SOLAR LOGISTIC, S.L.	SANTIAGO	Ferreterías
194	SIBUCU 360, S.L.	SANTIAGO	Servicios técnicos de ingeniería
195	SISTEMAS EUROPEOS DE TECNOLOGIA, S.L.	MOS	Mayoristas de otra maquinaria y equipo no especializado
196	SOCIEDAD GALLEGA DE CARRETILLAS, S.A.	NIGRAN	Mayoristas de otra maquinaria y equipo no especializado
197	SOOS GLOBAL MACHINE, S.L.	BERGONDO	Reparación de maquinaria
198	STELLANTIS ESPAÑA, S.L.	VIGO	Fabricación de vehículos de motor, carrocerías, remolques y semirremolques
199	STILINEA COCINAS, S.A.	A POBRA DO CARAMIÑAL	Fabricación de muebles de madera de uso doméstico
200	SUCESORES DE MARCELINO FERNANDEZ, S.L.	VIVEIRO	Mayoristas y minoristas de bebidas
201	SUEIROGAL, S.L.	TEO	Carpintería
202	SVENSKA BEARING, S.L.	CAMBADOS	Fabricación de maquinaria de uso general
203	TALLERES RODOSA, S.L.	NIGRAN	Venta de automóviles
204	TARTAS MONDOÑEDO, S.L.	MONDOÑEDO	Panaderías y pastelerías
205	TC GROUP ATLANTICO, S.L.	BARRO	Mayoristas no especializados pdtos. alimenticios (distribuidoras, almacenes...)
206	TECGLASS, S.L.	LALIN	Fabricación otra maquinaria especializ. (ind. textil, papel, plástico, madera...)
207	TECNICA DE CARPINTERIA EN PVC, S.A.	FORCAREI	Fabricación de productos plásticos (persianas, mármol artificial, sanitarios...)
208	TECNOLOGIA Y RECICLAJE DE MATERIALES, SL	O PINO	Recogida, gestión y comercio de residuos
209	TECNOLOGIAS PLEXUS, S.L.	SANTIAGO	Servicios técnicos de ingeniería
210	TECNOSOS GALICIA, S.L.	A CORUÑA	Reparación de artículos de uso doméstico
211	TECSOLED, S.L.	CULLEREDO	Minoristas muebles, exc. madera, aparatos de iluminación y otros artíc. uso doméstico
212	TEJAS VEREA, S.A.	MESIA	Fabricación de ladrillos, tejas, azulejos y otros productos cerámicos
213	TERAWATIO, S.L.	VIGO	Actividades de las sociedades holding
214	TESIS GALICIA, S.L.	PONTEAREAS	Fabricación de jabones, detergentes, perfumes y cosméticos
215	TEYDESA CONECTORES, S.A.	OURENSE	Fabricación de material, equipo eléctrico y componentes electrónicos
216	TORVIGO SUMINISTROS INDUSTRIALES, S.L.	VIGO	Mayoristas de otra maquinaria y equipo no especializado
217	TRABAJOS Y MANT. ESTRUCTURAS SUMERGIDAS	MARIN	Otras construcciones pesadas (puentes, túneles, refinerías, puertos...)
218	TRANSPORTES CHAO DE CURRA, S.L.	A VEIGA	Transporte de mercancías por carretera
219	TRANSPORTES LACTEOS AGUSTIN, S.L.	MONFORTE DE LEMOS	Transporte de mercancías por carretera
220	TRANSPORTES MONTES OROZCO, S.L.	VILABOA	Transporte de mercancías por carretera
221	TUMBADOIRO, S.L.	SADA	Fabricación de maquinaria de uso general
222	UNTHA IBERICA, S.A.	OROSO	Mayoristas de maquinaria y equipo agrícola
223	VEGONSA AGRUPACION ALIMENTARIA, S.A.	VIGO	Actividades de las sociedades holding
224	VEVI SYSTEMS, S.L.	A CORUÑA	Consultoría informática
225	VIAJES ABRA-MAR, S.A.	VIGO	Agencias de viajes y operadores turísticos
226	VIGO MARINE SERVICES, S.L.	VIGO	Reparación y mantenimiento naval
227	VIKING LIFE-SAVING EQUIPMENT IBERICA, SA	VIGO	Reparación y mantenimiento naval
228	VIPECON GALICIA, S.L.	CARBALLO	Construcción de edificios
229	VIRULE RODEIRO, S.L.	RODEIRO	Transporte de mercancías por carretera
230	XESTION ALQUILERES CONSTRUC. XEALCO,S.L.	REDONDELA	Alquiler de maquinaria y equipo para la construcción
231	YSDEMA, S.A.	VIGO	Recogida, gestión y comercio de residuos

Fuente: ARDÁN 2023.

A continuación, en la Tabla 2 mostramos las diez primeras empresas en generación de riqueza, en función del Importe neto de la cifra de negocios obtenido en 2023 en el desarrollo de su actividad empresarial. Estas diez empresas gozan de una gran notoriedad en este grupo de 231 empresas GR, ya que son las responsables del 86,35% de la facturación total generada por este grupo de empresas en el ejercicio 2023 con 21.597,92 millones de euros.

Gran parte de ese peso sobre la cifra de negocios viene determinado por la presencia de STELLANTIS ESPAÑA, S.L. del grupo STELLANTIS. Esta empresa, con su sede principal ubicada en Vigo. ocupa la primera posición en este *ranking* siendo la responsable del 66,30% de la facturación total registrada por las 231 empresas GR que nos ocupan. Como podemos observar en la Tabla 2 obtiene una cifra de negocios de 16.581,13 millones de euros en 2023 dedicándose a la Fabricación de vehículos de motor, carrocerías, remolques y semirremolques.

Tabla 2. *Ranking* de empresas Generadoras de Riqueza en función del Importe neto de la cifra de negocios, 2023

	Empresa	Sector	Cifra de negocios 2023 (mill.euros)
1	STELLANTIS ESPAÑA, S.L. Grupo: STELLANTIS	Fabricación de vehículos de motor, carrocerías, remolques y semirremolques	16.581,13
2	PULL & BEAR ESPAÑA, S.A. Grupo: INDITEX	Minoristas de prendas de vestir y complementos	1.442,04
3	GRUPO MASSIMO DUTTI, S.A. Grupo: INDITEX	Minoristas de prendas de vestir y complementos	1.069,17
4	GOA-INVEST, S.A. Grupo: INDITEX	Construcción de edificios	791,50
5	PARTLER PARTICIPACIONES, S.L. Grupo: PARTLER 2006	Actividades de las sociedades holding	373,00
6	BORGWARNER EMISSIONS SYSTEMS SPAIN, S.L. Grupo: BORGWARNER SPAIN HOLDING	Fabricación de componentes, piezas y accesorios para transporte	352,07
7	PUENTES Y CALZADAS INFRAESTRUCTURAS,S.L. Grupo: PUENTES Y CALZADAS	Construcción de carreteras y autopistas	284,12
8	GRUPO LECHE RIO, S.A. Grupo: LENCE TORRES	Fabricación de productos lácteos	259,99
9	ARENAL PERFUMERIAS, S.L. Grupo: TOMENIDER	Distribución de perfumería y cosmética	242,34
10	AIRA, SOC. COOP. GALEGA Grupo: AIRA	Fabricación de productos para la alimentación animal	202,56

Fuente: ARDÁN 2023.

De la segunda a la cuarta posición de este *ranking* se encuentran tres empresas del grupo empresarial gallego INDITEX. PULL & BEAR ESPAÑA, S.A. y GRUPO MASSIMO DUTTI, S.A. dedicadas a la Distribución minorista de prendas de vestir y complementos, actividad con la que superan los mil millones de euros de cifra de negocios en 2023, cada una; y GOA INVEST, S.A. que ocupa el cuarto lugar desarrollando la actividad de Construcción de edificios por la que en 2023 alcanzó unos ingresos de 791 millones de euros.

El resto de las empresas generadoras de riqueza del *ranking* obtuvieron en 2023 cifras de negocio inferiores a 375 millones de euros.

8.2.1. Las empresas Generadoras de Riqueza por sistema productivo

En este apartado nos centraremos en un análisis pormenorizado de estas 231 empresas generadoras de riqueza atendiendo a su distribución sectorial. Primero nos detendremos en la composición de los sistemas productivos sectoriales para luego analizar las actividades de referencia en cada uno de ellos. Mostraremos, en términos porcentuales, dicha distribución incorporando además la representatividad que cada sistema productivo sectorial tiene sobre el conjunto de empresas gallegas de este estudio (38.880 empresas de esta publicación con datos en el periodo 2021-2023).

Nuevamente es el sistema productivo de la Construcción el que registra un mayor número de empresas generadoras de riqueza, no es de extrañar ya que también es el más numeroso en cuanto al total de empresas gallegas. Alcanzan este indicador un total de 42 empresas de las 7.235 empresas de Galicia analizadas, representando un 18% del total de empresas GR. Las actividades de referencia más reseñables en cuanto a generación de riqueza son: Construcción de edificios (10 empresas) y Otras actividades de construcción especializada (impermeabilización, limpieza vapor, chimeneas...) y Construcción de carreteras y autopistas con 4 empresas cada una. El resto de las actividades concentran menos de 4 empresas.

A continuación, con un peso sobre el total de Galicia de un 8,14%, se sitúa Agricultura, ganadería y alimentación con 30 empresas que representan en torno al 13% del total de empresas GR. La actividad de referencia que concentra una mayor representatividad de empresas generadoras de riqueza en este SPS son los Mayoristas no especializados de productos. alimenticios (distribuidoras, almacenes...) con 7 empresas, el resto de actividades concentran 2 o menos empresas como los Mayoristas de animales vivos, Fabricación de productos de panadería, molinería y pastas alimenticias, Mayoristas de frutas y hortalizas, etc.

En tercer lugar, localizamos el sistema productivo de Maquinaria y equipo, compuesto por 27 empresas generadoras de riqueza, el 11,69% del total, donde el 41% de las empresas GR se ubican en la actividad de Mayoristas de otra maquinaria y equipo no especializado (11 empresas). No menos importantes son actividades tales como Fabricación de otra maquinaria especializada (industria textil, papel, plástico, madera ...), Fabricación de muebles de oficina y de establecimientos comerciales (excepto de madera), Reparación de maquinaria, Mayoristas de maquinaria y equipo agrícola y Fabricación de maquinaria de uso general.

Gráfico 1. **Distribución por SPS de las empresas Generadoras de Riqueza vs. empresas gallegas, 2023**

Sistema productivo sectorial	Empresas GR nº empr.	Empresas GR % total	Empresas Galicia nº empr.	Empresas Galicia % total	Peso empresas GR vs. su SPS
Construcción	42	18,18%	7.235	18,61%	0,58%
Agricultura, ganadería y alimentación	30	12,99%	3.163	8,14%	0,95%
Maquinaria y equipo	27	11,69%	1.353	3,48%	2,00%
Logística y transporte	19	8,23%	1.992	5,12%	0,95%
Servicios profesionales	17	7,36%	5.342	13,74%	0,32%
Información y conocimiento	16	6,93%	2.356	6,06%	0,68%
Turismo, viajes y ocio	11	4,76%	3.614	9,30%	0,30%
Activ. financ., inmobil. y de sociedades holding	10	4,33%	1.990	5,12%	0,50%
Madera y muebles	9	3,90%	1.049	2,70%	0,86%
Automoción y equipo para transporte	8	3,46%	1.797	4,62%	0,45%
Productos químicos y derivados	8	3,46%	575	1,48%	1,39%
Artículos de uso personal y doméstico	7	3,03%	2.656	6,83%	0,26%
Pesca	5	2,16%	1.266	3,26%	0,39%
Salud y asistencia social	5	2,16%	1.574	4,05%	0,32%
Energía, agua y gestión de residuos	4	1,73%	1.046	2,69%	0,38%
Industria auxiliar	4	1,73%	313	0,81%	1,28%
Rocas y minerales	4	1,73%	387	1,00%	1,03%
Textil, confección y moda	3	1,30%	960	2,47%	0,31%
Naval	2	0,87%	212	0,55%	0,94%
	231	**100%**	**38.880**	**100%**	**0,59%**

Fuente: ARDÁN 2023.

En el gráfico derecha anterior podemos ver reflejado el comportamiento de cada sistema productivo sectorial en la obtención del indicador que nos ocupa. Destacamos en primer lugar Maquinaria y equipo, donde el 2% de las empresas de este SPS consiguen alcanzar el indicador de empresa generadora de riqueza. Aglutina el 11,69% de las generadoras de riqueza representando tan solo un 3,48% del total de empresas gallegas.

A continuación, Productos químicos y derivados donde el 1,39% de sus empresas obtienen este galardón. De las 575 empresas que conforman este sistema productivo en Galicia, 8 alcanzan este indicador de desempeño empresarial. En tercer lugar, se sitúa la Industria auxiliar con 4 empresas generadoras de riqueza de un total de 313, lo que implica que un 1,28% de las empresas de este sistema productivo lo consiguen.

Estas cifras ponen en valor la fortaleza manifiesta de estos sistemas productivos sectoriales en Galicia ya que como hacemos constar en el Gráfico 1, tan solo un 0,59% de las empresas consiguen este indicador en 2023.

8.2.2. Las empresas Generadoras de Riqueza por comarca

Analizaremos ahora la distribución de esta tipología de empresas desde la óptica del territorio, nos ceñiremos en el ámbito comarcal. El conocimiento de la distribución territorial de las empresas, y en concreto, de las empresas generadoras de riqueza puede ser una herramienta de reflexión útil a la hora de marcar estrategias en la toma de decisiones en materias tan diversas como la fijación de la población en el territorio, diseño de infraestructuras, expansión empresarial, etc.

Conoceremos por tanto como se distribuyen las empresas por las distintas comarcas gallegas según el Importe neto de la cifra de negocios y el Valor añadido bruto generado por su actividad empresarial en el periodo 2023.

Tabla 3. Empresas Generadoras de Riqueza por comarca, 2023

36 comarcas
suponen
18,07% Cifra de negocios
11,08% Valor añadido bruto
de **Galicia**

	Comarcas	Empresas nº	Empresas %	Cifra de negocios euros	Cifra de negocios %	Valor añadido bruto euros	Valor añadido bruto %
1	A CORUÑA	60	25,97%	4.577.388.565	18,30%	1.243.142.701	33,92%
2	VIGO	49	21,21%	17.678.815.261	70,68%	1.707.961.037	46,60%
3	SANTIAGO	17	7,36%	295.503.197	1,18%	147.618.432	4,03%
4	OURENSE	10	4,33%	288.675.653	1,15%	56.290.170	1,54%
5	O SALNÉS	10	4,33%	87.548.566	0,35%	32.323.982	0,88%
6	LUGO	9	3,90%	591.275.558	2,36%	110.180.013	3,01%
7	DEZA	8	3,46%	120.576.755	0,48%	37.113.127	1,01%
8	ORDES	8	3,46%	379.430.834	1,52%	76.906.151	2,10%
9	PONTEVEDRA	6	2,60%	63.159.175	0,25%	21.328.773	0,58%
10	O MORRAZO	5	2,16%	49.526.111	0,20%	9.674.431	0,26%
	Resto	49	21,21%	878.815.299	3,51%	222.260.290	6,06%
		231		**25.010.714.974**		**3.664.799.107**	

Fuente: ARDÁN 2023.

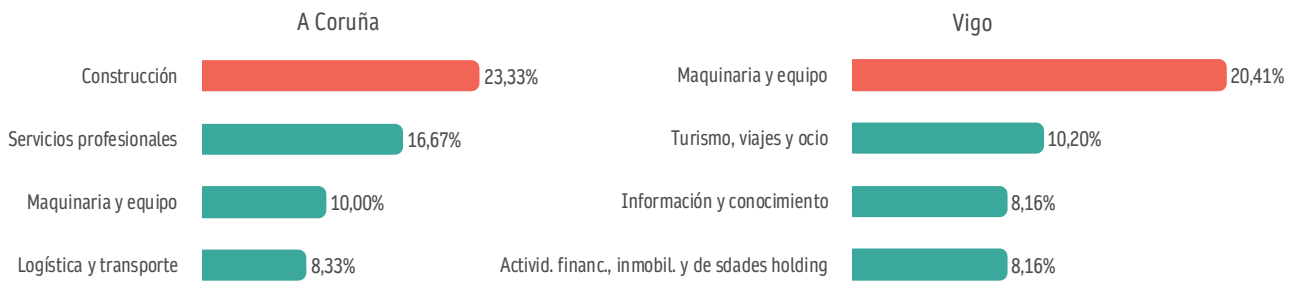
En primer lugar, debemos destacar que las empresas generadoras de riqueza son las que representan una mayor proporción de la Cifra de negocios y del Valor añadido bruto totales obtenidos por las empresas gallegas analizadas (38.880 empresas) en cuanto a los cinco indicadores de desempeño empresarial ARDÁN (Fortaleza Financiera, Gacela, Alto Rendimiento, Generadora de Riqueza y Alta Productividad) analizados en esta publicación.

Las 231 empresas GR detectadas, distribuidas a lo largo de 36 comarcas de Galicia, son las responsables del 18,07% de la cifra de negocios y del 11,08% del valor añadido bruto total registrado por las 38.880 empresas gallegas en 2023. Mas del 54% de estas empresas se concentra en las tres principales comarcas gallegas, A Coruña, Vigo y Santiago. En muy significativo en cuanto a que estas aúnan el 90% de la facturación y el 85% del valor añadido bruto obtenidos en 2023 por las empresas GR gallegas.

En la Tabla 3 observamos que el orden de las comarcas viene determinado por el número de empresas generadoras de riqueza donde declaran tener su domicilio social. Pero si las analizásemos desde la óptica de la contribución económica, en este caso sería la segunda comarca, Vigo, la que ostentaría la primera posición, ya que aporta un 70,68% de la facturación y un 46,60% de la riqueza generada por las empresas que poseen este indicador ARDÁN. Esto responde a la presencia de la empresa STELLANTIS ESPAÑA, S.L., del grupo STELLANTIS, instalada en Vigo, empresa del sector de la Fabricación de vehículos de motor, carrocerías, remolques y semirremolques que en el año 2023 presenta una cifra de negocios que supera los 16.581 millones de euros y un valor añadido bruto de más de 1.247 millones de euros.

Dada la importancia de estas dos comarcas gallegas, analizaremos detenidamente en cada una de ellas la distribución sectorial de las empresas que alcanzan esta distinción al desempeño empresarial.

Gráfico 2. Distribución por SPS de las empresas Generadoras de Riqueza en las comarcas más representativas, 2023



Fuente: ARDÁN 2023.

Construcción es el sistema productivo más numeroso en la comarca de A Coruña, 14 empresas GR declaran estar ubicadas en dicha comarca, esto supone un peso sobre el total empresas GR del 23,33%. Las actividades de referencia con mayor número de empresas son: Construcción de edificios e Instalaciones eléctricas, con 5 empresas cada una. Le sigue Servicios profesionales, 10 empresas

GR, donde el 50% de sus empresas realizan actividades relacionadas con los Servicios técnicos de ingeniería, fundamentalmente. Con un peso del 10% sobre el total GR se posiciona la Maquinaria y equipo, y Logística y transporte representa un 8,33%. El resto de SPS concentran un peso sobre el total de empresas GR inferior al 7%, esto es menos de 5 empresas por sistema productivo.

Respecto a la comarca de Vigo es el sistema productivo de Maquinaria y equipo el que obtiene un mayor peso sobre el total de empresas GR de la comarca, 10 empresas alcanzan este indicador. El 70% de ellas se dedican a la Distribución mayorista de otra maquinaria y equipo no especializado y a la Fabricación de otra maquinaria especializada (industria textil, papel, plástico, madera...). Turismo, viajes y ocio ocupa la segunda posición, 10,2% de las empresas GR de la comarca de Vigo, donde los sectores que lo componen son: Juegos de azar y apuestas (2 empresas) y Hoteles, Agencias de viajes y operadores turísticos y Cáterings y otros servicios de comidas con 1 empresa cada una. El resto de SPS tienen una peso sobre el total de GR inferior al 8,5%.

Para finalizar este apartado queremos enfatizar y poner de manifiesto la dificultad inherente a la consecución de este indicador, que se hace patente en los valores que podemos observar en la siguiente tabla. Tan solo un 0,94% de las empresas de la comarca de A Coruña y un 0,66% de las de la comarca de Vigo logran este indicador en 2023.

Tabla 4. **Concentración de empresas Generadoras de Riqueza en las principales comarcas, 2023**

Comarcas	Empresas GR	Empresas comarca	Concentración empresas GR
A CORUÑA	60	6.399	**0,94%**
VIGO	49	7.414	**0,66%**

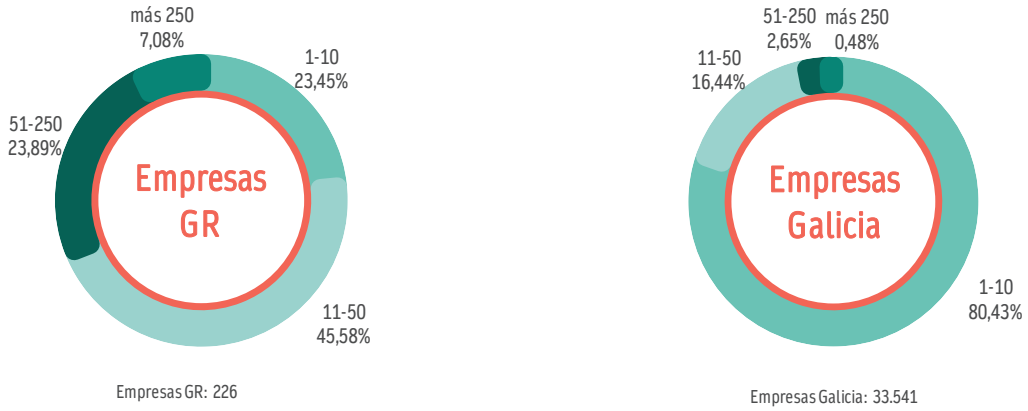
Fuente: ARDÁN 2023.

8.2.3. Las empresas Generadoras de Riqueza por rango de empleo

En este apartado estudiaremos el comportamiento de las 231 empresas en función del rango de personas empleadas, dato que se extrae de las cuentas anuales que las empresas presentan en el Registro mercantil.

Abordamos la misma perspectiva para el total de empresas gallegas analizadas en esta edición (38.880 empresas). Tendremos en cuenta para este análisis únicamente aquellas empresas con dato de empleo declarado en 2023. Por ello en el Gráfico 3 incluimos la conformación de las muestras empleadas para el análisis.

Gráfico 3. **Distribución empresas Generadoras de Riqueza vs. total Galicia por rango de empleo, 2023**



Fuente: ARDÁN 2023.

En primer lugar, observamos que el mayor porcentaje de empresas, en el caso del total de Galicia, se ubica en el rango de empleo de 1 a 10 trabajadores, con un 80,43% mientras que este tipo de empresas en el caso de las poseedoras del indicador GR representan un 23,45%. Por el contrario, el tramo más representativo en cuanto a las generadoras de riqueza se sitúa en empresas con plantilla entre 11 y 50 trabajadores, el 45,58% así lo atestiguan.

Por último, podemos inferir que el tamaño de las empresas es determinante en la consecución de este indicador, ya que, en el caso de las empresas generadoras de riqueza, un 76,55% de estas empresas tienen plantillas que superan los 11 trabajadores, mientras que representa un 19,57% en el caso de la empresa gallega.

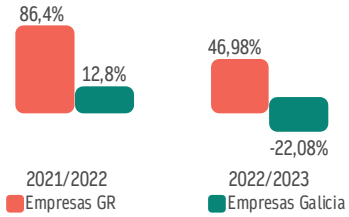
8.2.4. La importancia de las empresas Generadoras de Riqueza

A estas alturas no se cuestiona la importancia de las empresas generadoras de riqueza. A varios niveles su contribución es fundamental. Generan valor para sus clientes y para los propietarios (sus accionistas) y contribuyen al crecimiento económico a través de la creación de bienes y servicios. Son generadoras de empleo lo que las convierte en motores de desarrollo de la sociedad con el consiguiente incremento del bienestar social. No menos importante es poner en valor su contribución a la innovación y a la competitividad, ya que en aras de la mejora realizan importantes inversiones en I+D, generando así ventajas competitivas.

Seguidamente le ponemos cifras a la generación de riqueza a través de la medición de la evolución y el crecimiento del EVA, variable económica que refleja el desempeño organizacional, e indica el valor que queda en una empresa una vez cubiertos los gastos y la rentabilidad mínima proyectada o estimada. Estudiaremos su comportamiento en el trienio 2021-2023 para las 231 empresas GR y para el total de las empresas gallegas analizadas (38.880 empresas) en esta edición del informe.

Gráfico 4. **Evolución y crecimiento del EVA, 2021-2023**

	EVA agregado (euros)			Tasas crecimiento	
	2021	2022	2023	2021/2022	2022/2023
Empresas GR	483.687.088	901.785.469	1.325.411.870	86,4%	**46,98%**
Empresas Galicia	7.362.983.414	8.303.867.829	6.470.079.288	12,8%	**-22,08%**



Fuente: ARDÁN 2023.

Como podemos observar las empresas generadoras de riqueza presentan una trayectoria ascendente en cuanto al valor agregado del EVA analizado se refiere. En términos de crecimiento dicha variable económica experimenta una importante variación en 2022 reportando una tasa de un 86,4% frente al 12,8% que crece en las empresas gallegas esto supone más de 73 puntos porcentuales por encima. En 2023 aún se hace más evidente la fortaleza de estas empresas, porque, aunque su crecimiento es inferior al período anterior, 46,98%, en el caso de la empresa gallega se convierte en negativo decreciendo un -22,08%.

En definitiva, es notoria la contribución de las empresas generadoras de riqueza, ya que no se mide solo en términos de resultados empresariales, sino que también tienen un papel activo en el bienestar social conduciendo a una mejora en la calidad de vida.

Empresas con indicador ARDÁN Alta Productividad

9

9. Empresas con indicador ARDÁN Alta Productividad

9.1. Significado de empresa de Alta Productividad (AP)

La productividad es un indicador económico que permite medir cuántos bienes y servicios se producen por cada unidad de factor utilizado (ya sea trabajo, capital, tierra o tecnología). Es una herramienta fundamental a la hora de conocer el desempeño empresarial, para la toma de decisiones y la implantación de nuevas estrategias, orientadas a la obtención de una mayor rentabilidad, mejorar la eficiencia en los procesos, realizar una distribución equilibrada de las tareas, mejorar la transparencia y claridad de la información y obtener una mayor satisfacción del cliente. Se basa principalmente en un alto aprovechamiento de los recursos en el proceso de producción que desemboque en una producción más eficiente.

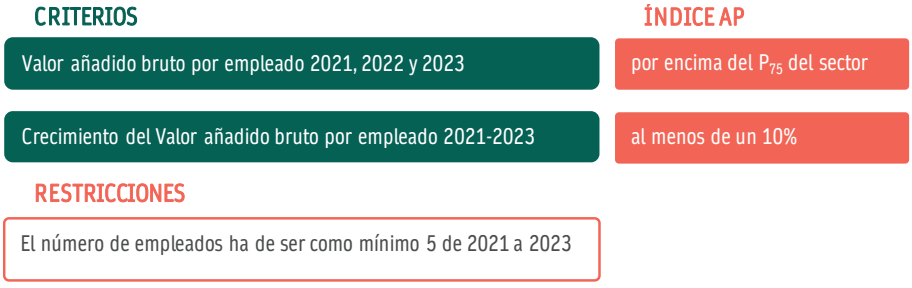
En este estudio nos centraremos exclusivamente en la productividad de los recursos humanos. El personal que trabaja para la empresa es un factor decisivo para crear una ventaja competitiva a largo plazo. Analizaremos el Valor añadido bruto por persona empleada de las 38.880 empresas gallegas que conforman nuestro estudio. El *outsourcing* o la externalización de actividades accesorias permite a las empresas y a sus recursos humanos centrar los esfuerzos en el desarrollo de actividades clave de la empresa, aquellas que conforman el núcleo y objetivo principal de su negocio, y con ello el incremento de la productividad del capital humano. La innovación y la capacidad de organización empresarial son piezas clave en la consecución de la productividad. Las empresas que consiguen aunar estas dos características poseen altos niveles de productividad y una sólida ventaja competitiva.

Criterios:

- La empresa ha de obtener un Valor añadido bruto por persona empleada por encima del P_{75} del sector en el que opera durante los tres años consecutivos del período de análisis (2021-2023).
- El valor añadido por empleado[1] ha de experimentar un crecimiento mínimo de un 10% anual en los tres años de estudio.
- Un tercer criterio, más restrictivo, es que en cada uno de los tres años que conforman este estudio, el número de empleados ha de superar los 5 trabajadores.

En definitiva, "empresa de Alta Productividad" es aquella que posee más de 5 empleados los tres años de estudio, obtiene una cifra de Valor añadido bruto por persona empleada dentro del 25% de los mejores valores de su Sistema Productivo Sectorial y experimenta, además, una tasa de crecimiento del mismo por encima del 10% en cada uno de los tres años analizados.

Figura 1. **Criterios y restricciones de la empresa de Alta Productividad**



Fuente: ARDÁN 2023.

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

Características:

- Disponen de un plan estratégico de gestión del talento. Reclutamiento externo y detección del talento interno promoviendo la motivación de la plantilla.
- Se apoyan en la digitalización y la tecnología para conseguir una mayor eficiencia.
- Alta capacidad de innovación que contribuye a la mejora de los procesos.
- Clima laboral que contribuye a la motivación de la plantilla.
- Comunicación interna que favorece la eficacia en el desempeño de las tareas.

Claves de éxito:

- **Liderazgo.** Basado en la confianza y la empatía, potenciando la creatividad y la motivación, garantizando así un buen rendimiento en el trabajo.
- **Talento.** La formación del personal garantiza una mejor toma de decisiones y uso de las herramientas tecnológicas requeridas para el correcto desempeño de la actividad laboral.
- **Innovación.** Las empresas preocupadas por la innovación suelen poseer centro tecnológico propio o bien un departamento de investigación que facilita la innovación en productos y procesos.
- **Diversificación.** Pasa por el intento de penetrar en nuevos sectores y por el esfuerzo en el lanzamiento de nuevos productos, o bien por el cambio de formato de los ya existentes.
- **Compromiso.** Estas empresas promueven el sentimiento de pertenencia con la cultura empresarial persiguiendo un mayor rendimiento de la empresa.
- **Planificación.** Adecuada gestión de los recursos, óptima asignación de las tareas fijando objetivos claros y realizables.

9.2. Las empresas de Alta Productividad en Galicia

De las 38.880 empresas que componen el análisis de esta edición, tan solo 250 han conseguido superar los criterios necesarios para lograr el indicador de Alta productividad. Representan el 0,64% del total del tejido empresarial gallego, dato que refleja sin lugar a dudas, la dificultad que entraña superar el umbral mínimo del P_{75} del Valor añadido por empleado del sector al que pertenecen las empresas.

Tabla 1. **Empresas con Indicador Alta Productividad 2025**

	Empresa	Localidad	Actividad
1	2014 TRANS ALEXSARRIA, S.L.	SARRIA	Transporte de mercancías por carretera
2	A. S. P. MATERIAL DE ALUMBRADO, S.L.	CULLEREDO	Mayoristas de equipos para las TIC
3	ABACO CR, S.L.	A CORUÑA	Construcción de edificios
4	ADEFER IGLESIAS, S.L.	ARTEIXO	Mayoristas de ferretería, fontanería y calefacción
5	AGRO MILK BERLAI, S.L.	GUNTIN	Explotación de ganado bovino
6	AGRO XINZO, S.L.	XINZO DE LIMIA	Floristerías y tiendas de animales
7	AGRUPACION FABRICANTES ACEITES MARINOS	MOS	Elaboración de productos a base de pescado
8	ALEMAR PESQUEROS, S.L.	O ROSAL	Extracción pesquera
9	ALGUPIBE, S.L.	VIGO	Venta de automóviles
10	ALICE BIOMETRICS, S.L.	VIGO	Programación informática
11	ALKANATUR DROPS, S.L.	AMES	Minoristas de otros artículos (regalos de empresa, artesanía, armerias, sellos...)
12	ALTRASAN, S.L.	TUI	Mayoristas de otra maquinaria y equipo no especializado
13	ALUMETAL MONFORTE, S.L.L.	MONFORTE DE LEMOS	Carpintería metálica
14	ALUMINIOS MANUEL MENDEZ, S.L.	RAMIRAS	Carpintería metálica
15	ALUMINIOS MATO, S.L.	LALIN	Carpintería metálica
16	ALVARO RODRIGUEZ EIRAS, S.L.	LUGO	Mayoristas prod. químicos (industriales, fertilizantes, agroquim. y semielaborados)

Fuente: ARDÁN 2023.

Tabla 1. Empresas con Indicador Alta Productividad 2025

	Empresa	Localidad	Actividad
17	ANDRES VIZOSO, S.A.	BURELA	Mayoristas de otra maquinaria y equipo no especializado
18	ANERPRO ENERGIA Y PROCESO, S.L.	BERGONDO	Otras instalaciones en obras (ascensores, aislamientos térmicos...)
19	ANGAL VEHICULOS INDUSTRIALES, S.L.	O PORRIÑO	Venta de otros vehículos de motor (camiones, remolques, caravanas...)
20	APARCAMIENTO CIUDAD SANITARIA, S.A.	A CORUÑA	Actividades anexas al transporte terrestre (parkings, asistencia en carretera...)
21	AQUIS QUERQUENNIS, S.L.	A CORUÑA	Producción de energía eléctrica nuclear, térmica y de otros tipos
22	AREALOURA, S.A.	VIGO	Promoción inmobiliaria
23	ARMADORA CERVERA, S.L.	VIGO	Extracción pesquera
24	ATLAS BUS, S.L.	MOS	Minoristas de repuestos y accesorios de vehículos de motor
25	AUTOESTRADAS DE GALICIA A.G., C.X.G., SA	A CORUÑA	Actividades anexas al transporte terrestre (parkings, asistencia en carretera...)
26	AUTOPISTA CENTRAL GALLEGA, C.E.S.A.	VEDRA	Actividades anexas al transporte terrestre (parkings, asistencia en carretera...)
27	AUTOPISTAS ATLANTICO CONCES. ESPAÑOLA	A CORUÑA	Actividades anexas al transporte terrestre (parkings, asistencia en carretera...)
28	AUTOS BREA, S.L.	SANTIAGO	Alquiler de medios de transporte sin conductor ni tripulación
29	AUTOS BUENOS AIRES GALICIA, S.L.	VILAGARCIA DE AROUSA	Mantenimiento y reparación de vehículos de motor
30	AUTOS IGLESIAS, S.L.	LUGO	Alquiler de medios de transporte sin conductor ni tripulación
31	AVANTE EVOLUCION DE MEDIOS, S.L.	SANTIAGO	Agencias de publicidad
32	BADE SOLUCIONES CONSTRUCTIVAS, S.L.U.	VIGO	Revocamiento y revestimiento de suelos y paredes
33	BASTIDA DENTAL ESPAÑA, S.L.	VIGO	Actividades de medicina general y especializada
34	BEBIDAS GASEOSAS DEL NOROESTE, S.L.	A CORUÑA	Elaboración de aguas minerales y otras bebidas no alcohólicas
35	BLANCO QUINTAS, S.A.	XINZO DE LIMIA	Mayoristas de materiales para la construcción
36	BONAVAL PREMIUM, S.L.	SANTIAGO	Venta de automóviles
37	BORGWARNER EMISSIONS SYSTEMS SPAIN, S.L.	VIGO	Fabricación de componentes, piezas y accesorios para transporte
38	BULEVAR DEL PAPAGAYO, S.L.	A CORUÑA	Actividades anexas al transporte terrestre (parkings, asistencia en carretera...)
39	C.M.M., S.L.	SANTIAGO	Minoristas de electrodomésticos
40	CAAMAÑO SISTEMAS METALICOS, S.L.	CULLEREDO	Carpintería metálica
41	CABALEIRO NOGUEIRA, S.L.	O PORRIÑO	Otras industrias extractivas (minerales metálicos, yeso, creta, turba, sal...)
42	CADARPE SANTIAGO, S.L.	A CORUÑA	Minoristas de artículos médicos y ortopédicos
43	CAFEDOR, S.L.	ARTEIXO	Elaboración de café, te e infusiones
44	CAFES CANDELAS, S.L.	LUGO	Elaboración de café, te e infusiones
45	CAPIMARGA, S.L.	CULLEREDO	Construcción de edificios
46	CARRAPUCHEIRIÑA SERVICIOS, S.L.	VIGO	Actividades de contabilidad
47	CARRO PARAMO ABOGADOS Y ASESORES TRIBUT.	A CORUÑA	Actividades de contabilidad
48	CASA BARBEIRO, S.L.	ALFOZ	Explotación de ganado bovino
49	CASTAÑO BASCOY, S.L.	PADRON	Construcción de edificios
50	CATERING ALMIREZ, S.L.	SANTIAGO	Cáterings y otros servicios de comidas
51	CAUCHOS Y PLASTICOS IND. COMAGA, S.L.	A CORUÑA	Mayoristas prod. químicos (industriales, fertilizantes, agroquim. y semielaborados)
52	CEAO MOTOR, S.L.	LUGO	Venta de automóviles
53	CELTIGA DE MONTAJES, S.L.	CAMBRE	Fontanería, calefacción y aire acondicionado
54	CEMENTOS SECIL, S.L.	BARRO	Mayoristas y minoristas de maderas y chapas
55	CENTAUTO, S.L.	A CORUÑA	Mantenimiento y reparación de vehículos de motor
56	CENTRO GALLEGO DE ESTUDIOS IN.FORMATE,SL	FERROL	Formación obligatoria, profesional y universitaria
57	CENTRO RADIOLOGICO DE COMPOSTELA, S.L.	SANTIAGO	Otras actividades sanitarias (podología, logopedia, comadronas...)
58	CESAREO GOMEZ, S.A.	A CORUÑA	Elaboración de café, te e infusiones
59	CISMEDIA FORMACION, S.L.	VIGO	Otra formación (cultural, deportiva, autoescuelas, idiomas...) y act. auxiliares
60	CODIGALCO, S.L.	OURENSE	Instalaciones eléctricas
61	COMAR CORUÑA, S.L.U.	A CORUÑA	Juegos de azar y apuestas
62	COMAR INVERSIONES DIRECCION EMPRESAS, SL	A CORUÑA	Actividades de las sociedades holding
63	COMAR ORENSE, S.L.U.	OURENSE	Juegos de azar y apuestas
64	COMARTIN, S.L.	VERIN	Minoristas otros ptos. alimenticios especializ. (autoserv., congelados, gourmet...)
65	COMERCIAL FITOAGRARIA, S.L.	XINZO DE LIMIA	Floristerías y tiendas de animales
66	COMERCIAL VEHICULOS INDUSTRIALES GALICIA	O PORRIÑO	Venta de otros vehículos de motor (camiones, remolques, caravanas...)
67	CONFECCIONES GOA, S.A.U.	ARTEIXO	Confección de prendas de vestir exteriores
68	CONGELADOS CORBELA, S.L.	O PORRIÑO	Mayoristas de pescados y mariscos
69	CONSTRUCCIONES C. CANCELA, S.L.	ARTEIXO	Construcción de edificios
70	CONSTRUCCIONES CRESPO BARROS, S.L.	LARACHA	Preparación de terrenos
71	CONSTRUCCIONES ISIDRO OTERO, S.L.	MONDOÑEDO	Construcción de edificios
72	CONSTRUCCIONES LOPEZ CAO, S.L.	A CORUÑA	Construcción de carreteras y autopistas
73	CONSTRUCCIONES METALICAS VIGO, S.A.	O PORRIÑO	Fabricación de estructuras metálicas
74	COPER, S.A.	OURENSE	Venta de automóviles
75	CORGAL AUTOMOVILES, S.L.	A CORUÑA	Venta de automóviles
76	COSECHA DEL MAR, S.L.	MARIN	Mayoristas de pescados y mariscos
77	COSTAS Y OTERO, S.L.	VIGO	Fontanería, calefacción y aire acondicionado
78	CUBIERTAS & GOMEZ, S.L.	MEIS	Construcción de cubiertas
79	CYMEL, S.L.	SANTIAGO	Instalaciones eléctricas

Fuente: ARDÁN 2023.

Tabla 1. Empresas con Indicador Alta Productividad 2025

	Empresa	Localidad	Actividad
80	DA GIULIO, S.A.	A CORUÑA	Mayoristas e intermediarios de textiles (exc. prendas de vestir)
81	DACYS FOOD, S.L.	VIGO	Restaurantes
82	DAFER CONST. CERRAMIENTOS Y AISLAMIENTOS	PONTEAREAS	Otras activ. construcción especializada (impermeabil., limpieza vapor, chimeneas...)
83	DE HEUS NUTRICION ANIMAL, S.A.	A CORUÑA	Fabricación de productos para la alimentación animal
84	DELTA ILLESCAS, S.L.	VIGO	Fabricación de otra maquinaria de uso general (extintores, balanzas domésticas...)
85	DEMOLICIONES Y DESAMIANTADOS GALICIA, SL	GONDOMAR	Demolición
86	DESTILERIAS COMPOSTELA, S.A.	ROIS	Elaboración de bebidas alcohólicas, excepto vino y cerveza
87	DIMOTEX, S.A.	OURENSE	Confección de prendas de vestir exteriores
88	DISDEGA, S.L.	PONTEVEDRA	Minoristas de materiales para la construcción
89	DISGALEN, S.L.	A CORUÑA	Mayoristas otros artículos uso doméstico (libros, periódicos, objetos de regalo...)
90	DON DISFRAZ, S.L.	PONTEAREAS	Minoristas de prendas de vestir y complementos
91	DS SMITH PACKAGING GALICIA, S.A.	VILAGARCIA DE AROUSA	Fabricación de pasta papelera, artículos de papel y cartón
92	DURO E HIJOS, S.L.	LALIN	Mantenimiento y reparación de vehículos de motor
93	EJE ATLANTICO 3000, S.L.	BURELA	Actividades financieras (exc. sociedades holding)
94	ELECTRONICA NOROESTE SERVICIOS GENERALES	BERGONDO	Instalaciones eléctricas
95	ELECTROQUIMICA DEL NOROESTE, S.A.U.	PONTEVEDRA	Mayoristas prod. químicos (industriales, fertilizantes, agroquim. y semielaborados)
96	ESTACION DE SERVICIO J.R. VALIÑO, S.L.	ARZUA	Estaciones de servicio y gasolineras
97	ETIQUETAS DEL NORTE, S.L.	CAMBADOS	Impresión de periódicos y artes gráficas
98	EXCLUSIVAS COTOGRANDE, S.L.	VIGO	Mayoristas no especializados pdtos. alimenticios (distribuidoras, almacenes...)
99	EXURGA, S.L.	QUIROGA	Preparación de terrenos
100	FERRALLA CALO'S, S.L.L.	BOIRO	Fabricación de estructuras metálicas
101	FIBA CATERING, S.L.	NIGRAN	Cáterings y otros servicios de comidas
102	FICP ARMADORES DE PESCA, S.L.	VIGO	Extracción pesquera
103	FINANCIERA MADERERA, S.A.	SANTIAGO	Fabricación de chapas y tableros de madera
104	FINCORPORATIVA, S.L.	SANTIAGO	Actividades de las sociedades holding
105	FONTIXON, S.L.	CASTRO DE REI	Explotación de ganado bovino
106	FORESTAL DEL ATLANTICO, S.A.	MUGARDOS	Fabricación de otros productos químicos (colas, explosivos, tintas...)
107	FORESTAMBRE, S.L.	OROSO	Silvicultura
108	FORMAS INOXMAN, S.L.	CARRAL	Ingeniería mecánica
109	FORMATO VERDE, S.L.U.	SAN CIBRAO DAS VIÑAS	Mayoristas de otra maquinaria y equipo no especializado
110	FORTITUDE FISHING, S.L.	VIGO	Mayoristas de pescados y mariscos
111	FRIO CORUÑA, S.L.	CULLEREDO	Fontanería, calefacción y aire acondicionado
112	GALICAL CALES Y CARBONATOS AGRICOLAS, SL	LUGO	Fabricación de cemento, cal, yeso y sus elementos
113	GALICIA CARAVANING, S.L.	BERGONDO	Venta de otros vehículos de motor (camiones, remolques, caravanas...)
114	GALITRANS 96, S.L.	CULLEREDO	Transporte de mercancías por carretera
115	GALLARDO CERVANTES, S.L.	BARALLA	Transporte de mercancías por carretera
116	GALLEGA DE AISLAMIENTO Y VENTILACION,S.L	A CORUÑA	Mayoristas de materiales para la construcción
117	GANADOS VARELA & VARELA, S.L.	MELIDE	Mayoristas de animales vivos
118	GAS EUROPA, S.A.	A CORUÑA	Transporte de mercancías por carretera
119	GESTORIA AUTO GESTION, S.L.	A CORUÑA	Actividades de contabilidad
120	GOA-INVEST, S.A.	ARTEIXO	Construcción de edificios
121	GODADDY IBERIA, S.L.	LUGO	Servicios de hosting, proceso de datos y portales web
122	GRAFICAS SALNES, S.L.	CAMBADOS	Impresión de periódicos y artes gráficas
123	GRANITOS DEL LOURO, S.A.	SALCEDA DE CASELAS	Trabajo de la piedra
124	GRANJA CAMPOMAYOR, S.L.	PALAS DE REI	Avicultura
125	GRUPO BERMUDEZ & SOLUTION, S.L.	CARRAL	Fabricación de muebles de oficina y de establecimientos comerciales (exc. de madera)
126	GRUPO LACTALIS IBERIA, S.A.U.	VILALBA	Actividades de las sociedades holding
127	GRUPO LECHE RIO, S.A.	LUGO	Fabricación de productos lácteos
128	GRUPO MONTIÑO NOROESTE, S.L.	VILANOVA DE AROUSA	Actividades de contabilidad
129	HERMANOS DELGADO, S.L.	VILAMARTIN DE VALDEORRAS	Fabricación de envases y embalajes de madera
130	HIDORE, S.L.	VIGO	Actividades de contabilidad
131	HORMIGONES BARBADAS, S.L.	BARBADAS	Fabricación de hormigón fresco
132	HORMIGONES CARRAL, S.L.	CARRAL	Fabricación de hormigón fresco
133	HORTICOLAS GALEGAS, S.L.	XINZO DE LIMIA	Mayoristas de frutas y hortalizas
134	HYU-PEREZ RUMBAO, S.A.	OURENSE	Venta de automóviles
135	ICTEL INGENIEROS, S.L.	VIGO	Servicios técnicos de ingeniería
136	IF VIGO, S.L.	VIGO	Mayoristas de pescados y mariscos
137	INCOGA NORTE, S.L.U.	A CORUÑA	Construcción de edificios
138	INDUSTRIAS AFINES, S.L.	MOS	Elaboración de productos a base de pescado
139	INDUSTRIAS CARNICAS MAXIMO E HIJOS, S.L.	VERIN	Carnicerías
140	INDUSTRIAS TECNICAS DE GALICIA, S.A.	MOS	Fabricación de cisternas, grandes depósitos y contenedores de metal
141	INSTALAC. REPAR. ING. SUMINISTROS NORTE	VIGO	Instalaciones eléctricas
142	INVERAVANTE INVERSIONES UNIVERSALES,S.L.	A CORUÑA	Actividades de las sociedades holding

Fuente: ARDÁN 2023.

Tabla 1. Empresas con Indicador Alta Productividad 2025

	Empresa	Localidad	Actividad
143	INVERSIONES EL CHARRUA, S.L.	A CORUÑA	Restaurantes
144	KENTIA SERVICIOS FLORALES, S.L.	VIGO	Floristerías y tiendas de animales
145	K-KLIMA NOROESTE, S.L.	CERCEDA	Fontanería, calefacción y aire acondicionado
146	LIMPIEZAS MEU-LAR, S.L.	VIGO	Servicios integrales y actividades de limpieza a edificios e instalaciones
147	LUGO EXPRESS, S.L.	LUGO	Actividades postales y de correos
148	LUGO MOTOR, S.L.	LUGO	Venta de automóviles
149	LUZADA BAZ, S.L.	A GUARDA	Extracción pesquera
150	M. LAGO, S.A.	A CORUÑA	Mayoristas de otra maquinaria y equipo no especializado
151	MACRO SISTEMAS, S.A.	VIGO	Minoristas de ordenadores y programas informáticos
152	MADEIRAS E TRANSPORTES BASILIO, S.L.	BOIRO	Aserrado y tratamiento de la madera
153	MADERAS NACIENTE, S.L.	LOURENZA	Mayoristas y minoristas de maderas y chapas
154	MADERAS PEREZ GIMENEZ, S.L.	GONDOMAR	Aserrado y tratamiento de la madera
155	MADERQUINTE, S.L.	CASTROVERDE	Silvicultura
156	MAIS FOGAR, S.L.	CASTRO DE REI	Minoristas de electrodomésticos
157	MARITIME GLOBAL SERVICES, S.L.	A CORUÑA	Activ. anexas al transporte marítimo (agentes consignatarios, salvamento marítimo...)
158	MATERIALES DE CONSTRUCCION J.A. MARTINEZ	NIGRAN	Mayoristas de materiales para la construcción
159	MATERIALES DE CONSTRUCCION OTERO, S.L.	A ILLA DE AROUSA	Minoristas de materiales para la construcción
160	MAX RAIN AGUA Y JARDIN, S.L.	ORDES	Mayoristas de maquinaria y equipo agrícola
161	MECANIZADOS AINAN, S.L.	BERGONDO	Ingeniería mecánica
162	MECANIZADOS MOAN, S.L.L.	A CORUÑA	Fabricación de máquinas herramienta
163	MECANIZADOS OGAL, S.L.	O PORRIÑO	Fabricación de herramientas
164	MECANIZADOS Y OXICORTES, S.L.	MOS	Ingeniería mecánica
165	MEIGA SOFT, S.L.	AMES	Programación informática
166	MICRO COMPOSTELA, S.L.	AMES	Programación informática
167	MICROASFALT, S.L.	OURENSE	Otras construcciones pesadas (puentes, túneles, refinerías, puertos...)
168	MIGAMAD BOARDS, S.L.	PARADELA	Fabricación de chapas y tableros de madera
169	MILLASUR, S.L.	OROSO	Mayoristas de maquinaria y equipo agrícola
170	MINERVA E HIJOS, S.A.	VILALBA	Transporte terrestre de pasajeros
171	MONTAJES JAYLO, S.L.	MONDOÑEDO	Otras construcciones pesadas (puentes, túneles, refinerías, puertos...)
172	MULTIMARCA ROSAS, S.L.	VIGO	Venta de automóviles
173	NAUTICO DE SAN VICENTE, S.L.	O GROVE	Bares y cafeterías
174	NETEX KNOWLEDGE FACTORY, S.A.	OLEIROS	Programación informática
175	NOA MADERA CREATIVA, S.L.U.	FENE	Fabricación de muebles de madera de uso doméstico
176	NOVO CAMION&BUS, S.L.	OLEIROS	Venta de otros vehículos de motor (camiones, remolques, caravanas...)
177	NT FOR LEARNING, S.L.	A CORUÑA	Otra formación (cultural, deportiva, autoescuelas, idiomas...) y act. auxiliares
178	NUTRIMENTOS DEZA, S.A.	SILLEDA	Fabricación de productos para la alimentación animal
179	O BARCO SILGAR, S.L.	SANXENXO	Restaurantes
180	ORBALLO XARDINS, S.L.	TUI	Jardinería
181	ORTO-ARINS, S.L.	SANTIAGO	Mayoristas de productos farmacéuticos
182	OSMOS SISTEMAS ELECTRICOS, S.L.	CULLEREDO	Instalaciones eléctricas
183	PANELSHIP, S.L.	PONTEAREAS	Carpintería metálica
184	PARQUE TECNOLOXICO DE GALICIA, S.A.	SAN CIBRAO DAS VIÑAS	Servicios integrales y actividades de limpieza a edificios e instalaciones
185	PESCA BAQUEIRO, S.A.	VIGO	Extracción pesquera
186	PESQUERA BARRA, S.A.	CANGAS	Extracción pesquera
187	PESQUERA VILA, S.L.	BOIRO	Extracción pesquera
188	PIEZASLOWCOST, S.L.	TUI	Minoristas de repuestos y accesorios de vehículos de motor
189	PLAYAS DEL SUR LANZAROTE, S.A.	VIGO	Hoteles
190	POMPAS FUNEBRES SANTA TEGRA, S.L.	A GUARDA	Funerarias
191	PORTAGANDARA, S.L.	GUITIRIZ	Explotación de ganado bovino
192	PORTOCABO TV, S.L.	A CORUÑA	Actividades cinematográficas, de vídeo y de programas de televisión
193	PRACE SERVICIOS Y OBRAS, S.A.	VIGO	Construcción de edificios
194	PREFABRICADOS FARO, S.L.	RODEIRO	Prefabricados de hormigón
195	PRODUCTOS CARNICOS DOMINGUEZ, S.L.	VIMIANZO	Fabricación de productos cárnicos
196	PROMETAL TECNOLOGIA E INNOVACION, S.L.	AS PONTES DE GARCIA RODRIGUEZ	Fabricación de estructuras metálicas
197	PROMOCIONES MALLON VILAS I, S.L.	NEGREIRA	Promoción inmobiliaria
198	PULL & BEAR ESPAÑA, S.A.	ARTEIXO	Minoristas de prendas de vestir y complementos
199	QUIMIASFALT, S.L.L.	ORDES	Fabricación de otros productos minerales no metálicos (papel de lija, grafito...)
200	QUOBIS NETWORKS, S.L.	O PORRIÑO	Otros serv. relacionados con las TIC (instalación ordenadores y programas informát.)
201	REDISA VIGO, S.L.	TUI	Mayoristas de papel en bruto
202	REFRIGERACION DE RIVEIRA, S.L.	RIBEIRA	Fontanería, calefacción y aire acondicionado
203	REGNATEC GALICIA, S.L.	OLEIROS	Minoristas muebles, exc. madera, aparatos de iluminación y otros artíc. uso doméstico
204	RELYTEC GALICIA, S.L.L.	A CORUÑA	Revocamiento y revestimiento de suelos y paredes
205	RIAS ALTAS EDUCACION, S.L.	CULLEREDO	Formación obligatoria, profesional y universitaria

Fuente: ARDÁN 2023.

Tabla 1. Empresas con Indicador Alta Productividad 2025

	Empresa	Localidad	Actividad
206	RODAMIENTOS JOSMAR, S.L.	LUGO	Ferreterías
207	RUAR HISPANIA, S.L.	CAMBADOS	Mayoristas de pescados y mariscos
208	S.A.T., REGUEIRO BRANCO XUGA 1390	ORDES	Explotación de ganado bovino
209	SAEXCO GALAICA, S.L.	BAIONA	Otras construcciones pesadas (puentes, túneles, refinerías, puertos...)
210	SALTRANEX, S.L.	SALCEDA DE CASELAS	Transporte de mercancías por carretera
211	SAT SAN ANTONIO 1076 XUGA	PALAS DE REI	Explotación de ganado bovino
212	SEGADE SAELCO, S.A.	OURENSE	Instalaciones eléctricas
213	SERVICIOS ELECTRICOS ABELMAR, S.L.	O PORRIÑO	Instalaciones eléctricas
214	SERVICIOS ELECTRICOS LOGISTICOS Y TELEC.	VIGO	Mayoristas de equipos para las TIC
215	SERVICIOS FUNERARIOS LOURIDO, S.L.	A PONTENOVA	Funerarias
216	SESTRAMA IBERICA, S.L.	O PORRIÑO	Transporte de mercancías por carretera
217	SISTEMAS ELECTRICOS GMG HISPANIA, S.L.	CARBALLO	Instalaciones eléctricas
218	SISTEMAS Y COMUNICACIONES INFOSER, S.L.	MOS	Mayoristas de muebles de of. (exc. de madera) y otra maquinaria y equipo de oficina
219	STELLA MARIS DE BUEU, S.L.	BUEU	Extracción pesquera
220	STOW SPAIN WAREHOUSE EQUIPMENT, S.L.	A CORUÑA	Mayoristas de materiales para la construcción
221	SUEIROGAL, S.L.	TEO	Carpintería
222	SUMINISTROS GUILLEMET, S.L.	A CORUÑA	Mayoristas de maquinaria para la minería y la construcción
223	SUMINISTROS HOSTELERIA EQUIP-HOTEL, S.L.	SANTIAGO	Minoristas muebles, exc. madera, aparatos de iluminación y otros artíc. uso doméstico
224	SUPERMERCADO MERCAMAS TUÑAS, S.L.	SANTA COMBA	Supermercados e hipermercados
225	SVENSKA BEARING, S.L.	CAMBADOS	Fabricación de maquinaria de uso general
226	TAG FORMACION, S.L.	A CORUÑA	Otra formación (cultural, deportiva, autoescuelas, idiomas...) y act. auxiliares
227	TALLERES CAPELO, S.L.	DUMBRIA	Mantenimiento y reparación de vehículos de motor
228	TALLERES FERNANDEZ GARCIA, S.L.	VILAGARCIA DE AROUSA	Mantenimiento y reparación de vehículos de motor
229	TALLERES MARFEVI, S.L.L.	MOS	Mantenimiento y reparación de vehículos de motor
230	TALLERES MECANICOS GALICIA, S.L.	NARON	Tratamiento y revestimiento de metales
231	TALLERES RODOSA, S.L.	NIGRAN	Venta de automóviles
232	TALLERES SUMINISTROS JOSE RUIZ BLANCO	VIGO	Instalaciones eléctricas
233	TARTAS MONDOÑEDO, S.L.	MONDOÑEDO	Panaderías y pastelerías
234	TECNICA DE CARPINTERIA EN PVC, S.A.	FORCAREI	Fabricación de productos plásticos (persianas, mármol artificial, sanitarios...)
235	TEJAS VEREA, S.A.	MESIA	Fabricación de ladrillos, tejas, azulejos y otros productos cerámicos
236	TRABAJOS Y MANT. ESTRUCTURAS SUMERGIDAS	MARIN	Otras construcciones pesadas (puentes, túneles, refinerías, puertos...)
237	TRANSPORTES LACTEOS AGUSTIN, S.L.	MONFORTE DE LEMOS	Transporte de mercancías por carretera
238	TRANSPORTES MILBEZ, S.L.	XINZO DE LIMIA	Transporte de mercancías por carretera
239	TRANSPORTES MONTES OROZCO, S.L.	VILABOA	Transporte de mercancías por carretera
240	TRANSPORTES Y BOMBEOS ATLANTICO, S.L.	CARBALLO	Otras activ. construcción especializada (impermeabil., limpieza vapor, chimeneas...)
241	TRANSRIVELO, S.L.	SARRIA	Transporte terrestre de pasajeros
242	TTES. FERRONOGA, S.L.	VILANOVA DE AROUSA	Transporte de mercancías por carretera
243	VARELA LABRADA, S.L.	CASTRO DE REI	Explotación de ganado bovino
244	VEGONSA AGRUPACION ALIMENTARIA, S.A.	VIGO	Actividades de las sociedades holding
245	VELNEO, S.A.	O PORRIÑO	Programación informática
246	VIGUESA DE GRASAS Y ACEITES LUBRICANTES	VIGO	Mayoristas de combustibles, gas y productos similares
247	VIPECON GALICIA, S.L.	CARBALLO	Construcción de edificios
248	VIVIENDA CONFORT CORUÑA, S.A.	A CORUÑA	Promoción inmobiliaria
249	WALVISFISH, S.L.	BUEU	Extracción pesquera
250	Z.R. FASHION, S.L.	OURENSE	Minoristas de prendas de vestir y complementos

Fuente: ARDÁN 2023.

En la Tabla 2 mostramos las diez empresas que han alcanzado el indicador de empresa de Alta Productividad, ordenadas en función del Importe neto de la cifra de negocios obtenida en 2023. Estas diez empresas representan un 67,57% (4.773,38 millones de euros) de la facturación total que generan las 250 empresas AP (7.064,49 millones de euros) de esta edición 2025, dato que pone en valor de un modo manifiesto su gran representatividad.

En el primer puesto de este *ranking* destaca PULL & BEAR, S.A. (grupo INDITEX) empresa del sector de Minoristas de prendas de vestir y complementos, que declara una cifra de negocios de 1.442,04 millones de euros en 2023. El grupo empresarial INDITEX coloca a tres de sus empresas en este listado por facturación, puestos primero, tercero y décimo del *ranking.*

En segundo lugar, se sitúa FINANCIERA MADERERA, S.A. (grupo FINSA) perteneciente al sector de Fabricantes de chapas y tableros de madera, superando los 923 millones de euros de facturación en 2023. En tercer lugar, otra integrante del grupo INDITEX, GOA INVEST, S.A. que obtiene unos ingresos de 791,50 millones de euros desarrollando la actividad de Construcción de edificios.

Tabla 2. *Ranking* de empresas de Alta Productividad en función del Importe neto de la cifra de negocios, 2023

	Empresa	Actividad	Cifra de negocio 2023 (mill.euros)
1	PULL & BEAR ESPAÑA, S.A. Grupo: INDITEX	Minoristas de prendas de vestir y complementos	1.442,04
2	FINANCIERA MADERERA, S.A. Grupo: FINANCIERA MADERERA	Fabricación de chapas y tableros de madera	923,15
3	GOA-INVEST, S.A. Grupo: INDITEX	Construcción de edificios	791,50
4	DE HEUS NUTRICION ANIMAL, S.A. Grupo: SAPROGAL	Fabricación de productos para la alimentación animal	383,88
5	BORGWARNER EMISSIONS SYSTEMS SPAIN, S.L. Grupo: BORGWARNER SPAIN HOLDING	Fabricación de componentes, piezas y accesorios para transporte	352,07
6	GRUPO LECHE RIO, S.A. Grupo: LENCE TORRES	Fabricación de productos lácteos	259,99
7	AUTOPISTAS ATLANTICO CONCES. ESPAÑOLA Grupo: SACYR	Actividades anexas al transporte terrestre (parkings, asistencia en carretera...)	192,56
8	NUTRIMENTOS DEZA, S.A.	Fabricación de productos para la alimentación animal	166,81
9	BEBIDAS GASEOSAS DEL NOROESTE, S.L. Grupo: COCA-COLA EUROPEAN PARTNERS IBERIA	Elaboración de aguas minerales y otras bebidas no alcohólicas	161,92
10	CONFECCIONES GOA, S.A.U. Grupo: INDITEX	Confección de prendas de vestir exteriores	99,46

Fuente: ARDÁN 2023.

9.2.1. Las empresas de Alta Productividad por sistema productivo

Profundizaremos ahora en la visión de estas 250 empresas AR focalizándonos en el sistema productivo en el que se ubican, su concentración y además, en mayor detalle, atendiendo a la representatividad que estos sistemas productivos poseen en la economía gallega en su conjunto. Realizaremos una comparación resaltando la importancia de cada SPS y destacando aquellos sectores más representativos en cada uno de ellos en función del mayor número de empresas de Alta Productividad que posean, aportaremos así una perspectiva sectorial del comportamiento de esta tipología de empresas.

La Construcción es el sistema productivo que alberga un mayor número de empresas con este indicador del desempeño empresarial. Son 63 empresas las que lo consiguen en función de sus resultados de 2023. Instalaciones eléctricas (9 empresas), Construcción de edificios (9 empresas), Carpintería metálica (5 empresas) y Fontanería, calefacción y aire acondicionado con 5 empresas son los sectores más reseñables en cuanto a número de empresas se refiere, estos tres sectores aglutinan el 44% de las empresas que componen este sistema productivo.

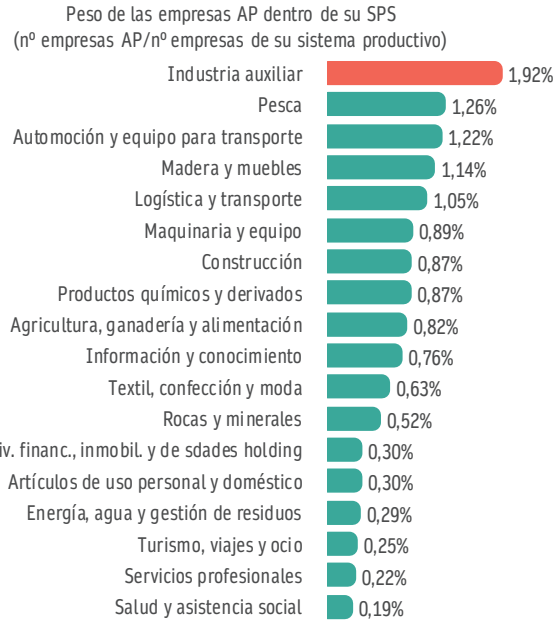
Le sigue Agricultura, ganadería y alimentación, con 26 empresas AP, esto es un 10,40% del total. Destacando los sectores relacionados con Explotación de ganado bovino (7 empresas), Floristerías y tiendas de animales y Elaboración de café, té e infusiones con 3 empresas cada uno y Fabricación de productos para la alimentación animal (2 empresas), el resto de los sectores tienen una representación de 1 empresa cada uno.

En tercera posición Automoción y equipo concentra un 8,80% de las empresas gallegas con distintivo de Alta Productividad. Los sectores que concentran un mayor número de estas empresas son Venta de automóviles con 9 empresas AP, Mantenimiento y reparación de vehículos de motor (6 empresas), y Venta de otros vehículos de motor (camiones, remolques, caravanas...) con 4 empresas Alta productividad.

Logística y transporte con 21 empresas ocupa la cuarta posición. Estas empresas predominan en actividades de Transporte de mercancías por carretera y Actividades anexas al transporte terrestre (parkings, asistencia en carretera...). Los restantes sistemas productivos poseen una concentración de empresas de Alta Productividad inferior al 8% cada uno.

Gráfico 1. **Distribución por SPS de las empresas de Alta Productividad vs. empresas gallegas, 2023**

Sistema productivo sectorial	Empresas AP nº empr.	Empresas AP % total	Empresas Galicia nº empr.	Empresas Galicia % total	Peso empresas AP vs. su SPS
Construcción	63	25,20%	7.235	18,61%	0,87%
Agricultura, ganadería y alimentación	26	10,40%	3.163	8,14%	0,82%
Automoción y equipo para transporte	22	8,80%	1.797	4,62%	1,22%
Logística y transporte	21	8,40%	1.992	5,12%	1,05%
Información y conocimiento	18	7,20%	2.356	6,06%	0,76%
Pesca	16	6,40%	1.266	3,26%	1,26%
Madera y muebles	12	4,80%	1.049	2,70%	1,14%
Maquinaria y equipo	12	4,80%	1.353	3,48%	0,89%
Servicios profesionales	12	4,80%	5.342	13,74%	0,22%
Turismo, viajes y ocio	9	3,60%	3.614	9,30%	0,25%
Artículos de uso personal y doméstico	8	3,20%	2.656	6,83%	0,30%
Activ. financ., inmobil. y de sociedades holding	6	2,40%	1.990	5,12%	0,30%
Industria auxiliar	6	2,40%	313	0,81%	1,92%
Textil, confección y moda	6	2,40%	960	2,47%	0,63%
Productos químicos y derivados	5	2,00%	575	1,48%	0,87%
Energía, agua y gestión de residuos	3	1,20%	1.046	2,69%	0,29%
Salud y asistencia social	3	1,20%	1.574	4,05%	0,19%
Rocas y minerales	2	0,80%	387	1,00%	0,52%
Naval	-	-	212	0,55%	0,00%
	250	**100%**	**38.880**	**100%**	**0,64%**



Fuente: ARDÁN 2023.

Si ahora nos ceñimos al comportamiento que presenta cada sistema productivo en la obtención de este indicador ARDÁN observamos que el que experimenta una mejor actuación en 2023 es la Industria auxiliar. Un 1,92% de las empresas que conforman este sistema productivo sectorial consiguen este indicador. Dato más relevante si observamos el peso alcanzado por las empresas gallegas, donde tan solo un 0,64% de ellas (250 empresas) se consideran empresas de Alta Productividad. En el SPS de Industria auxiliar detectamos 6 empresas que representan un 2,40% del total de AP y suponen tan solo un 0,81 del total de empresas gallegas sobre las que se basa este informe (38.880 empresas).

A continuación, en segundo lugar, se sitúa la Pesca con 16 empresas altamente productivas de las 1.266 que componen este sistema productivo gallego, es decir, el 1,26% de las empresas de este SPS lo consiguen. Le sigue Automoción y equipo para transporte donde 22 de las 1.797 empresas llevan implícito este sello ARDÁN.

Por último, para cerrar este apartado de estudio sectorial queremos mencionar aquellas actividades que agrupan un mayor número de indicadores AP y son: Transporte de mercancías por carretera con 10 empresas, Extracción pesquera, Venta de automóviles, Construcción de edificios e Instalaciones eléctricas con 9 empresas cada una de ellas.

9.2.2. Las empresas de Alta Productividad por comarca

Seguiremos con el análisis de estas 250 empresas abordándolo desde una óptica territorial en este caso, para descubrir el impacto que los indicadores económicos generan en el territorio. Para ello nos ceñiremos al ámbito de la comarca en el que declaran tener su domicilio social.

Las 250 empresas de Alta productividad de este informe se distribuyen a lo largo de 36 comarcas de Galicia y aglutinan el 5,10% del importe neto de la cifra de negocios y el 5,44% del valor añadido bruto total registrado en la comunidad gallega a lo largo del ejercicio 2023.

Tabla 3. Empresas de Alta Productividad por comarca, 2023

36 comarcas
suponen
5,10% Cifra de negocios
5,44% Valor añadido bruto
de **Galicia**

	Comarcas	Empresas nº	Empresas %	Cifra de negocios euros	Cifra de negocios %	Valor añadido bruto euros	Valor añadido bruto %
1	A CORUÑA	59	23,60%	3.722.260.812	52,69%	808.358.576	44,93%
2	VIGO	55	22,00%	908.118.241	12,85%	310.485.255	17,26%
3	SANTIAGO	16	6,40%	1.036.259.238	14,67%	323.265.852	17,97%
4	O SALNÉS	13	5,20%	107.175.690	1,52%	33.718.656	1,87%
5	LUGO	12	4,80%	413.677.263	5,86%	69.324.178	3,85%
6	OURENSE	11	4,40%	67.094.712	0,95%	19.525.921	1,09%
7	A MARIÑA CENTRAL	7	2,80%	36.244.825	0,51%	10.202.268	0,57%
8	O BAIXO MIÑO	7	2,80%	23.573.051	0,33%	9.599.349	0,53%
9	ORDES	7	2,80%	90.617.652	1,28%	23.313.101	1,30%
10	TERRA CHÁ	6	2,40%	43.415.750	0,61%	31.080.481	1,73%
	Resto	57	22,80%	616.050.994	8,72%	160.361.594	8,91%
		250		**7.064.488.228**		**1.799.235.231**	

Fuente: ARDÁN 2023.

Las tres primeras comarcas que contemplamos en la tabla anterior suponen el 52% del total de empresas con este indicador son generadoras de más del 80% de la cifra de negocios y del valor añadido bruto total generado por este grupo de empresas en 2023.

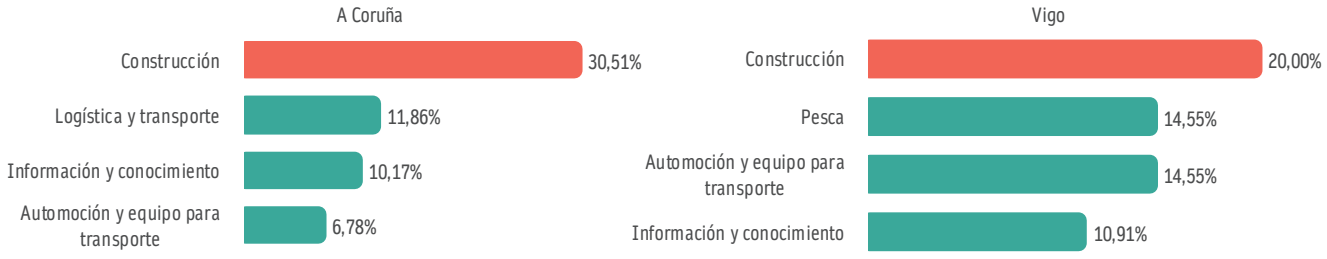
A Coruña alcanza un 23,6% del total de empresas gallegas con esta distinción, 59 empresas declaran realizar su actividad empresarial en esta comarca que ostenta también la primera posición en las dos variables económicas contempladas, cifra de negocios (52,69%) y riqueza generada (44,93%). Esta relevancia viene determinada por la presencia de la empresa PULL & BEAR ESPAÑA, S.A. del grupo INDITEX que declara en el año 2023 una facturación de 1.442 millones de euros y una cifra de valor añadido bruto por encima de los 270 millones de euros.

Le sigue Vigo, en cuanto a número de empresas se refiere, con 55 empresas AP. La empresa más reseñable en esta comarca es BORGWARNER EMISSIONS SYSTEMS SPAIN, S.L. (grupo BORGWARNER) superando los 352 millones de euros de cifra de negocios y los 150 millones de euros de riqueza generada.

Santiago es la segunda comarca en cuanto a facturación y riqueza se refiere, 14,67% y 17,97%, respectivamente. La presencia de FINANCIERA MADERERA, S.A. del grupo FINSA es determinante para lograr dichas cifras en 2023. Las 33 comarcas restantes aglutinan el 19,78% de la cifra de negocios y el 19,85% de la riqueza total generada por las empresas AP gallegas.

Seguidamente abordaremos con mayor detalle la estructura sectorial de las dos principales comarcas gallegas.

Gráfico 2. Distribución por SPS de las empresas de Alta productividad en las comarcas más representativas, 2023



Fuente: ARDÁN 2023.

La Construcción es el sistema productivo predominante en ambas comarcas. En A Coruña representa el 30,51% del total de empresas con este indicador, mientras que en Vigo lo hace en un 20%.

Otros sistemas productivos en la comarca de A Coruña son Logística y transporte que representa el 11,86% del total comarcal, Información y conocimiento el 10,17% y Automoción y equipo para transporte un 6,78%. Las actividades más reseñables de la comarca son Construcción de edificios y Actividades anexas al transporte terrestre (parking, asistencia en carretera...).

En la comarca de Vigo los sistemas productivos de la Pesca y Automoción y equipo para transporte poseen el 14,55% cada uno de las empresas AP del total comarcal. Le sigue Información y conocimiento con un 10,91%. A nivel actividad las más destacadas son: Mayoristas de pescados y mariscos, Venta de automóviles, Extracción pesquera e Instalaciones eléctricas, con 3 empresas de alta productividad.

En la Tabla 4 ponemos de manifiesto la dificultad que conlleva alcanzar el indicador ARDÁN de Alta productividad, ya que como podemos constatar, tan solo un 0,92% de las empresas domiciliadas en la comarca de A Coruña y un 0,74% en la comarca de Vigo, lo consiguen.

Tabla 4. **Concentración de empresas de Alta Productividad en las principales comarcas, 2023**

Comarcas	Empresas AP	Empresas comarca	Concentración empresas AP
A CORUÑA	59	6.399	**0,92%**
VIGO	55	7.414	**0,74%**

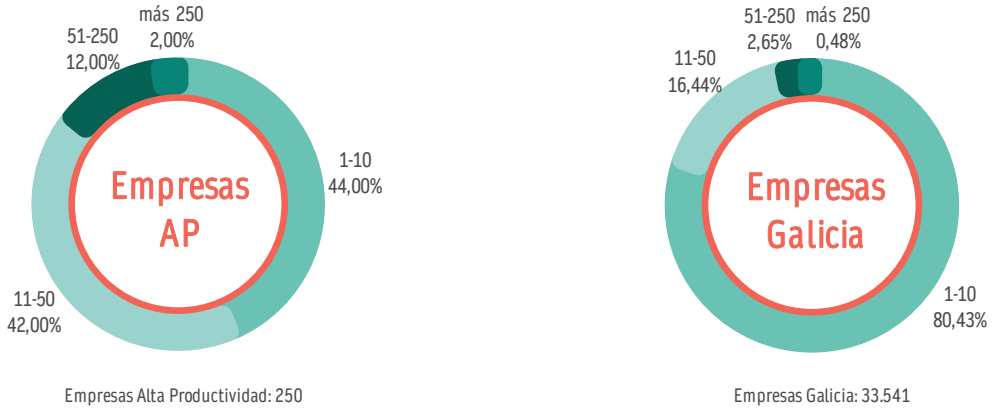
Fuente: ARDÁN 2023.

9.2.3. Las empresas de Alta Productividad por rango de empleo

Este capítulo tiene como finalidad en sí mismo el análisis de la productividad de los recursos humanos. El desarrollo del talento a través de la formación y la motivación de la plantilla favorecen la comunicación interna y contribuyen de forma significativa en la mejora de la productividad. Por ello en este apartado, abordaremos, no solo la distribución de las empresas de alta productividad, sino también la distribución para el total de las empresas gallegas de este informe, 38.880 sociedades con datos de empleo en el trienio 2021-2023, atendiendo al rango de número de empleados.

Para abordar este análisis hemos tenido en cuenta las empresas con datos de empleo declarado en las Cuentas anuales en el último año, en este caso, en 2023. Las empresas de Alta productividad, dado sus criterios básicos, presentan más de 5 empleados en los tres años de estudio. Mientras que en el caso de las empresas gallegas son 33.541 empresas las que declaran número de empleados en 2023.

Gráfico 3. **Distribución empresas de Alta Productividad vs. total Galicia por rango de empleo, 2023**



Fuente: ARDÁN 2023.

La primera conclusión que podemos constatar respecto al Gráfico 3 es que el tamaño empresarial es determinante en la obtención del indicador de empresa de alta productividad. El 56% de las empresas AR tienen plantillas superiores a 11 empleados mientras que para Galicia este rango de empleo representa tan solo un 19,57%.

El grupo más representativo para la empresa gallega es aquel cuya plantilla no supera los 10 trabajadores, concretamente un 80,43% del total de las empresas gallegas. Este mismo tramo en el caso de las empresas de alta productividad, también es el más numeroso, pero solamente representa un 44% de sus empresas.

9.2.4. La importancia de las empresas de Alta Productividad

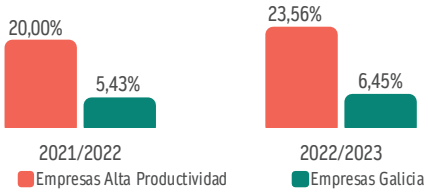
A estas alturas nadie cuestiona que la productividad empresarial es determinante en el desarrollo económico de los países y que permite realizar comparativas entre territorios de manera eficiente al igual que determinar los ritmos de crecimiento que presenten. En cuanto a las empresas la productividad es fundamental a la hora de valorar la calidad de su gestión, la eficiencia con la que utiliza sus recursos para generar bienes o servicios.

La productividad laboral hace referencia al rendimiento o la eficiencia de un proceso mediante el cual un trabajador, un equipo de personas o una máquina produce una cantidad determinada de bienes o completa un número concreto de tareas en un periodo de tiempo empleando unos recursos específicos. Para realizar nuestro análisis hemos elegido como indicador de productividad la variable: valor añadido por empleado.

En el Gráfico 4 hemos querido reflejar la evolución y el crecimiento que presenta dicha variable económica en el trienio de análisis 2021-2023. Para ello únicamente hemos tenido en cuenta aquellas empresas que presentan dato de empleo en estos tres años. Presentamos estos cálculos para las empresas de alta productividad confrontado con los que presentan las empresas gallegas. La variable de referencia para la comparativa realizada es la mediana del valor añadido por empleado.

Gráfico 4. **Evolución y crecimiento de la productividad del empleo, 2021-2023**

	Productividad (P_{50})			Tasas variación	
	2021	2022	2023	2021/2022	2022/2023
Empresas Alta Productividad	58.113	73.297	96.493	20,00%	**23,56%**
Empresas Galicia	30.940	32.864	35.030	5,43%	**6,45%**



Fuente: ARDÁN 2023.

Una primera conclusión que extraemos, positiva sin lugar a duda, es que la Productividad del empleo presenta una evolución positiva de 2021 a 2023. Crece tanto para las empresas AP como para el conjunto de empresas gallegas. En el caso de Galicia escala en torno a un punto porcentual pasando de un 5,43% en 2022 a un 6,45% en 2023. En el caso de las empresas de alta productividad este crecimiento es superior, más de 3,5 puntos porcentuales, registrando una tasa de variación de un 20% de 2021 a 2022 y un 23,56% de 2022 a 2023.

Si realizamos una comparativa en cuanto al crecimiento medio de la productividad es notorio que el que experimentan las empresas AP es muy superior al de la empresa media gallega. En 2023 las empresas de Alta Productividad presentan un crecimiento de un 23,56% frente al de la empresa gallega 6,45%, superior en 17 puntos porcentuales. Este crecimiento es superior al experimentado en 2022 por ambas lo que nos indica que la fortaleza de las empresas AP se mantiene.

Por definición una empresa de alta productividad es aquella que posee una buena comunicación interna, un buen clima laboral con gestión del talento y una alta capacidad de innovación apoyada en la tecnología y la digitalización de forma planificada.

Es fundamental para las empresas, sobre todo en una "economía de la inmediatez" como en la que vivimos hoy en día, donde el cliente quiere obtener lo que desea en el momento en que lo desea y sin esperas, la planeación (filosofía *Lean*...), el análisis situacional, la fijación de objetivos, la definición de los medidores de desempeño, el trabajo constante, la mejora continua y la satisfacción del cliente, más aún si su fin es obtener una alta productividad.

La Internacionalización de la empresa gallega en su viaje hacia la competitividad global

10

10. La Internacionalización de la empresa gallega en su viaje hacia la competitividad global

10.1. La Internacionalización de la empresa gallega

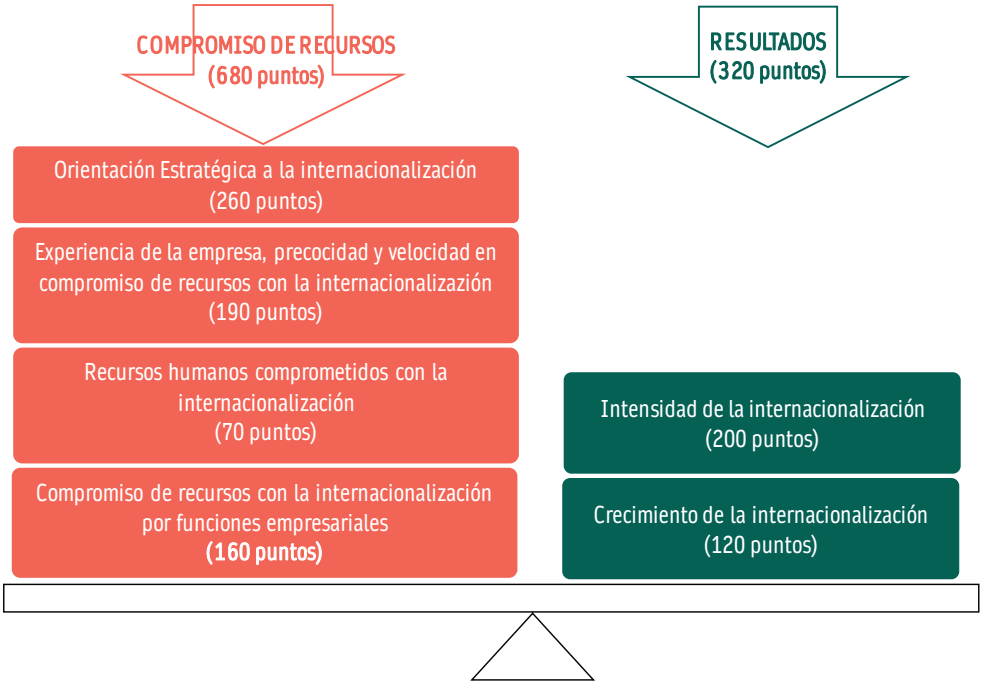
Siguiendo con el diseño iniciado dos iteraciones atrás, la Figura 1 muestra el conjunto de bloques y pesos del Indicador ARDÁN de Empresa Global, que galardona a las empresas que alcanzan la excelencia en su viaje hacia los mercados globales. Dicha figura representa el delicado equilibrio entre la dedicación de recursos a la internacionalización y los resultados derivados de dicho compromiso. Mayor compromiso implica mayores oportunidades de obtener rendimientos más positivos de la internacionalización, mayor control sobre la actividad internacional y mayor conocimiento del portafolio de mercados internacionales en los que opera la empresa. Esto es particularmente importante para las empresas que afrontan los retos derivados de la internacionalización de su actividad económica desde Galicia, localización que tiene sus ventajas e inconvenientes, y que también tiene implicaciones para una potencial entrada de empresas extranjeras.

Los datos del presente informe evalúan los dos últimos ejercicios completos, 2023 y 2024. Por tanto, en los resultados empresariales todavía no se pueden visualizar los impactos del incremento en la turbulencia del entorno geopolítico y macroeconómico derivado de la guerra de las tarifas a la exportación desatada entre las áreas geográficas que dominan la producción y consumo mundiales: Estados Unidos, China y la Unión Europea. Precisamente, destacaremos este contexto en aquellas preguntas perceptuales en que, si bien están referidas al pasado, la dinámica actual ha podido influir en la respuesta visto el pasado en perspectiva. El entorno internacional se ha tornado en especialmente volátil (muchos cambios en poco tiempo), incierto (impredecibilidad de cambios y reacciones a dichos cambios que están por venir aún), complejo (multitud de factores interactuando sobre el cambio del entorno), y ambiguo (insuficiente existencia de pistas sobre hacia donde apuntan los cambios). Debido a esto, y como novedad de la presente edición, dedicaremos especial atención a la gestión del riesgo e incorporamos una información más detallada de estos aspectos, a la vista de la necesidad que tienen las empresas de dedicar recursos a la identificación y gestión de riesgos derivados de la actividad internacional.

Como síntesis del proceso de consulta de este año, hemos obtenido 622 respuestas válidas al cuestionario, de las cuales 246 son empresas internacionalizadas, y 376 no tienen dicha consideración. Sin embargo, entre estas últimas se podrían detectar unas 160 empresas con potencial para su internacionalización basados en las respuestas al bloque de orientación estratégica a la internacionalización y potencial internacionalizador. El hecho de incluir en el cuestionario un bloque relativo a este potencial internacionalizador ha despertado un notable interés entre las empresas que no tienen ventas internacionales. El presente informe continúa realizando recomendaciones útiles tanto para la empresa ya internacionalizada como para las empresas que muestran un nivel aún bajo de desempeño internacional. Esta tercera iteración de la encuesta ha permitido identificar a 57 empresas con una internacionalización esporádica, que todavía no tienen actividad internacional de forma regular, y que entran y salen del mercado internacional. Hemos tratado de detectar qué aspectos pueden influir en esto como ayuda para la toma de decisiones previa a la internacionalización comparándolas con un conjunto de 587 empresas puramente domésticas durante estas tres iteraciones y respecto a las 354 empresas que están internacionalizadas de forma regular en las tres iteraciones.

En la iteración de este año, también comparamos a las empresas que obtienen el galardón con una nota de corte de 650 puntos o más sobre un total de 1000 puntos (el 20% de las internacionalizadas). Hemos diseñado un sistema de recomendación para todas las empresas que contestaron al cuestionario, y que permite detectar áreas de mejora para el conjunto de las empresas gallegas en función de su situación respecto a la actividad internacional, su experiencia, sus objetivos, y sus recursos. Este recomendador está en el epígrafe final, en el cual comparamos distancias en las métricas usadas para el indicador y comparamos a las empresas que alcanzan el nivel de excelencia establecido en el indicador frente a las que no.

Figura 1. **Estructura del Indicador ARDÁN de Empresa Global y pesos de cada bloque temático**



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, introducimos una breve información de contexto sobre la internacionalización de la empresa gallega con datos extraídos de las estadísticas oficiales de la serie 2014-2024. Posteriormente, explicamos el módulo de internacionalización de la encuesta a empresas para introducir a continuación sus resultados siguiendo los bloques temáticos del indicador.

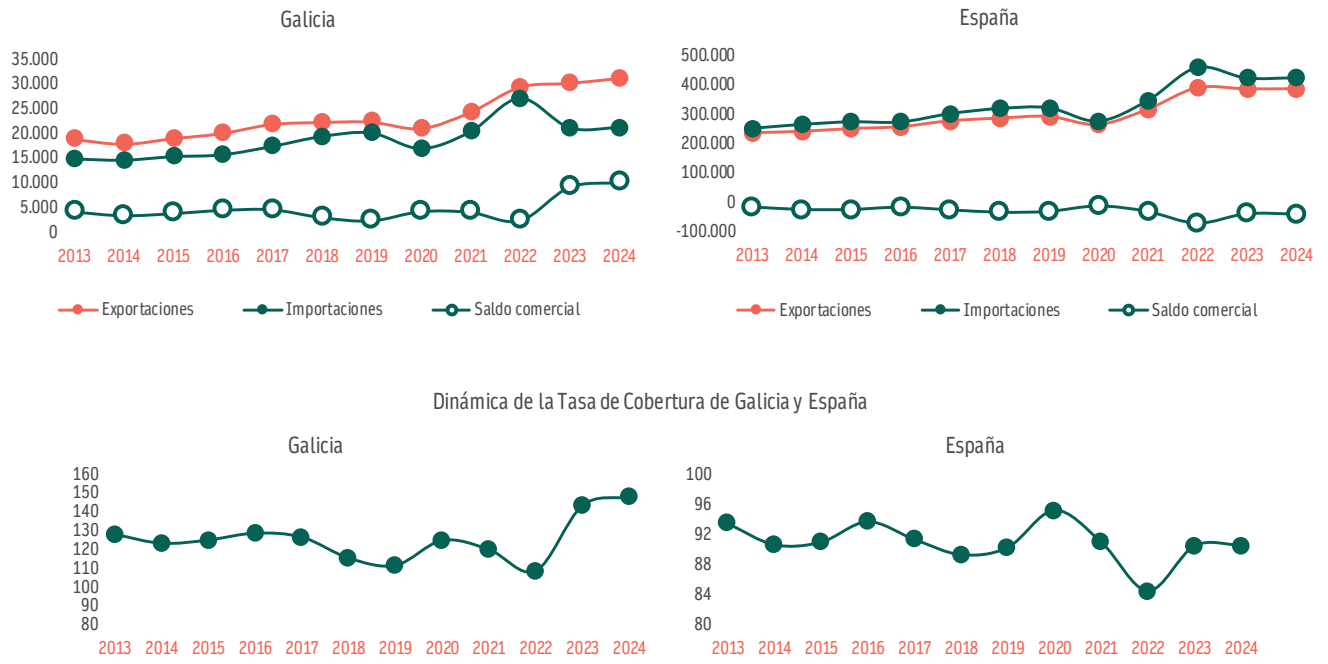
10.2. El contexto de la internacionalización de la empresa gallega

En la presente edición, hemos tratado de simplificar la información referida al contexto, de forma que tengamos una visión general del conjunto de Galicia, sin perder de vista la dinámica de la totalidad de España, de la UE y del resto del mundo. Incorporamos aquí las principales cifras de comercio exterior para el período 2013-2024, así como los datos de la salida de flujos de inversión al exterior y la entrada de flujos de inversión a Galicia para dicho período. Sintetizamos la información relativa a áreas geográficas de destino y origen de dichos flujos, así como también incorporamos el detalle sectorial. En general, se podría decir que tanto el comercio exterior como las inversiones realizadas y recibidas tienen un nivel de diversificación medio, con valores cercanos al 50% en un índice de entropía[1] que mide la diversificación entre valores de 0 a 100%.

La Figura 2 muestra la dinámica de exportaciones, importaciones y saldo comercial (diferencias de exportaciones menos importaciones) para el período 2013-2024.

1. $Entropía = \sum_{i=1}^{n} \frac{p_i \times \mathrm{Ln}\left(\frac{1}{p_i}\right)}{Ln(\mathrm{n})}$; en donde pi es la proporción de ventas o de inversión en un país o sector-*i*, siendo *n* el total de sectores o países. Calculada de esta forma, cuando la proporción de ventas o inversión está igualmente repartida en las *n* áreas geográficas o sectores tiende a ser 1, y toma el valor 0 si el 100% de ventas se destina a un solo mercado o sector. El resultado está acotado entre 0 y 1, así que multiplicamos por 100 dicha entropía para obtener valores entre 0% (ausencia de diversificación) y 100% (total diversificación).

Figura 2. **Dinámica de exportación, importación y saldo comercial de España y Galicia, 2013-2024**
(millones de euros)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del IGE.

A lo largo del período, se observa una tendencia general al alza tanto en las exportaciones como en las importaciones tanto en Galicia como en el conjunto de la economía española. En el caso de Galicia, las exportaciones son mayores que las importaciones y en España es justo lo contrario. En Galicia, las exportaciones pasan de un valor algo inferior a 19.000 millones de euros en 2013 a más de 30.000 millones euros en 2024. Este crecimiento, aunque con ligeras fluctuaciones (especialmente en 2020, por motivos de la pandemia de la COVID-19), es constante y se acelera notablemente a partir de 2020. En el caso de las importaciones, se pasa de los 14.600 millones de euros en 2013 hasta alcanzar un pico en 2022 en torno a los 27.000 millones de euros. A partir de ahí sufren un fuerte retroceso y se estabilizan en torno a los 21.000 millones de euros.

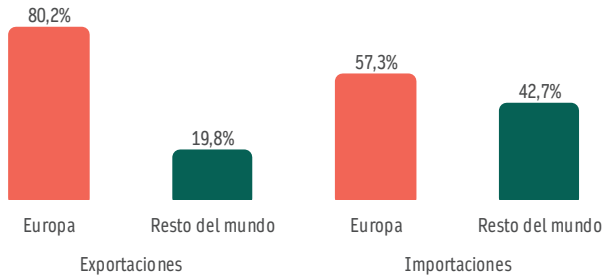
Dicha dinámica en Galicia es diferente a lo que ocurre en el conjunto de la economía española. El balance comercial exterior (exportaciones menos importaciones) es tradicionalmente deficitario en España, mientras que Galicia mantiene superávits de la balanza comercial en todo el período analizado. Aunque relativamente estable entre 2013 y 2021, destaca el fuerte incremento del superávit en 2023 y 2024, coincidiendo con un crecimiento continuo de las exportaciones y una estabilización de las importaciones. Esto sugiere una mejora significativa en la capacidad exportadora de Galicia y una contención relativa de las compras de las empresas localizadas en Galicia al exterior.

En el caso de Galicia, la tasa de cobertura se ha mantenido consistentemente por encima del 100% a lo largo del todo el período, y a partir de 2022, se observa un repunte significativo, alcanzando niveles cercanos al 150% en 2024. Esto evidencia una intensificación del superávit comercial, impulsado por un mayor dinamismo exportador y una contención de las importaciones. Por el contrario, España ha mantenido una tasa de cobertura inferior al 100% durante todo el período, lo que implica un déficit comercial estructural.

En resumen, Galicia presenta un desempeño comercial mucho más favorable que el conjunto de España, con una capacidad exportadora que cubre sus importaciones y genera un superávit creciente. Esta diferencia puede deberse a factores como una estructura exportadora más sólida, mayor especialización o una dependencia menor de productos importados.

La Figura 3 muestra la distribución de las exportaciones e importaciones de Galicia en Europa y Resto del mundo. De cada 10 euros de exportaciones, las empresas gallegas venden 8 euros en el mercado europeo y 2 euros en el Resto del Mundo. Esto pone de manifiesto que existe una alta concentración geográfica y una fuerte integración con la economía europea. Por el contrario, las importaciones presentan una menor dependencia de Europa. Así, 6 de cada 10 euros proceden de Europa y 4 de cada 10 euros proviene del resto de otros mercados internacionales. Galicia muestra por tanto una alta dependencia de Europa como mercado de destino de sus exportaciones, lo que puede generar mayores riesgos ante cambios económicos o regulatorios internos en la región. En contraste, su patrón de importaciones está más diversificado, lo cual es positivo desde el punto de vista de resiliencia y competencia entre proveedores.

Figura 3. **Exportaciones e importaciones de Galicia por grandes áreas geográficas, valores medios 2013-2024**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del IGE.

En la Tabla 1 se muestra la dinámica de las exportaciones de Galicia para cada uno de los 22 capítulos arancelarios TARIC (incluyendo los no clasificados como un capítulo más). Los valores se mantienen relativamente estables, tanto en valor (aumento de un 6,1% en dos años) como en la estructura de peso relativo. Es de destacar la importancia que representan dos capítulos, el capítulo XVII (Material de transporte, 29% del total en valor en 2024, incrementos de un 30% en valor y un 22% en peso relativo) y el capítulo XI (Materiales textiles y sus fabricantes, 23% del total de exportaciones, incremento de un 3,5% en valor y caída de un –2,5% en peso relativo). En conjunto, ambos capítulos suponen el 50% del total de exportaciones de las empresas gallegas. Destaca la caída en valor y en peso relativo del capítulo V de productos minerales (-38% en valor, -42% en peso relativo). No obstante, esa dependencia de dos capítulos, el índice de diversificación se mantiene relativamente estable entre un 73,5% (2024) y un 75,3% (2022), con una ligera caída en el año 2024 motivada por las subidas de los dos capítulos arancelarios por encima del crecimiento medio de las exportaciones en ese período (+6%). Esta subida se produce en un contexto de bajada de tipos de interés, que facilita la financiación externa de las exportaciones.

Tabla 1. **Dinámica de exportaciones de Galicia por capítulos del TARIC, 2022-2024**
Índice de diversificación sectorial, 2022=75,3%; 2024=73,5%
(datos en millones de euros y porcentajes)

Exportaciones	2024		2022		Variación 22/24	
TARIC	Valor (mill. Eur)	Peso relativo	Valor (mill. Eur)	Peso relativo	valor	peso relativo
Total	**31.080**	**100,0%**	**29.293**	**100,0%**	**6,1%**	
I. ANIMALES VIVOS Y PRODUCTOS DEL REINO ANIMAL	2.514	8,1%	2.443	8,3%	2,9%	-3,0%
II. PRODUCTOS DEL REINO VEGETAL	324	1,0%	297	1,0%	9,0%	2,7%
III. GRASAS Y ACEITES ANIMALES O VEGETALES; PRODUCTOS DE SU DESARROLLO; GRASAS ALIMENTARIAS PROCESADAS; CERAS DE ORIGEN ANIMAL O VEGETAL	201	0,6%	158	0,5%	26,6%	19,4%
IV. PRODUCTOS DE LAS INDUSTRIAS ALIMENTARIAS; BEBIDAS, LÍQUIDOS ALCOHÓLICOS Y VINAGRE; TABACO Y SUSTITUTOS DEL TABACO FABRICADOS	1.410	4,5%	1.243	4,2%	13,4%	6,9%
V. PRODUCTOS MINERALES	1.567	5,0%	2.558	8,7%	-38,7%	-42,3%
VI. PRODUCTOS DE LAS INDUSTRIAS QUÍMICAS O INDUSTRIAS AFINES	1.167	3,8%	1.338	4,6%	-12,8%	-17,8%
VII. MATERIALES PLÁSTICOS Y FABRICANTES DE ESTOS MATERIALES; FABRICANTES DE CAUCHO Y CAUCHO	446	1,4%	422	1,4%	5,6%	-0,5%
VIII. PIELES, CUEROS, MUEBLES Y MANUFACTURAS A PARTIR DE ESTOS MATERIALES; ARTICULOS DE guarnicionería o arnés, artículos de viaje, bolsos de mano y contenedores similares;	251	0,8%	220	0,8%	14,3%	7,7%
IX. MADERA, CARBÓN VEGETAL Y MANUFACTURAS DE MADERA; CORCHO Y FABRICANTES DE CORCHO; FABRICANTES DE ESPARTERIA O CESTERIA	641	2,1%	772	2,6%	-17,0%	-21,7%
X. PASTA DE MADERA U OTROS MATERIALES FIBROSOS CELULOSICOS; BASURA Y DESPERDICIOS DE PAPEL O CARTÓN; EL PAPEL Y SUS APLICACIONES	376	1,2%	329	1,1%	14,3%	7,8%
XI. MATERIALES TEXTILES Y SUS FABRICANTES	7.148	23,0%	6.907	23,6%	3,5%	-2,5%
XII. CALZADO; SOMBREROS, PARAGUAS, ANTUKAS, PALOS, LÁTIGOS, VARONES Y SUS PARTES; PLUMAS PREPARADAS Y ARTÍCULOS DE PLUMAS; FLORES ARTIFICIALES; FABRICANTES DE PELO	536	1,7%	469	1,6%	14,2%	7,6%
XIII. FABRICANTES DE PIEDRA, YESO, CEMENTO, AMIANTO, MICA O MATERIALES SIMILARES; PRODUCTOS CERÁMICOS; FABRICANTES DE VIDRIO Y VIDRIO	463	1,5%	511	1,7%	-9,3%	-14,5%
XIV. PERLAS FINAS O CULTIVADAS, PIEDRAS PRECIOSAS, SEMIPRECIOSAS O SIMILARES, METALES PRECIOSOS, CHAPADOS DE METALES PRECIOSOS Y FABRICANTES DE ESTOS MATERIALES; JOYERÍA DE FANTASÍA; MONEDAS	29	0,09%	37	0,13%	-21,0%	-25,6%
XV METALES COMUNES Y FABRICANTES DE ESTOS METALES	1.839	5,9%	2.199	7,5%	-16,4%	-21,2%
XVI. MÁQUINAS Y APARATOS, EQUIPOS ELÉCTRICOS Y SUS PARTES; APARATOS PARA GRABAR O REPRODUCIR SONIDO, APARATOS PARA GRABAR O REPRODUCIR IMÁGENES Y SONIDO DE TELEVISIÓN, Y PARTES Y ACCESORIOS DE DICHOS APARATOS	1.810	5,8%	1.433	4,9%	26,3%	19,1%
XVII. MATERIALES DE TRANSPORTE	9.042	29,1%	6.970	23,8%	29,7%	22,3%
XVIII. INSTRUMENTOS Y APARATOS DE ÓPTICA, FOTOGRAFÍA O CINEMATOGRAFÍA, DE MEDICIÓN, CONTROL O PRECISIÓN; INSTRUMENTOS Y APARATOS MÉDICO-QUIRÚRGICOS; RELOJERO; INSTRUMENTOS MUSICALES; PIEZAS Y ACCESORIOS DE ESTOS INSTRUMENTOS O APARATOS	79	0,3%	61	0,2%	29,9%	22,4%
XIX. ARMAS Y MUNICIONES, SUS PARTES Y ACCESORIOS	0,70	0,0%	0,87	0,0%	-19,9%	-24,5%
XX. BIENES Y PRODUCTOS VARIOS	501	1,6%	396	1,4%	26,6%	19,3%
XXI. ARTE, COLECCIÓN U OBJETOS ANTIGUOS	0,54	0,002%	0,47	0,002%	15,9%	9,2%
No clasificados	734	2,4%	527	1,8%	39,2%	31,2%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del IGE.

En cuanto a importaciones (Tabla 2), se observa una caída generalizada en el valor de las importaciones (-22% entre el 2022 y el 2024). La caída es generalizada en prácticamente todos los capítulos arancelarios, siendo precisamente los de mayor caída aquellos capítulos que aglutinan una mayor proporción en el valor de importaciones. Así ocurre con los Productos minerales (18% del valor de importaciones en 2024, -33% de caída) y Materiales de transporte (8,6% del valor de importaciones en 2024, -64% de caída).

Además de los anteriores capítulos, también tienen pesos destacados el capítulo XI (Materiales textiles, 16%, apenas cae un -1,3%), el capítulo I (Animales vivos y productos del reino animal, 13%, cae un -6,7%), el capítulo XVI (Máquinas y aparatos eléctricos y aparatos para grabar, 10,6%, subida del 3,3%), y el capítulo XV (Metales comunes y manufacturas de estos metales, 10%, caída del -12%). Todos estos capítulos junto con los comentados en el párrafo anterior representan más del 60% de las importaciones gallegas.

Como ya se había comentado en la edición pasada, si vemos en perspectiva estos cambios relevantes en la caída de importaciones en el marco del crecimiento económico de Galicia y del incremento de importaciones, se apunta a un cambio estructural del sistema productivo gallego. Este cambio parece indicar que Galicia está tendiendo a una menor dependencia del exterior a la hora de incorporar inputs del exterior de España, mientras que, en un contexto de crecimiento económico y crecimiento de las exportaciones, indica una creciente apuesta por los mercados internacionales de venta.

Tabla 2. **Dinámica de importaciones a Galicia por capítulos del TARIC, 2022-2024**
Índice de diversificación sectorial, 2022=74,9%; 2024=78,5%
(datos en millones de euros y porcentajes)

	2024		2022		Variación 22/24	
Importaciones por TARIC Galicia	valor (mill. Euros)	peso /%)	valor (mill. Euros)	peso /%)	valor	peso relativo
Total	**21.042**	**100,0%**	**26.978**	**100,0%**	**-22,0%**	
I. ANIMALES VIVOS Y PRODUCTOS DEL REINO ANIMAL	2.709	12,9%	2.905	10,8%	-6,7%	19,6%
II. PRODUCTOS DEL REINO VEGETAL	523	2,5%	726	2,7%	-27,9%	-7,5%
III. GRASAS Y ACEITES ANIMALES O VEGETALES; PRODUCTOS DE SU DESARROLLO; GRASAS ALIMENTARIAS PROCESADAS; CERAS DE ORIGEN ANIMAL O VEGETAL	445	2,1%	485	1,8%	-8,1%	17,9%
IV. PRODUCTOS DE LAS INDUSTRIAS ALIMENTARIAS; BEBIDAS, LÍQUIDOS ALCOHÓLICOS Y VINAGRE; TABACO Y SUSTITUTOS DEL TABACO FABRICADOS	1.465	7,0%	1.347	5,0%	8,8%	39,5%
V. PRODUCTOS MINERALES	3.778	18,0%	5.699	21,1%	-33,7%	-15,0%
VI. PRODUCTOS DE LAS INDUSTRIAS QUÍMICAS O INDUSTRIAS AFINES	529	2,5%	684	2,5%	-22,7%	-0,9%
VII. MATERIALES PLÁSTICOS Y FABRICANTES DE ESTOS MATERIALES; FABRICANTES DE CAUCHO Y CAUCHO	567	2,7%	610	2,3%	-7,0%	19,2%
VIII. PIELES, CUEROS, MUEBLES Y MANUFACTURAS A PARTIR DE ESTOS MATERIALES; ARTICULOS DE guarnicionería o arnés, artículos de viaje, bolsos de mano y contenedores similares; FABRICANTES DE VIVIENDAS	88	0,4%	92	0,3%	-4,4%	22,6%
IX. MADERA, CARBÓN VEGETAL Y MANUFACTURAS DE MADERA; CORCHO Y FABRICANTES DE CORCHO; FABRICANTES DE ESPARTERIA O CESTERIA	194	0,9%	186	0,7%	4,7%	34,2%
X. PASTA DE MADERA U OTROS MATERIALES FIBROSOS CELULOSICOS; BASURA Y DESPERDICIOS DE PAPEL O CARTÓN; EL PAPEL Y SUS APLICACIONES	231	1,1%	277	1,0%	-16,7%	6,8%
XI. MATERIALES TEXTILES Y SUS FABRICANTES	3.336	15,9%	3.381	12,5%	-1,3%	26,5%
XII. CALZADO; SOMBREROS, PARAGUAS, ANTUKAS, PALOS, LÁTIGOS, VARONES Y SUS PARTES; PLUMAS PREPARADAS Y ARTÍCULOS DE PLUMAS; FLORES ARTIFICIALES; FABRICANTES DE PELO	222	1,1%	201	0,7%	10,4%	41,5%
XIII. FABRICANTES DE PIEDRA, YESO, CEMENTO, AMIANTO, MICA O MATERIALES SIMILARES; PRODUCTOS CERÁMICOS; FABRICANTES DE VIDRIO Y VIDRIO	117	0,6%	130	0,5%	-10,1%	15,3%
XIV. PERLAS FINAS O CULTIVADAS, PIEDRAS PRECIOSAS, SEMIPRECIOSAS O SIMILARES, METALES PRECIOSOS, CHAPADOS DE METALES PRECIOSOS Y FABRICANTES DE ESTOS MATERIALES; JOYERÍA DE FANTASÍA; MONEDAS	38	0,18%	28	0,10%	38,4%	77,4%
XV METALES COMUNES Y FABRICANTES DE ESTOS METALES	2.155	10,2%	2.446	9,1%	-11,9%	13,0%
XVI. MÁQUINAS Y APARATOS, EQUIPOS ELÉCTRICOS Y SUS PARTES; APARATOS PARA GRABAR O REPRODUCIR SONIDO, APARATOS PARA GRABAR O REPRODUCIR IMÁGENES Y SONIDO DE TELEVISIÓN, Y PARTES Y ACCESORIOS DE DICHOS APARATOS	2.228	10,6%	2.156	8,0%	3,3%	32,5%
XVII. MATERIALES DE TRANSPORTE	1.817	8,6%	5.173	19,2%	-64,9%	-55,0%
XVIII. INSTRUMENTOS Y APARATOS DE ÓPTICA, FOTOGRAFÍA O CINEMATOGRAFÍA, DE MEDICIÓN, CONTROL O PRECISIÓN; INSTRUMENTOS Y APARATOS MÉDICO-QUIRÚRGICOS; RELOJERO; INSTRUMENTOS MUSICALES; PIEZAS Y ACCESORIOS DE ESTOS INSTRUMENTOS O APARATOS	237	1,1%	147	0,5%	60,8%	106,2%
XIX. ARMAS Y MUNICIONES, SUS PARTES Y ACCESORIOS	0,32	0,0%	1,28	0,0%	-75,2%	-68,2%
XX. BIENES Y PRODUCTOS VARIOS	327	1,6%	289	1,1%	13,1%	45,0%
XXI. ARTE, COLECCIÓN U OBJETOS ANTIGUOS	13,94	0,066%	0,58	0,002%	2297,3%	2973,5%
No clasificados	20	0,1%	16	0,1%	28,9%	65,2%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del IGE.

Además del comercio internacional, hemos tratado de evaluar la estadística relativa a las inversiones directas que realizan las empresas en el exterior y las inversiones de entrada de empresas extranjeras. Por motivos de disponibilidad de información actualizada, no hemos podido recabar la información de la mayor parte de variables de inversiones directas por comunidades autónomas de la fuente oficial para el caso del flujo y stock de entradas desde el exterior (fuente Datainvex, Secretaría de Estado de Comercio). Adicionalmente, para el año 2024 sólo estaba disponible el flujo bruto de inversión de empresas españolas en el exterior, por lo que hemos mantenido los datos de los años 2022 y 2023 a efectos de posibilitar la comparación (ver Tabla 3).

Tabla 3. **Principales dimensiones de la inversión extranjera en España y en Galicia**[2]

	España			Galicia		
Hacia el exterior	**2022**	**2023**	**2024**	**2022**	**2023**	**2024**
Flujos Brutos de Inversión de empresas españolas en el Exterior (millones EUR)	33.603	25.161	31.843	2.379 (7,1% s/España)	1.553 (6,2% s/España)	2.178 (6,8% s/España)
Stock de inversión de empresas españolas en el exterior (millones EUR)	584.012	634.971	--	29.455 (5,0% s/España)	33.925 (5,3% s/España)	--
Cifra de Negocio generada en el exterior (millones EUR)	525.012	637.847	--	35.002 (6,7% s/España)	42.521 (6,7% s/España)	--
Resultados generados en el exterior	81.351	91.762	--	14.577 (17,9% s/España)	3.938 (4,3% s/España)	--
Stock de empleados de empresas españolas en el exterior	1.595.314	1.680.688	--	147.223 (9,2% s/España)	103.726 (6,2% s/España)	--
Rdos exterior s/Stock de inversión en exterior	13,90%	14,50%		49,50%	11,60%	
Rdos exterior s/Cifra de negocios del exterior	15,50%	14,40%		41,60%	9,30%	
Rdo. Exterior s/empleado en exterior (euros por empleado)	50.994	54.598		99.013	37.965	
Índice de diversificación sectorial (entropía, 0=nada div.; 100%=total div.)	68,50%	68,10%		45,5% (*)	46,3% (*)	
Índice de diversificación geográfica (entropía, 0=nada div.; 100%=total div.)	78,50%	77,30%		70,10%	72,70%	
Desde el exterior	**2022**	**2023**	**2024**	**2022**	**2023**	**2024**
Flujos Brutos de inversión de empresas extranjeras en España (millones EUR)	32.239	30.960	36.813	177 (0,55% s/España)	424 (1,3% s/España)	547 (1,5% s/España)
Stock de inversión de empresas extranjeras en España (millones EUR)	574.739	608.828	--	--	--	--
Cifra de Negocio generada en España por empresas extranjeras (millones EUR)	709.551	691.600	--	--	--	--
Resultados generados en España por la inversión extranjera (millones EUR)	38.138	35.030	--	--	--	--
Stock de empleados de empresas extranjeras en España (número total de empleados)	1.907.995	2.969.659	--	75.353 (3,9% s/España)	79.552 (2,7% s/España)	--
Rdos generados s/Stock de inversión del exterior	6,60%	5,80%	--	--	--	--
Rdos generado s/Cifra de negocios empresa extranjera	5,40%	5,10%	--	--	--	--
Rdos generados s/empleados de empresas extranjeras (euros por empleado)	19.989	11.796	--	--	--	--

--: datos no disponibles a fecha de consulta (31/05/2025) en fuentes oficiales de Datainvex
(*) inversión en 39 y 41 sectores de un total de 81 sectores posibles para Galicia 2022 y 2023, respectivamente.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Datainvex, Secretaría de Estado de Comercio[3].

El dato puntual de los flujos anuales de inversión directa hacia el exterior o desde el exterior no permite sacar grandes conclusiones, por cuanto está sujeto a variaciones cíclicas derivadas de las expectativas de negocio y crecimiento. Además, aunque una empresa invierta de forma regular en el exterior no lo hace de la misma manera y en igual cantidad todos los años. Esto es porque depende de los objetivos que persiga con dicha inversión, bien sea la búsqueda de eficiencia productiva, la búsqueda de recursos productivos o la búsqueda de mercado. Además, suelen producirse oleadas de inversión en base a los horizontes más frecuentes de planificación estratégica a 3 y 5 años. No obstante, sí que se observa una relativa disminución de los flujos de inversión de empresas españolas en el exterior desde la perspectiva del conjunto de España (33 mil millones de euros en 2022, 25 mil millones de euros en 2023 y 31 mil millones de euros en 2024). Galicia sigue un patrón similar (2,3 miles de millones de euros en 2022, 1,5 miles de millones de euros en 2023 y 2,1 miles de millones de euros en 2024). El peso de la empresa gallega en los flujos de salida de inversión de España en el exterior está en torno al 6,2%-7,1%. No obstante, las empresas multinacionales españolas y gallegas siguen manteniendo posiciones relevantes de inversión en el exterior, subiendo desde los 584 mil millones de euros en 2022 a los 634 mil millones de euros en 2023 para el conjunto de España, y de unos 29,4 mil millones de euros en 2022 a unos 33,9 mil millones de euros en 2023 para Galicia. Para ponerlo en contexto, el valor de la inversión tanto de empresas españolas como gallegas en el exterior se sitúa de media en torno al 42,5% del correspondiente PIB a precios de mercado, esto es más de un 40% del valor total de los bienes y servicios producidos en los respectivos territorios. Dichas cifras son similares a la estimación de la cifra de negocio generada en el exterior por parte de estas empresas multinacionales, tanto del conjunto de España como de Galicia. Para ello, las empresas del conjunto de España tuvieron más de 1,5 y 1,6 millones de empleados en el exterior para los años 2022 y 2023, respectivamente. La empresa gallega tuvo más de 147 mil y 103 mil empleados en el exterior en esos dos años, respectivamente. Se observa una relevante reducción en el caso de la multinacional gallega, debido sobre todo a una deterioración del resultado generado en el exterior, puesto que para la multinacional gallega se redujo de 14,5 millones de euros en 2022 a 3,9 millones de

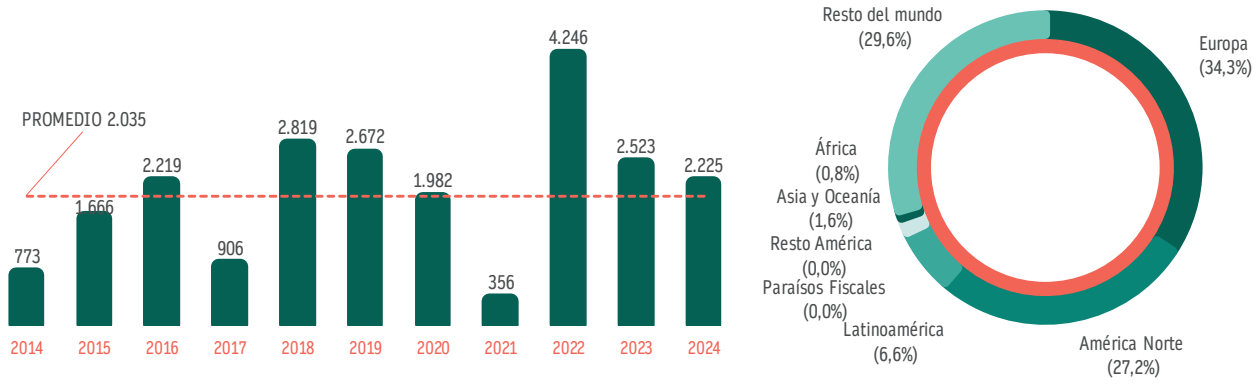
2 Toda la información relativa a inversiones está referida a no-ETVE. Las ETVE (entidades de tenencia de valores extranjeros) distorsionarían el análisis al ser su única actividad la de ser sociedades cartera para la gestión del portafolio de negocios. No pueden por tanto situarse fácilmente en un solo sector por su diversificación.
3 http://datainvex.comercio.es/principal_invex.aspx

euros en 2023. Todo esto teniendo en cuenta los incrementos tanto de la Cifra de negocio como del stock inversor de la multinacional gallega en el exterior. Si bien las ratios de resultados sobre inversión, resultados sobre cifra de negocios y resultado medio por empleado eran mejores para la multinacional gallega que para el conjunto de España, dichas ratios cayeron considerablemente en 2023. Por ejemplo, el equivalente a una rentabilidad de activos en el exterior en 2022 fue de un 49,5% para la media de Galicia (13,9% para España), mientras que cayó a un 11,6% en 2023 (14,5% para España). El valor medio de resultado exterior por empleado pasó de unos 99 mil euros en 2022 para la multinacional gallega a los 37,9 mil euros en 2023, mientras que dichos valores fueron de 50,9 y 54,5 miles de euros para el promedio de multinacionales de España en los años 2022 y 2023, respectivamente.

Además de ese reajuste necesario por los resultados obtenidos, otra debilidad del conjunto de las multinacionales gallegas en el exterior es la limitada contribución por sectores de actividad productiva a la inversión en el exterior, cuya diversificación sectorial es mucho menor para Galicia (45%-46% para 2022 y 2023) que para la media de España (68,5%-68,10%). Se observa una estructura muy diferente en cuanto a los principales sectores inversores en el exterior cuando se compara el conjunto de España con Galicia. En España los principales sectores que lideran la inversión en el exterior (datos para 2023) son Servicios financieros (27%), Suministros energéticos (10%), Telecomunicaciones (7,3%) y Comercio al por mayor e intermediación excepto de vehículos de motor (6,5%). Estos cuatro sectores tienden a ser los de mayor posición de stock inversora en el exterior en los últimos años (51% del total en España). En Galicia es la Actividad inmobiliaria (36%), el Comercio al por menor, excepto de vehículos a motor (32%), y los Servicios financieros (15%). Estos tres sectores aglutinan hasta el 84% de stock inversor de empresas gallegas en el exterior. Por tanto, la naturaleza de las actividades económicas es muy diferente entre ambos territorios, reflejando la limitada capacidad inversora de muchos sectores del sistema productivo gallego, lo que lleva a esa baja diversificación sectorial. De hecho, Galicia sólo registró inversión en el exterior en 41 de los 81 sectores posibles.

No obstante, el peso de la inversión por áreas geográficas muestra datos mucho más equilibrados. Se observa una relativa diversificación por grandes áreas geográficas (UE-27, Resto de Europa, América del Norte, Latinoamérica, Resto de América, Asia y Oceanía, África). El índice de diversificación por áreas geográficas es similar al conjunto de España (entre 70% y 72% para Galicia, y entre el 78% y 77% para España, en los años 2022 y 2023, respectivamente). Europa representa un 60% del total de inversión gallega en el exterior (entre un 47% y un 52% para España), mientras que la UE-27 atrae el 46% de las inversiones gallegas (el 30% para España). En cambio, llama la atención que Latinoamérica representa el 8% del total de stock inversor de Galicia en el exterior, mientras que es un 28% para el conjunto de España. Además, la inversión en América del Norte (EE.UU., Canadá y Méjico) tiene mayor peso para Galicia (un 25% sobre el total de cada año en 2022 y 2023), que para el conjunto de España (15%). Esto apunta a la necesidad de reajustes y previsión de riesgos posibles derivados de la política arancelaria del presidente Trump llevada a cabo durante la primera mitad de 2025. Dicho efecto todavía no es visible en estos resultados, pero es un riesgo detectado al que conviene prestar especial atención.

Figura 4. **Flujos de salida de inversión bruta de Galicia en el exterior y peso por áreas para el total del período 2014-2024: Flujo acumulado en el período 22.387 millones de euros a 66 países (índice diversificación geográfica: 55,6%)**
(millones de euros)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Datainvex, Secretaría de Estado de comercio.

Si descendemos al ámbito de países a nivel geográfico respecto al flujo de inversiones de salida de Galicia al exterior en los últimos diez años, éstas han supuesto una media de 2.035 millones de euros entre 2014 y 2024 (Figura 4). Los niveles de cada año varían dependiendo tanto de la coyuntura económica como de los horizontes de planificación de las empresas. Se observa la caída a niveles mínimos en 2021 fruto de la COVID-19, que tan sólo dejó en suspenso las inversiones que se materializaron en 2022 y alcanzaron el máximo de esta serie temporal con 4.246 millones de euros. Por países y áreas geográficas, llaman la atención dos aspectos. Primero, que el dato puntual del peso excesivo de la UE-27 y Europa en general en los últimos dos años se ve diluido cuando se analizan los flujos de la última década. Así, Europa representó en el acumulado de flujos un 34% del total en el período 2014-2024. Sin embargo, confirma el peso de América del Norte (27%), lo que a raíz del reciente giro en la política arancelaria de EE. UU. puede poner en riesgo un volumen de inversiones muy importante. Segundo, cuatro países aglutinan hasta el 70% del flujo total de salida al exterior desde Galicia. El primero es Estados Unidos con 4.911 millones de euros en total entre 2014 y 2024, que supuso un 31% del total de flujos del período. No obstante, en el último año disponible (2024) ya se vislumbra una caída relevante en el flujo anual a este país, con el mínimo histórico de 38 millones de euros (apenas un 2% del volumen de salida del 2024). Reino Unido es el siguiente, con 2.427 millones de euros, un 15% del total del período, y con importes decrecientes en los últimos tres años hasta no registrarse ninguna inversión en 2024. Le sigue Luxemburgo con un total de 2.215 millones, el 14% del total. Finalmente, Países Bajos cierra esta lista de cuatro con 1.606 millones de euros, el 10% del total del período, apenas 50 mil euros en 2024 y sin inversión en el 2023. Habría que sumarle, por la relevancia de la zona en el contexto actual, los 1.167 millones de euros que invirtieron las empresas gallegas en Canadá, que representa el 7% del período, aunque también con mínimos históricos en el 2024 (544 mil euros). Recordemos que la campaña presidencial estadounidense tuvo lugar durante el 2024, produciéndose la elección en noviembre de ese año. A la vista de estos datos, parece que la multinacional gallega dejó en suspenso posibles inversiones en América del Norte a la espera del resultado que, tras la elección de Trump, anunciaba ya una guerra comercial con China y la UE, lo que culminó con la subida arancelaria ya conocida. Se inició en marzo de 2025 con la reintroducción de aranceles al acero y aluminio, pero las empresas ya habían anticipado en cierta medida el impacto que podría tener el resultado electoral.

En resumen, todo esto se traduce en una alta concentración y, por tanto, baja diversificación de los flujos de salida al exterior por parte de las multinacionales gallegas, con un índice de diversificación geográfica de un 55,6% en el agregado del período 2014-2024, aunque haya implicado la inversión en 66 países diferentes.

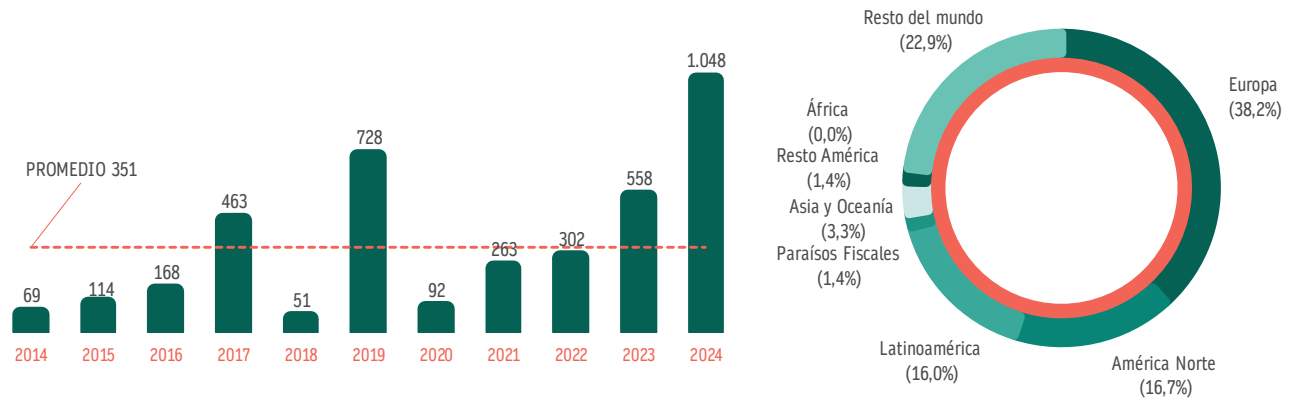
Respecto a los flujos de entrada (Figura 5), el valor medio del período 2014-2024 fue de 351 millones de euros, con mucha variabilidad anual y con valores superiores a la media en los dos últimos años (558 y 1.048 millones de euros para 2023 y 2024, respectivamente). En ese último año se registró el valor máximo de la serie, mientras que los mínimos se produjeron en el año 2018 con 51 millones de euros y el 2014 con 69 millones de euros. Se recibieron inversiones de 78 países, lo que supuso una diversificación geográfica media (55,2%). Esta limitada diversificación se observa también en el detalle por países, puesto que los cinco primeros países aglutinan el 70% respecto al total de flujos de entrada del período 2014-2024. Portugal fue el de mayor peso, con 914 millones de euros, un 31% del total entre 2014 y 2024. Le sigue Países Bajos con 472 millones de euros (un 16% del total), Chequia con 269 millones de euros (9%), Luxemburgo con 233 millones de euros (8%), y Reino Unido con 196 millones de euros (6,7%). Se podría incluir también a Francia, que con 193 millones de euros (6,6%) se sitúa muy cercano al anterior. El conjunto de cinco países supone el 78% del flujo total recibido en el período.

Por grandes áreas geográficas destaca el peso de Europa (38%), y el reparto similar entre América del Norte y Latinoamérica (16,7% y 16%, respectivamente). Puesto que es un tema actual, destacaremos aquí que las multinacionales de China invirtieron unos 69,4 millones de euros entre 2014 y 2024, un 2,38% de los flujos totales recibidos. Sectorialmente, apenas cuatro sectores registraron inversiones del país asiático, concentrándose enormemente en una inversión en la Industria de la alimentación (61 millones de euros en el 2016), Comercio mayorista (115 mil euros en 2014 y 523 mil euros en 2022), Construcción de edificios (255 mil euros en 2021 y 315 mil euros en 2024), y Comercio minorista (10 mil euros en 2017). La entrada de un potente grupo empresarial chino adquiriendo el 100% de una reconocida conservera gallega le dio entrada a ésta última a una red formada por más de 121.700 empresas, abriendo asimismo todo el potencial del conjunto del mercado asiático (China, Japón...). El resto continúa estando enfocado a la distribución mayorista y comercialización minorista.

Dos sectores han supuesto en conjunto el 58% de entradas totales de flujos en el período 2014-2024. Se trata de la Fabricación de otros productos minerales no metálicos (983 millones de euros, 33,6% del total) y Metalurgia, Fabricación de productos de hierro y acero (723 millones de euros, 24,8% del total). Le sigue con pesos relativos inferiores al 3,5% sectores como la Fabricación de vehículos de motor (102 millones de euros), el Sector asegurador (90,5 millones de euros), el Sector asistencial en establecimientos residenciales (83 millones de euros) y el Comercio mayorista (72,7 millones de euros). Se observa, por tanto, que Galicia resulta

atractiva para inversiones de muy diverso tipo, y sobre todo, se destaca la tendencia creciente en sectores que continuarán creciendo como resultado del envejecimiento poblacional (residencias).

Figura 5. **Flujos de entrada de inversión bruta del exterior a Galicia y peso por áreas para el total del período 2014-2024: flujo acumulado en el período 3.856 millones de euros de 78 países (índice diversificación geográfico: 55,2%)**
(millones de euros)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Datainvex, Secretaría de Estado de comercio[4].

En ambos casos, tanto en flujos de entrada como de salida, llama la atención el peso de países como Países Bajos (472 millones de euros en flujos de entrada, 16% del total; 1.606 millones de euros en flujos de salida, 10% del total) y Luxemburgo (233 millones de euros en flujos de entrada, 8% del total; 2.215 millones de euros en flujos de salida, 14% del total) por ser países intermediarios que envían y reciben flujos de otros países para centralizar fiscalmente allí los movimientos de inversiones al exterior. No obstante, el caso de Países Bajos parece haber perdido mucha importancia en los dos años más recientes.

Las entradas de inversión extranjera juegan un papel muy importante en el crecimiento económico de un país/región por cuánto pueden suponer transferencias de tecnología y *spillovers* de conocimiento por parte de las empresas extranjeras hacia la zona. Cabe destacar que la mayor parte de sectores intensivos en conocimiento o de alta tecnología no se encuentran entre los de mayor inversión exterior en Galicia. Sin embargo, cabe citar la inversión recibida de 61,1 millones de euros en Servicios técnicos de arquitectura e ingeniería (2,1% del total), los 14,5 millones de euros en el Sector de investigación y desarrollo (apenas un 0,5% del total del período), los 10,7 millones de euros en Servicios de información o los 3,5 millones de euros en Telecomunicaciones. Esto se ha producido especialmente en los años más recientes del período analizado, lo que muestra el grado de atractivo de estos sectores que, si bien pueden no requerir tanto volumen de inversión, tienen un impacto muy relevante en el conjunto del sistema productivo gallego por su transversalidad.

10.3. Módulo de internacionalización en la Encuesta ARDÁN

La encuesta del módulo del Indicador ARDÁN de Empresa Global se divide en dos grandes apartados. Uno es común para cualquier empresa, esté o no internacionalizada. Este apartado trata de medir el potencial de internacionalización de la empresa, además de recabar información sobre su estrategia competitiva y sobre dos aspectos que influirán en la recomendación respecto a las cuatro estrategias básicas de internacionalización de la matriz presión para integración-adaptación al mercado local. El segundo apartado integra preguntas específicas sobre aspectos concretos de la internacionalización de la empresa, por lo que sólo fue realizada por la submuestra que tuvo alguna experiencia internacional.

La parte común de la encuesta incluye 7 preguntas y 12 ítems. La parte específica para la empresa internacionalizada incluye 26 preguntas adicionales que contienen 125 ítems en total. De ellos, un 35% proviene de la respuesta a otras encuestas como la de innovación (ver Tabla 4). La comparativa de las respuestas al bloque de potencial de expansión internacional facilitará una valiosa información para las empresas que están planteándose internacionalizar alguna parte de sus actividades, o bien para aquellas

4 http://datainvex.comercio.es/principal_invex.aspx

denominadas exportadoras irregulares, que están aún en una situación de entrada y salida del mercado internacional dependiendo de las solicitudes de venta internacional que reciben.

Tabla 4. **Variables del cuestionario del Indicador de empresa global**

Ámbito temático	Cuestiones	Nº de ítems
Potencial de Expansión internacional	Previsión de ventas internacionales	3
	Potencial de productos/servicios para la internacionalización	6
	Uso de herramientas de marketing digital	1
	Matriz integración-adaptación al mercado local	2
	Estrategia competitiva	1
	Impacto económico de innovaciones sobre ventas totales	2
Estrategia, cultura y estructura	Orientación estratégica a la internacionalización	5
	Orientación a identificación de riesgos de internacionalización	3
	Uso de instrumentos de gestión de riesgo internacional	2
	Uso de instrumentos de gestión de cobro internacional	4
	Existencia y tipo de departamento de internacionalización	1
Internacionalización de las ventas	Número de países de venta	2
	Porcentaje de destino de las ventas por grandes áreas geográficas (grado de diversificación geográfica)	11
	Número total de clientes	2
	Número total de clientes internacionales	2
Internacionalización de las compras	Número de países de importación	1
	Número total de proveedores	2
	Número total de proveedores internacionales	2
	Total de compras realizadas	2
	Total de compras realizadas a proveedores extranjeros	2
Compromiso de recursos con la internacionalización	Año de primera venta internacional	1
	Año de apertura de primera subsidiaria en el exterior	1
	Número de trabajadores asignados a actividades de internacionalización	1
	Estructura de cargos de responsabilidad por género	2
	Años de experiencia del equipo directivo en mercados internacionales	1
	Formación sobre temas de internacionalización	3
	Presupuesto de marketing internacional y para explorar internacionalmente	3
	Compromiso de recursos en acuerdos para acceso a mercados exteriores	6
	Compromiso de recursos en I+D+i internacional	40
	Número de empresas del grupo corporativo	1
	Participación en sociedades en el exterior	2
	Volumen de activos en mercados internacionales	2
	Ayudas de la administración pública para la internacionalización	3
	Internacionalización de la financiación	3

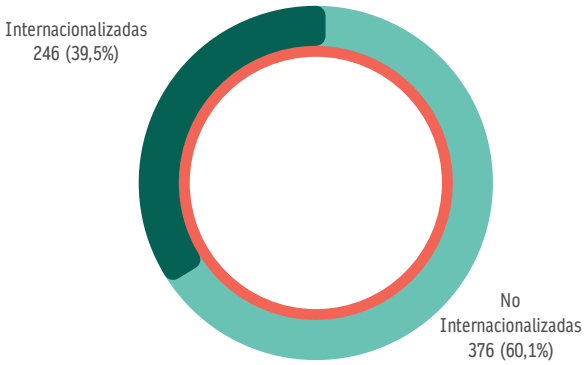
Fuente: Elaboración propia.

10.4. Análisis de la internacionalización de la empresa gallega a través de la encuesta a empresas

10.4.1. Características de la muestra

Nuevamente, la encuesta sobre internacionalización atrajo la atención de numerosas empresas que deseaban evaluar su potencial para la internacionalización, además de las empresas ya internacionalizadas. La encuesta tiene un conjunto de preguntas iniciales que son comunes tanto para empresas internacionalizadas como para aquellas puramente domésticas o internacionalizadas esporádicamente, en las que coincide la ausencia de ventas internacionales en algún año, pero pudieron haber registrado ventas internacionales en otros años. Se tratará de evaluar comparativamente estos tres tipos de empresas, lo que permitirá a las domésticas con interés y a las internacionalizadas con irregularidad una valiosa información para la consolidación de su actividad internacional. Se recabaron 246 respuestas de empresas con actividad internacional y 376 de empresas domésticas (Figura 6).

Figura 6. **Encuesta de empresas según actividad internacional, muestra 2025**
(N=622 empresas)

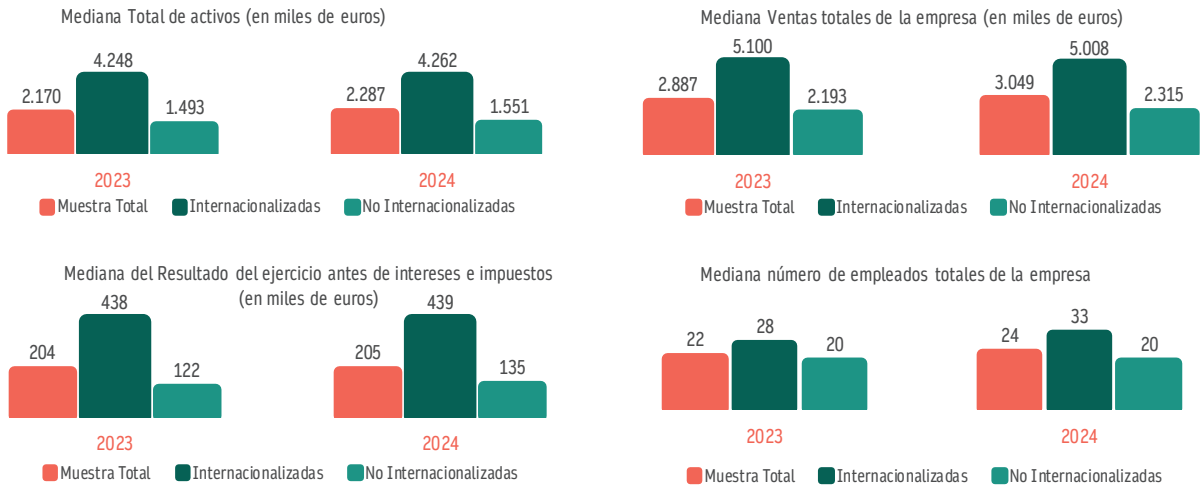


Fuente: Elaboración propia.

En lo sucesivo, trabajaremos con medianas en lugar de promedios cuando las cifras impliquen cantidades en euros, puesto que es una medida menos sensible cuando hay valores muy extremos que distorsionan el promedio (empresas muy grandes vs. empresas muy pequeñas). En la Figura 7 observamos claramente una primera diferencia sustancial entre el conjunto de empresas internacionalizadas y las puramente domésticas: el tamaño importa. Las empresas internacionales tienen 2,8 veces más total de activos que las no internacionalizadas (4,2 millones de euros vs. 1,5 millones de euros en 2024) y facturan 2,2 veces más (5 millones de euros vs. 2,3 millones de euros en 2024). Esto también se traslada a los resultados antes de intereses e impuestos (BAII), en las que las internacionales obtuvieron 2,5 veces más en 2024. Hemos registrado máximos de más de 1.600 millones de euros de facturación en el caso de empresas internacionales, y más de 193 millones en el caso de empresa no internacional, pero esto último es mucho menos frecuente en este grupo.

En número de empleados hay menos diferencias, pero se debe al uso de medianas en lugar de promedios en los casos de variables económicas, ya que hay tamaños más dispares en el caso de las empresas internacionales que hace elevar la media del subgrupo.

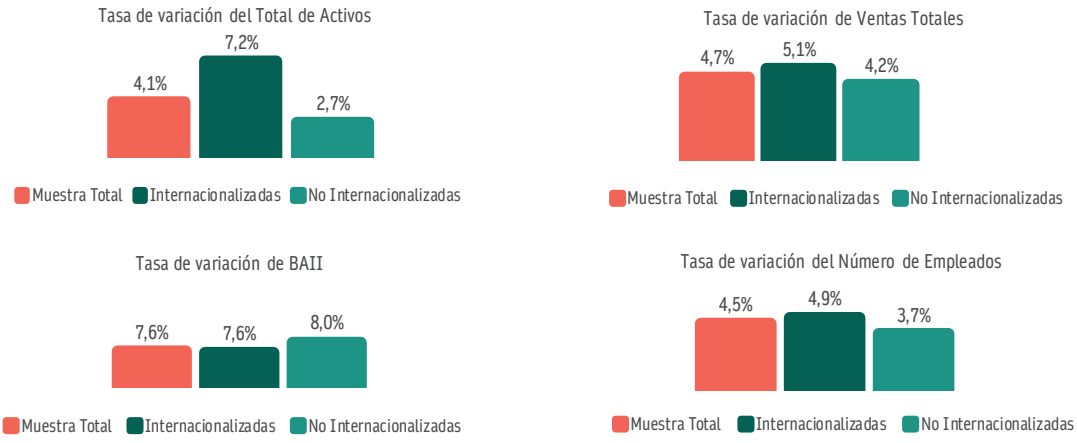
Figura 7. **Características de la muestra. Principales cifras, 2023-2024**



Fuente: Elaboración propia.

Dinámicamente se observan crecimientos moderados en el total de activos y en las ventas totales (Figura 8). Las empresas internacionales aumentaron su inversión en activos un 7,2% entre 2023 y 2024, mientras que las no internacionales lo hicieron en un 2,7%. No obstante, ambos tipos de empresa crecieron en ratios similares en ventas totales (5,1% la internacional vs 4,2% la doméstica). La variación en el BAII fue ligeramente superior para la no internacional (8%) que para la internacional (7,6%), probablemente derivado del mayor esfuerzo inversor en activo total de éstas últimas que puede no haber dado su fruto todavía. Las variaciones en número de empleados son similares, un 4,9% para la internacional y un 3,7% para la no internacional. Respecto al informe anterior, se observa una muy relevante ralentización general del crecimiento en beneficios tanto para la internacional como para la no internacional. La primera crecía un 15,8% en el informe anterior (2022-2023) y la doméstica un 19,3%.

Figura 8. **Características de la muestra. Tasas de variación en %, 2023-2024**

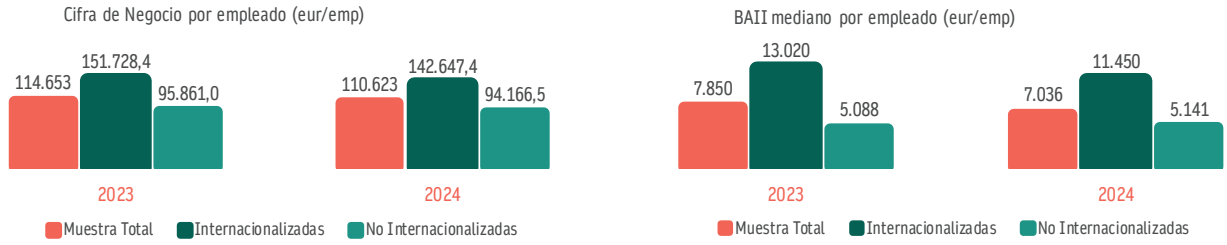


Fuente: Elaboración propia.

No obstante, las empresas internacionales son capaces de obtener más facturación y beneficio por empleado que las no internacionales (ver Figura 9), lo cual podría indicar la necesidad de que la empresa que está planificando su internacionalización alcance mayores cotas de productividad, especialmente laboral, para afrontar con éxito el salto a los mercados internacionales. Así, en 2024 las empresas internacionales obtuvieron más de 142 mil euros de facturación por empleado y más de 11 mil euros de beneficio por empleado, lo que fue 1,5 y 2,2 veces más que para las empresas no internacionales. No obstante, constatamos también el deterioro en dichas cifras tanto si comparamos cada uno de los tipos de empresa respecto al año anterior (2023), como respecto a la iteración anterior, en que por ejemplo la cifra de negocio de la empresa internacional superaba los 152 mil euros por empleado.

Esto corrobora la tendencia a la ralentización general de los crecimientos y una mayor presión de la competencia en cualquier mercado.

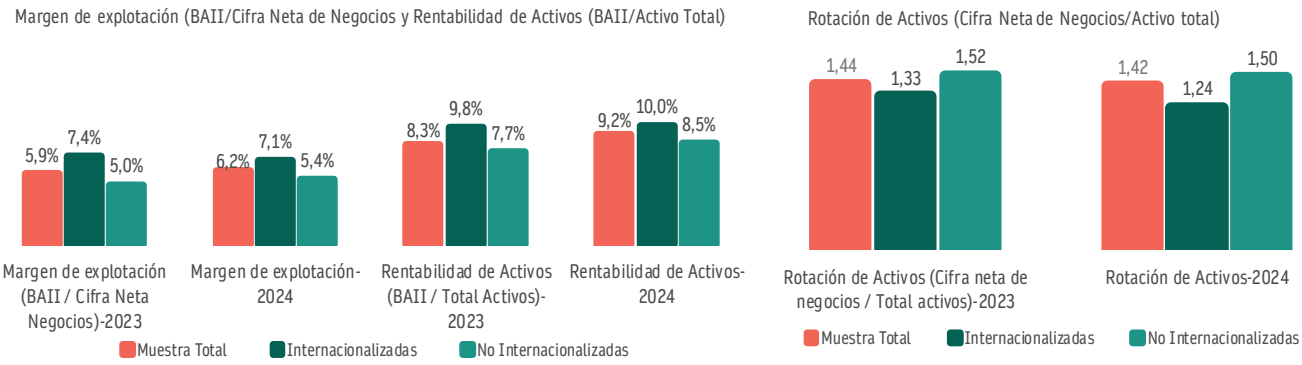
Figura 9. **Características de la muestra. Cifra neta de Negocios por empleado y BAII por empleado, 2023-2024** (medianas, en euros)



Fuente: Elaboración propia.

Si desagregamos el árbol de la rentabilidad de activos en margen de explotación y rotación de activos (Figura 10), se comienza a observar otro hecho diferencial. La empresa internacionalizada tiene una rentabilidad de activos mayor que la no internacionalizada (en 2024, 9,8% vs. 7,7%, respectivamente). Y esto lo consigue por la vía del margen de explotación (7,1% la internacionalizada vs. 5,4% la doméstica), y no por la vía de la velocidad de las ventas o rotación, que en 2024 fue de 1,24 para la empresa internacional y 1,50 para la doméstica. Esto es, tal vez por el mayor tamaño de activos y la orientación estratégica a competir más por la vía de la diferenciación, a la empresa internacional le cuesta más esfuerzo conseguir recuperar la inversión necesaria en activos a través de la facturación que a la no internacional. No obstante, se mueve en niveles sanos como para conseguir un efecto multiplicador sobre el margen de beneficio por unidad facturada, que le hace conseguir mayor rentabilidad sobre la inversión en activos comparada con la no internacional. Esto, por otra parte, está anunciando la necesidad de competir vía diferenciación ofreciendo proyectos de alto valor añadido en los mercados internacionales por la vía del margen de explotación.

Figura 10. **Desagregación del árbol de Rentabilidad económica para la muestra, 2023-2024** (medianas)



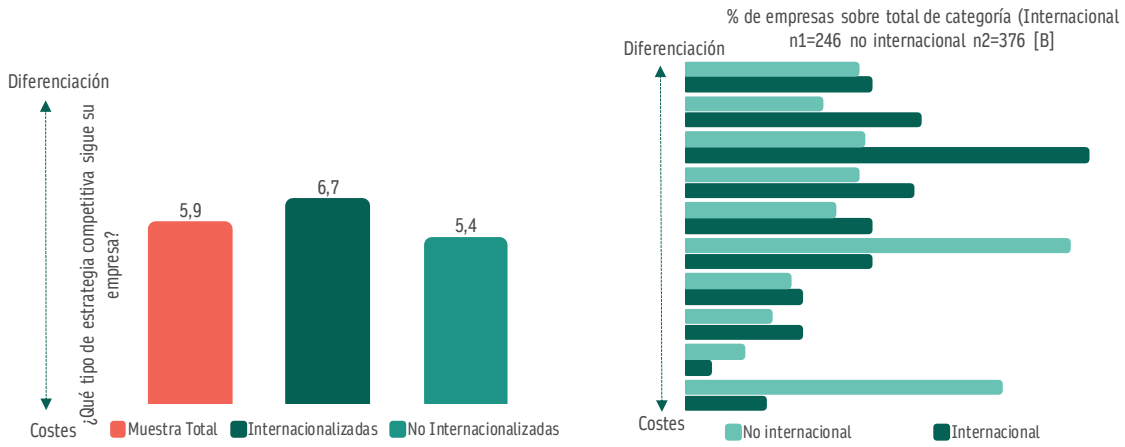
Fuente: Elaboración propia.

10.4.2. Potencial internacionalizador

El potencial de internacionalización y la comparativa entre empresa internacionalizada y puramente doméstica con interés en internacionalizarse es uno de los elementos de mayor valor añadido de este informe. En este bloque evaluaremos diversas dimensiones que los estudios científicos han señalado como ligados al éxito de la internacionalización. Estos son la estrategia competitiva, el binomio crecimiento en mercados nuevos vs. actuales (ligado a la exploración de nuevos mercados y la explotación de mercados actuales), la imagen de marca, la complementariedad entre productos, las sinergias entre actividades económicas desarrolladas por la empresa, o la innovación, como los más destacables.

Inicialmente nos centramos en la estrategia competitiva de las empresas (ver Figura 11). Aunque la diferencia es muy sutil en la figura de la izquierda, la empresa internacionalizada tiende a seguir más bien alguna de las estrategias de diferenciación, mientras que la no internacionalizada tiene menor orientación a seguir este tipo de estrategia. Esta diferencia es significativa a pesar de su magnitud cuando se comparan empresas de las tres iteraciones. En la figura de la derecha se observan las diferencias en la proporción de empresas para cada valor de la escala del tipo de estrategia competitiva. En concreto, se destacan las mayores frecuencias de las empresas puramente domésticas respecto a las internacionales en los valores iguales o menores a 6 (orientación a liderazgo en costes) y viceversa, para las internacionales en los valores superiores a 6 (orientación a diferenciación).

Figura 11. **Tipo de estrategia competitiva que en promedio siguen las empresas: internacionalizada (N=246) vs. no internacionalizada (N=376)**



Fuente: Elaboración propia.

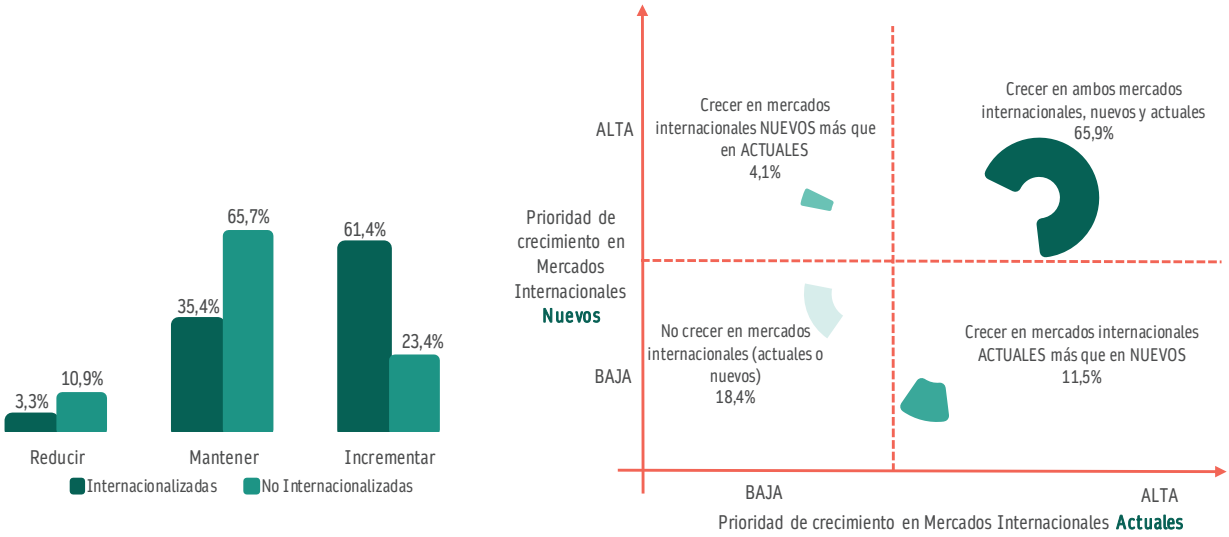
Continuando con aspectos relacionados con estrategia, la Figura 12 izquierda muestra la previsión de crecimiento de las ventas internacionales para los tres próximos ejercicios (reducir, mantener, aumentar). Apenas un 3,3% de empresas internacionalizadas prevén reducir su presencia internacional. El 11% de empresas no internacionales con dicha previsión puede deberse a que fueron empresas que tuvieron alguna venta en dichos mercados en 2023 pero no en 2024, y por ello declararon no estar internacionalizadas en esta iteración. Este comportamiento es propio de exportadores esporádicos que atienden órdenes de compra internacionales sin que desarrollen una estrategia proactiva para la expansión internacional.

El 35% de las empresas internacionalizadas desean mantener su nivel y la amplia mayoría, el 61%, declaran su intención de incrementar su expansión internacional en los próximos tres años. Todo ello a pesar o en virtud de la desaceleración del crecimiento general de las ventas en todas las empresas en estos últimos dos ejercicios completos 2023-2024. Las empresas no internacionalizadas muestran porcentajes invertidos, un 66% declaran el deseo de mantener su nivel de internacionalización —bien continuando como puramente doméstica, bien como internacional esporádica atendiendo órdenes de compra que puedan llegar—. Se identifican, por otro lado, un 23% de empresas domésticas con intención de internacionalizarse en los próximos tres años (88 empresas).

Para las empresas internacionalizadas, la Figura 12 derecha muestra la combinación de posibilidades de crecimiento en base al binomio mercados internacionales actuales (explotar) y nuevos (explorar). Se observa una cierta tendencia a crecer prioritariamente en ambos (ambidestría), esto es, tanto explotando los mercados internacionales actuales como explorando nuevos mercados internacionales simultáneamente (66% de empresas). Un 11,5% desea crecer más en mercados internacionales actuales que nuevos, síntoma de que todavía no han alcanzado el nivel de profundidad suficiente en los mercados internacionales actuales, probablemente porque están en una etapa inicial tras la primera entrada a dicho mercado. Sólo un 4,1% muestran síntomas de que puedan haber alcanzado un nivel de profundidad suficiente en los mercados actuales y desean crecer más en nuevos mercados internacionales que en los actuales. Este último porcentaje podría estar influido por la ralentización generalizada de ventas y resultados observada en figuras anteriores. En todo caso, estos porcentajes son también útiles para las empresas que desean iniciarse en mercados internacionales a la hora de diseñar su estrategia de entrada y posterior expansión internacional. Aquel 66% que mayoritariamente señalan las empresas es especialmente relevante por las implicaciones de la necesidad de explorar nuevas

oportunidades mientras se explotan las actuales, que es la opción mayoritariamente escogida. Esto exige un considerable esfuerzo de compromiso de recursos con las actividades internacionales, aspecto observado por el mayor tamaño en recursos económicos que tienen las empresas internacionales frente a las puramente domésticas.

Figura 12. **Previsión de las empresas respecto a ventas internacionales en los tres próximos ejercicios**
(Internacionalizada=273 empresas – No internacionalizada=369 empresas)



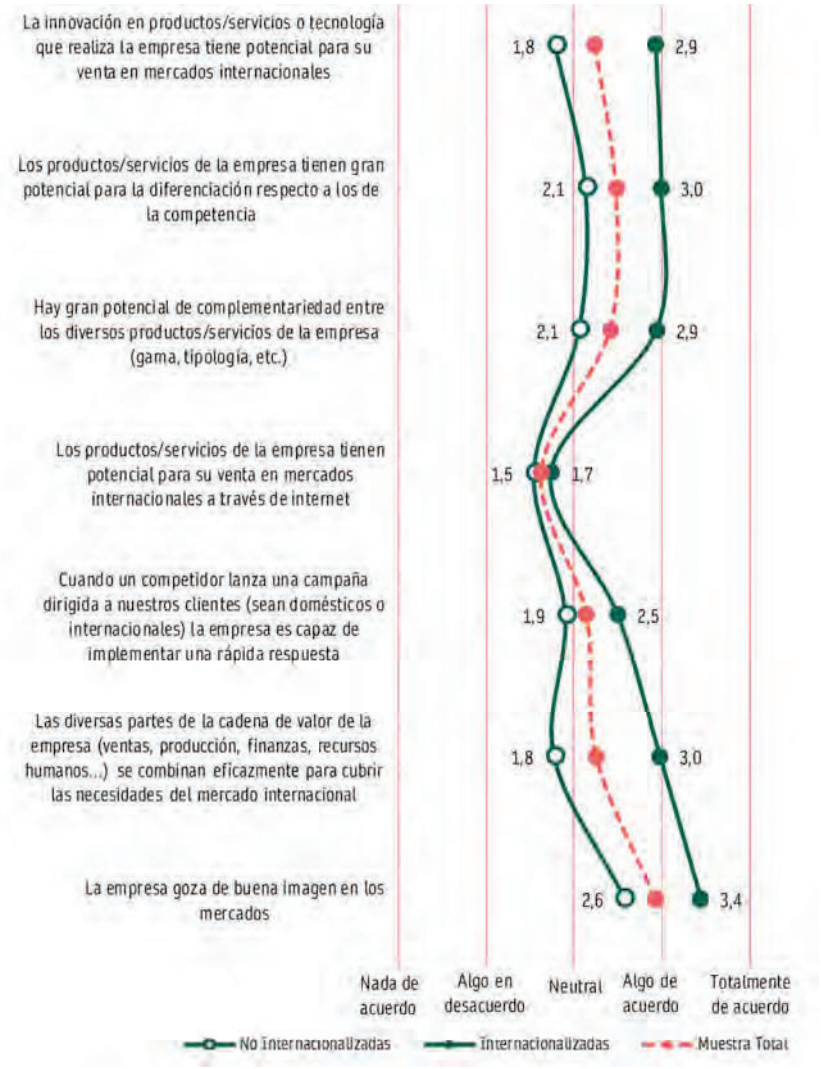
Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 13 se muestra la comparativa entre empresas internacionales y no internacionales en función de un conjunto de aspectos relacionados con el potencial de la empresa para la internacionalización. Las diferencias son pequeñas en la escala, si bien hay diferencias cualitativamente relevantes. Las mayores diferencias se dan en la combinación eficaz de las diversas partes de la cadena de valor para dar respuesta a las necesidades internacionales (3,0 vs. 1,8) y si la innovación en productos/servicios que realiza la empresa tiene potencial para su venta en mercados internacionales (2,9 vs. 1,8). No obstante, por orden, en la empresa internacional lo que más potencial tiene para su internacionalización es la imagen de la empresa (3,4), la eficaz combinación de partes de su cadena de valor que facilita la internacionalización (3,0) y, con igual valor, el potencial para la diferenciación de los productos/servicios de la empresa.

La empresa no internacional no replica esta ordenación, salvo para el primer aspecto que es la imagen de la empresa (2,6). Sin embargo, el potencial de diferenciación de los productos/servicios para la internacionalización (2,1) y el potencial de complementariedad entre ellos (2,1) son los ítems que siguen por orden de importancia para la internacionalización. Tal vez pueda observarse un énfasis excesivo en estos dos aspectos para la no internacionalizada, más que en una eficaz combinación de las diversas partes de la cadena de valor, que se sitúa como la de menor valor (1,8) al igual que la innovación de sus productos/servicios. Estos son los aspectos en que las empresas no internacionalizadas deben incidir más en su reflexión previa a la internacionalización.

Un aspecto destacable es la relativa coincidencia en el bajo potencial que los productos/servicios tienen para su venta internacional a través de internet, tanto para empresas internacionalizadas como domésticas. Probablemente, esta respuesta está influida por la tipología de actividades productivas de la muestra, ya que en sectores como maquinaria o industria auxiliar puede no tener sentido la venta por internet, al no tratarse de productos/servicios dirigidos al consumidor final y su tamaño no recomienda el uso de dicho canal.

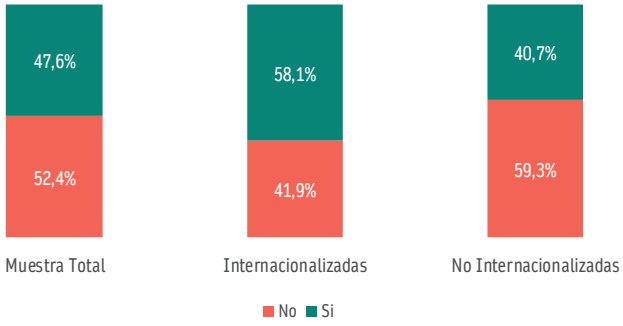
Figura 13. **Potencial de internacionalización: características de la empresa**



Fuente: Elaboración propia.

No obstante, unos de los aspectos que más puede ayudar a acelerar la expansión internacional es el uso de herramientas de marketing digital, entendidas en su más amplio concepto, no sólo en términos de venta online, sino aquellas herramientas que permiten la digitalización de todos los instrumentos de marketing, y que inciden especialmente en la facilidad de llegada a mercados internacionales de forma masiva y personalizada. Esta pregunta (ver Figura 14) se realizó en sentido amplio para cualquier mercado, por lo que cualquier empresa podía contestarla independientemente de su grado de internacionalización. Lo cierto es que hay una diferencia notable entre el 58,1% de empresas internacionales y el 40,7% de las no internacionales que usan de algún modo herramientas de marketing digital. Aquí destacamos esta cuestión doblemente. Primero, el valor complementario al primer porcentaje, que indica que un 42% de empresas internacionales no las usa de ningún modo. Esto podría estar influenciado por el posicionamiento de la empresa en cadena de valor industrial, puesto que las empresas que manufacturan productos intermedios y operan por tanto en mercados industriales pueden ser las menos proclives a su uso. Segundo, la diferencia entre internacional y no internacional, que señala la necesidad de éstas últimas de revisar y evaluar hasta qué punto su uso podría ayudar a una transición hacia una internacionalización más rápida.

Figura 14. **% de empresas que usan herramientas de marketing digital**

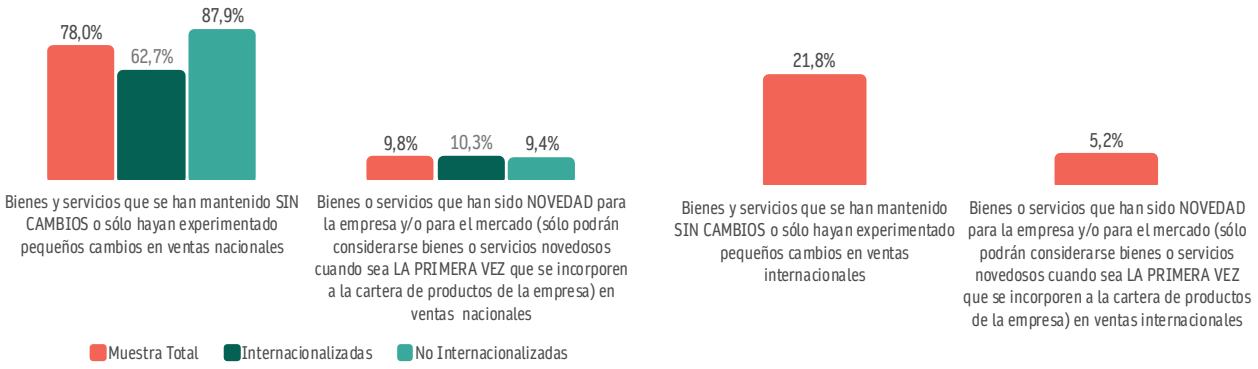


Fuente: Elaboración propia.

La asociación entre capacidad de innovación e internacionalización es conocida ya que las empresas muy innovadoras tienden a necesitar ampliar el ámbito geográfico de sus mercados para obtener lo antes posible un retorno del relevante esfuerzo inversor que acaban de realizar. La necesidad de velocidad está asociada al cambio tecnológico con el que la competencia tratará de reducir la posible ventaja para competir que haya podido obtener aquella empresa innovadora. Así, la Figura 15 muestra el promedio del impacto económico que las innovaciones introducidas en los últimos tres años han tenido, diferenciando nuevamente entre internacionalizadas y puramente domésticas. Como las puramente domésticas no tienen ventas internacionales, en la figura de la derecha no es posible mostrar el porcentaje para dichas empresas. Sumando la cifra de ambas figuras, observamos que innovación e internacionalización están muy asociadas. De hecho, el 15,5% de empresas internacionales han desarrollado novedades, bien con impacto en el mercado doméstico (10,3%) o el internacional (5,2%), mientras que entre las puramente domésticas desarrollaron innovaciones el 9,4%. También es destacable la visión de la no-innovación: prácticamente el 88% de empresas no internacionalizadas mantiene bienes y servicios sin cambios o con pequeños cambios en el mercado doméstico, mientras que en las internacionales es de un 84,5% (62,7% en mercado doméstico y 21,8% en el internacional).

Caben por tanto dos grandes conclusiones. Una, y más generalizada, es que las empresas, internacionales o no, tienden en mayor medida a explotar sus productos actuales (78% de media) que a explorar nuevos productos (9,8% de media). Sin embargo, dicha combinación de ambidestría en la explotación-exploración tiende más hacia la exploración en las empresas internacionales que en las puramente domésticas (15,5% vs. 87,9%).

Figura 15. **Promedio del impacto económico que las innovaciones introducidas en 2022-2024 han supuesto sobre las ventas totales en 2024 (%)**



Fuente: Elaboración propia.

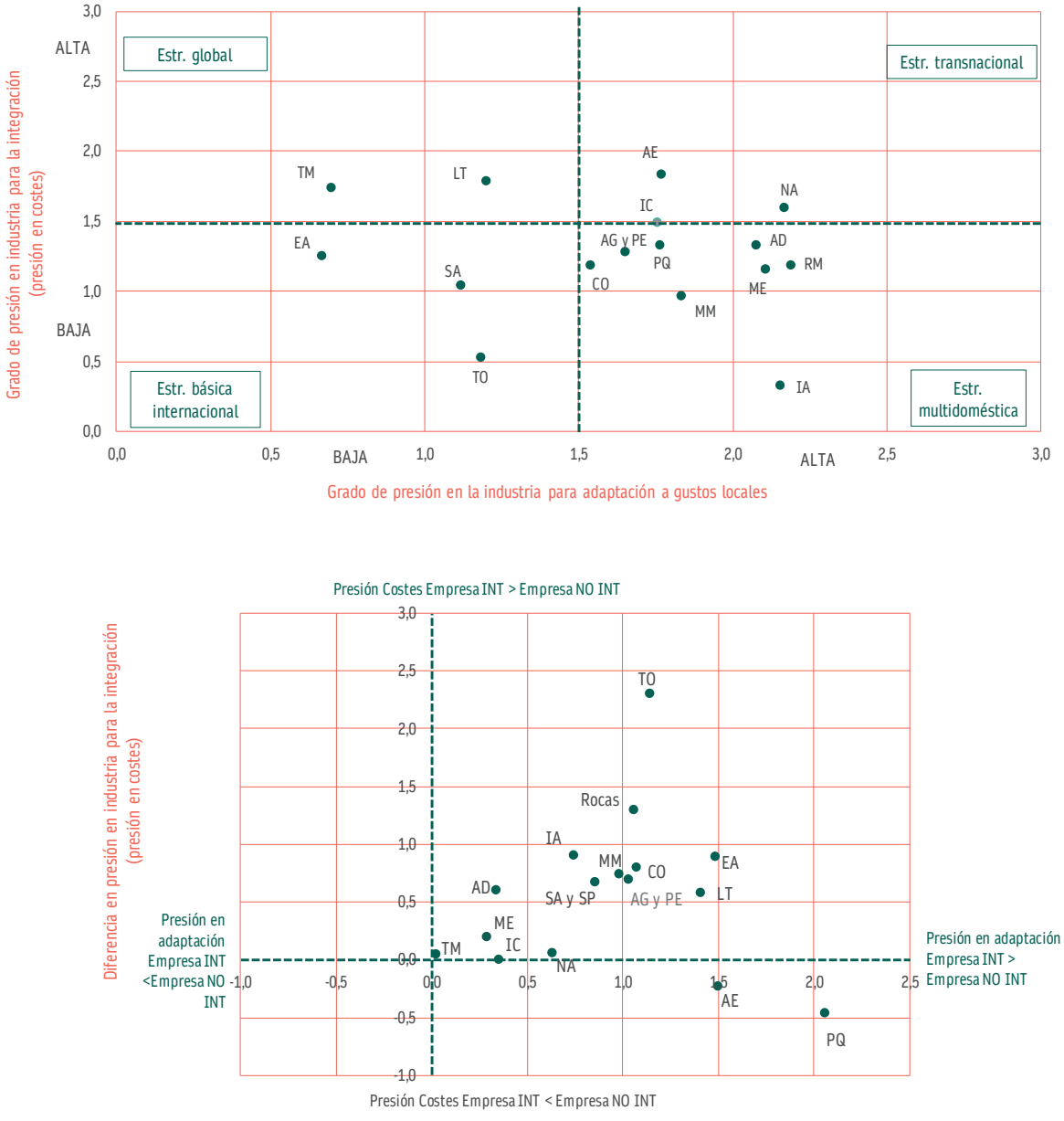
Un aspecto en el que las diferencias entre empresas internacionales y domésticas resulta más interesante es en la percepción de cuáles deberían ser las estrategias de internacionalización más adecuadas en función del binomio presión en costes en la industria–necesidad de adaptación a los mercados locales. Esto determina 4 estrategias básicas de internacionalización (ver Figura 16) en base a la matriz conocida como capacidad de adaptación–eficiencia. Esto es muy relevante tanto para la empresa ya internacionalizada como, especialmente, para la empresa que desee internacionalizarse, ya que se observa una notable diferencia de opinión: la empresa no internacionalizada tiende a considerar que hay menos presión tanto en la necesidad de adaptarse a los mercados locales como en costes en la industria global.

Hay una presencia mayoritaria de industrias manufactureras en la zona que implica una percepción de alta presión en adaptación a gustos locales (zona derecha). La presión en costes en la industria no es todo lo alta que cabría esperar. Llama la atención la presencia de bastantes sistemas productivos en la estrategia multidoméstica (alta presión en adaptación a gustos locales y relativa baja o media presión en costes en la industria). Quizás se esperaba que en muchas de las industrias situadas en la zona de la estrategia multidoméstica existiría una alta presión en costes en la industria que motivaría una integración de la cadena de valor para alcanzar alta eficiencia. Tan sólo tres industrias se situaron en la zona de la estrategia transnacional –Naval, Automoción, Información y Comunicación–, pero con niveles de presión en costes cercanos a la frontera entre alta y baja. Probablemente, esa situación está influida por la existencia de un grupo de empresas internacionalizadas y otras no internacionalizadas en la muestra.

Llamamos por tanto la atención sobre la diferente percepción existente entre las empresas domésticas y las internacionalizadas en ambas dimensiones, presión en costes y presión en adaptación a gustos locales. Este es un aspecto especialmente relevante porque implica un sesgo derivado del menor conocimiento que tienen las primeras del mercado internacional.

En la segunda gráfica de la Figura 16 es en donde observamos la mayoritaria infravaloración que realiza la empresa doméstica en ambas dimensiones, ya que las diferencias se sitúan mayoritariamente en el cuadrante superior derecho. Esto es, las empresas internacionales consideran que tanto la presión en costes en la industria como la necesidad de adaptación a mercados locales es superior en la empresa internacionalizada, que tiene mayor conocimiento de dichos mercados que la no internacionalizada. Por ello, debemos llamar la atención de estas empresas con ambición de expandirse internacionalmente para que evalúen con detenimiento cómo organizar las actividades de la cadena de valor internacionalmente. La estrategia transnacional es la más complicada de implementar porque debe incorporar ambas dimensiones y existen relevantes relaciones de intercambio entre la eficiencia necesaria para responder en costes frente a la necesidad de invertir en la adaptación a los mercados locales. La estrategia global requiere una configuración también global de su cadena de valor, sin importar las fronteras en cuanto al desarrollo de productos relativamente estandarizados buscando esencialmente la eficiencia en la organización de la actividad económica. La estrategia básica internacional (baja percepción en ambas dimensiones) permite atender los mercados locales mediante la exportación o, al menos, sin una necesidad de que la cadena de valor se ubique en los mercados internacionales que desea atender. A la vista de las actividades que se ubican ahí en la primera figura, esto se ve probablemente influido por la servitización generalizada, que puede ser más acusada en actividades que ya de por sí incluían servicios como cualquier tipo de suministro (agua, energía, salud…). Esto es, se internacionaliza un saber hacer, un modelo de negocio, que es lo que en realidad se exportaría.

Figura 16. **Estrategias básicas de internacionalización: grado de presión en costes en la industria vs. grado de necesidad de adaptación a los gustos locales**



AF-Actividades financieras, inmobiliarias y de sociedades holding, AG-Agricultura, ganadería y alimentación, AD-Artículos de uso personal y doméstico, AE-Automoción y equipo para transporte, CO-Construcción, EA-Energía, agua y gestión de residuos, IA-Industria auxiliar, IC-Información y conocimiento, LT-Logística y transporte, MM-Madera y muebles, ME-Maquinaria y equipo, NA-Naval, PE-Pesca, PQ-Productos químicos y derivados, RM-Rocas y minerales. SA-Salud y asistencia social, SP-Servicios profesionales, TM-Textil, confección y moda, TO-Turismo, viajes y ocio.

Fuente: Elaboración propia.

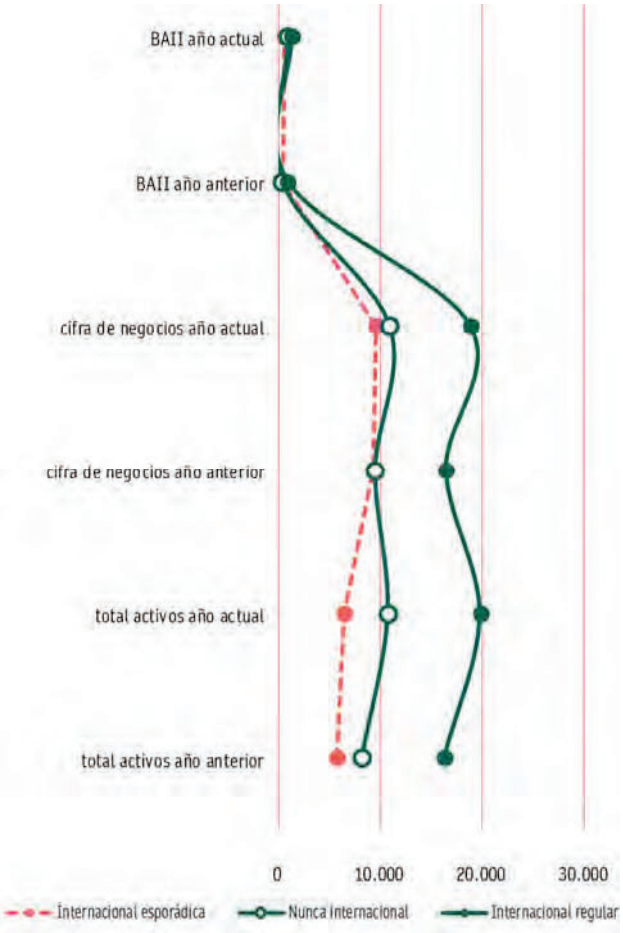
10.4.3. La empresa internacionalizada esporádicamente y la empresa doméstica con intención de internacionalizarse: ¿qué deben mejorar para estabilizarse en el mercado internacional?

Hemos incluido aquí dos análisis realizados con empresas que respondieron a las tres iteraciones de esta misma encuesta. Esto nos permitió detectar a 57 empresas que entraron o salieron de los mercados internacionales, 587 que se mantuvieron como puramente domésticas en estas tres iteraciones, y 354 que tuvieron actividad internacional en los tres momentos (internacionalizadas

regulares). Aquellas 57 empresas se definen como internacionalizadas esporádicas, que típicamente comienzan su actividad internacional recibiendo pedidos del mercado internacional sin que lo hayan buscado. Cuando dichos pedidos cesan, también lo hace su actividad internacional. Con el análisis que realizamos aquí queremos contribuir a que dichas empresas puedan plantearse su estabilización en los mercados internacionales. También incluimos otra comparativa entre empresas internacionales y empresas domésticas que manifestaron su intención de crecer en los mercados internacionales. Igualmente, trataremos de proporcionar pistas sobre su potencial mediante la comparación con empresas ya internacionalizadas.

La Figura 17 muestra las cifras económicas comparadas entre las categorías de empresas puramente domésticas, internacionalizadas esporádicas e internacionalizadas. Las mayores diferencias se presentan en las cifras de ventas en el ejercicio en que se hizo la encuesta y el año anterior, y en el tamaño de total activos en los mismos períodos. La empresa internacionalizada esporádicamente está incluso por debajo de la media de empresas domésticas. Esto puede indicar un primer problema en la internacionalización esporádica para mantenerse en los mercados internacionales: el tamaño importa. Sobre todo, si consideramos que ambos tipos de empresas internacionalizadas mantienen su actividad en el mercado doméstico además de las ventas internacionales.

Figura 17. **Comparativa de principales dimensiones entre empresas puramente domésticas (587), internacionalizadas esporádicas (57) y empresas internacionalizadas (354)**
(miles de euros)



Fuente: Elaboración propia.

La Figura 18 muestra la comparativa de las variables que miden el potencial internacionalizador. En este caso, la empresa internacionalizada esporádicamente tiene un potencial mayor que la puramente doméstica, pero todavía no llega a los niveles de la empresa internacionalizada regular. La figura ordena los ítems de mayor a menor diferencia. Así, la empresa internacionalizada esporádicamente tiene que mejorar más en la combinación eficaz de las diversas partes de la cadena de valor para la

internacionalización, en orientar la innovación hacia su uso en mercados internacionales, y en mejorar su imagen en mercados internacionales que, obviamente, sólo es posible si dedica recursos a ello en dichos mercados internacionales y, por otro parte, se logra con mayor facilidad si está presente en ellos. Es conocido que la entrada y salida de una empresa de un mercado internacional puede ser percibida como un signo de debilidad que afecta negativamente a su imagen y, por tanto, a las ventas internacionales. En cambio, donde más parecido hay con las empresas internacionalizadas regulares es en el potencial de los productos/servicios para su venta en mercados internacionales. Esto quizás haya sido el aspecto que haya llevado a las empresas con actividad internacional esporádica a iniciarse en mercados internacionales. Pero como se observa, es una condición necesaria pero no suficiente para la internacionalización regular con éxito.

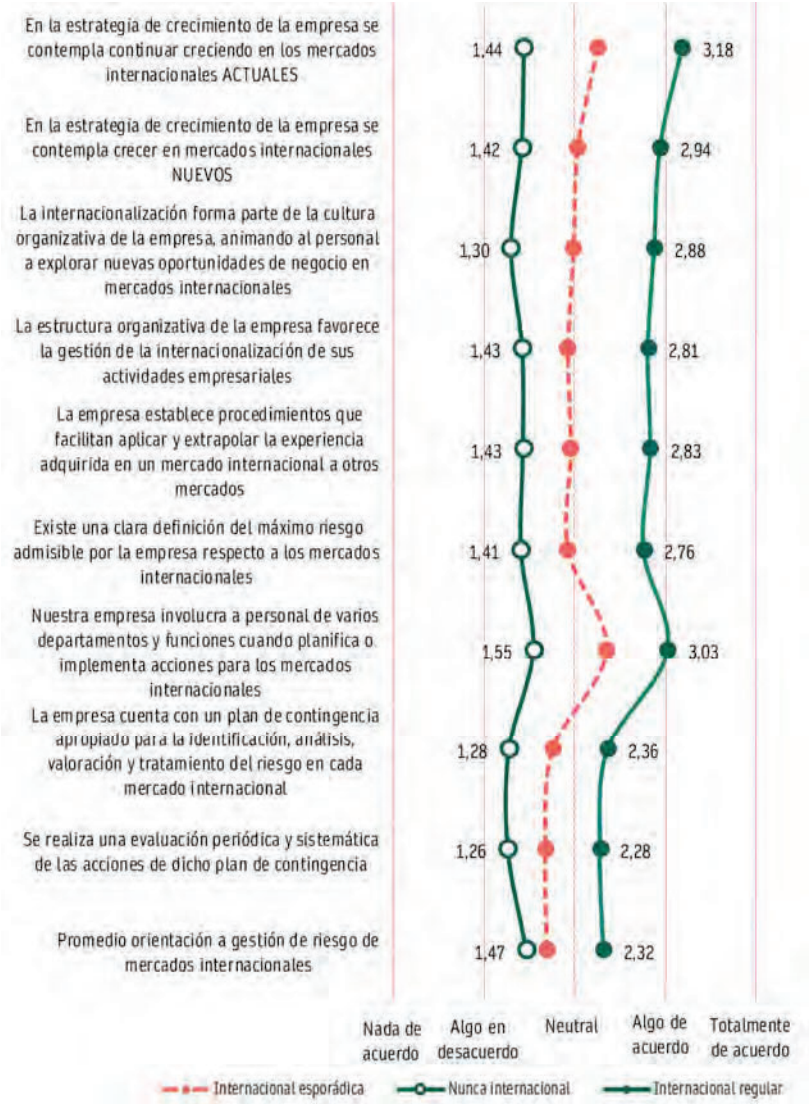
Figura 18. **Comparativa de potencial internacionalizador entre empresas puramente domésticas, internacionalizadas esporádicas y empresas internacionalizadas**

Fuente: Elaboración propia.

La Figura 19 evalúa las diferencias en las variables relativas a la orientación cultural hacia la internacionalización. Nuevamente, la figura tiene los ítems ordenados de mayor a menor diferencia entre las internacionalizadas esporádicas y las regulares. Aquí debemos destacar tres grandes aspectos. Uno, no podía ser de otra manera, la mayor diferencia está en la orientación a crecer en mercados internacionales, nuevos o actuales. La esporádica necesita incorporar esto más en su estrategia, lo que confirma su carácter esporádico atendiendo pedidos que llegan sin que la empresa los haya buscado activamente. Lo segundo es el binomio estrategia-estructura. Como estas empresas no parecen tener una estrategia internacional proactiva, tampoco estructuran la empresa para poder atender los mercados internacionales. El tercero, es la orientación cultural a gestionar el riesgo internacional. La empresa internacional lo tiene incluido en su planificación. La esporádica apenas lo considera. Probablemente por el bajo coste que puede tener su salida de mercados internacionales cuando no ha comprometido recursos con mercados internacionales de forma decidida. Por tanto, si asumimos que hay riesgo cuando se involucran recursos inamovibles o difíciles de reorientar a otras

actividades, entonces la empresa esporádica tiene un riesgo menor en su internacionalización. Y por ello, podría tener también una menor orientación a la gestión de dicho riesgo. No obstante, en pruebas adicionales realizadas con empresas internacionalizadas regularmente, observamos una relevante correlación positiva entre el grado de diversidad geográfica de mercados y una mayor orientación a gestionar el riesgo. Aquí no debe interpretarse este resultado como causa-efecto, en el sentido de si mayor orientación a gestionar el riesgo permite mayor diversificación o si el hecho de tener una mayor diversificación conlleva necesariamente una mayor orientación a gestionar el riesgo de operar en mercados muy diversos. Esto es, la empresa esporádica que sirve el mercado doméstico y, ocasionalmente, algún mercado internacional debe reflexionar sobre la identificación de riesgos de operar establemente en varios mercados de zonas geográficas diversas, y debe desarrollar un plan de contingencias adecuado.

Figura 19. **Comparativa de orientación cultural hacia la internacionalización entre empresas puramente domésticas, internacionalizadas esporádicas e internacionalizadas regulares**

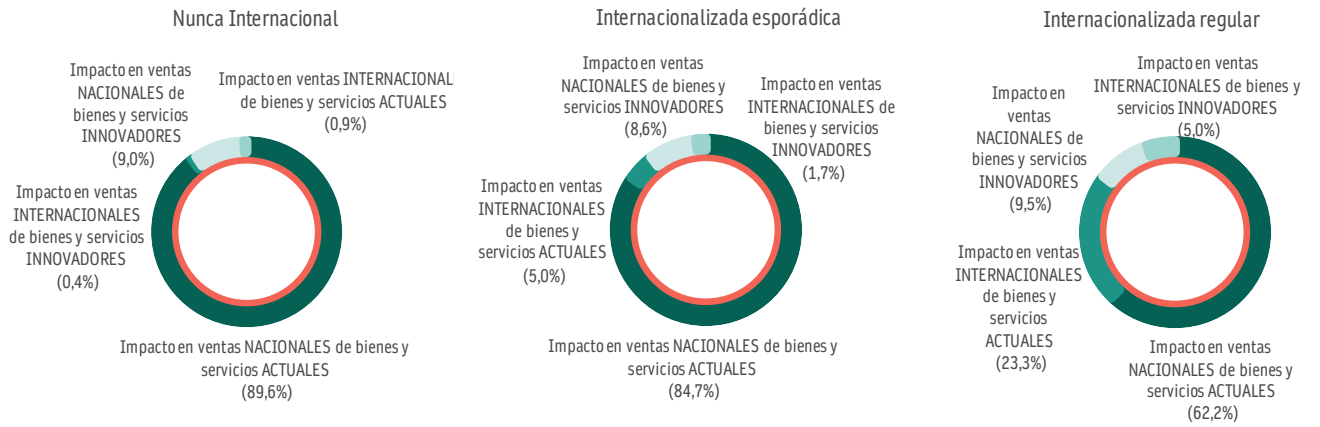


Fuente: Elaboración propia.

La Figura 20 muestra los resultados comparados para otra dimensión relevante que afecta cada vez más a la regularidad de la internacionalización, y es la innovación. Se espera que empresas muy innovadoras tiendan a internacionalizarse tempranamente (recientemente creadas) y/o rápidamente para tener un tamaño de mercado lo suficientemente relevante que les permita obtener un retorno relativamente rápido de la inversión realizada en el proceso de innovación. No es de extrañar, por tanto, alguno de los resultados de esta figura. Cuando el impacto de las ventas de productos actuales en el mercado doméstico es muy alto, esto motiva a la empresa a mantenerse en este mercado y no encuentra incentivos para mantener una internacionalización regular. En las

esporádicas, el peso del impacto en las ventas de productos actuales alcanza cifras similares a las empresas puramente domésticas (85%), mientras que dicho nivel es del 62% en empresas internacionalizadas regularmente. Naturalmente, en dicha cifra influye el hecho de no estar presente en mercados internacionales regularmente. Pero, también se puede interpretar como que la orientación a productos actuales está motivada por una cierta demanda doméstica. Esto podemos verlo en la comparación entre el impacto de ventas internacionales de productos actuales (5% para esporádica, 23% para siempre internacionalizada). En cambio, el peso en las ventas de productos innovadores es muy similar para esporádica y siempre internacionalizada; es del 8,6% en mercados domésticos y 1,7% en mercados internacionales para la esporádica, y el 10% y el 5% para la siempre internacionalizada, respectivamente. Por tanto, cuando el mercado internacional no tiene un peso suficiente en mercados actuales, la empresa puede tender a salirse de forma que tampoco los productos innovadores tendrán mucho peso, ni en el mercado doméstico ni en el internacional. En cambio, las ventas de productos actuales en mercados internacionales parecen llevar a las empresas siempre internacionalizadas a innovar en productos/servicios para asegurarse la continuidad en el futuro en dichos mercados, que son más exigentes y diversos. También, visto a la inversa, estar presente en mercados internacionales proporciona mayores oportunidades y fuentes para inspirar la innovación.

Figura 20. **Comparativa de orientación cultural hacia la innovación entre empresas puramente domésticas, internacionalizadas esporádicas e internacionalizadas regulares**



Fuente: Elaboración propia.

Compararemos ahora a las empresas domésticas que han manifestado que crecerán en mercados internacionales en los próximos 3 años con empresas internacionales que declaran que se mantendrán o aumentarán su expansión internacional.

La Figura 21 muestra la comparativa entre 65 empresas domésticas con intención para internacionalizarse con 578 siempre internacionalizadas. Nuevamente se ordenan los ítems de mayor a menor distancia. Curiosamente, vuelve a salir la combinación eficaz de las diversas partes de la cadena de valor como aspecto de mayor diferencia, la imagen de la empresa en mercados internacionales y la innovación. Un aspecto llamativo en esta comparación es que el potencial de internacionalización de los productos/servicios es significativamente menor en la empresa internacionalizada que en la empresa con intención de internacionalizarse. Esto podría estar sesgado en este último caso por la inexperiencia de la empresa en mercados internacionales, ya que es algo que la empresa debe ir adaptando. La empresa con intención de internacionalizarse debe por tanto evaluar en mayor medida dicho potencial en base a información de mercado evitando usar el mismo razonamiento que fue válido en el mercado doméstico cuando los mercados internacionales a los que se intentará acceder sean sustancialmente diferentes. La misma lógica que fue validada en el mercado doméstico puede no ser aplicable con éxito al nuevo mercado internacional.

Figura 21. **Comparativa en medidas de potencial de internacionalización entre empresas domésticas con previsión de expansión internacional (N=65) vs. Empresas internacionales regulares con previsión de mantener/aumentar ventas internacionales (N=578)**
(Listado de mayor a menor distancia entre valores)

*Indica una diferencia estadísticamente significativa con probabilidad de error menor al 5%.

Fuente: Elaboración propia.

La orientación cultural a la internacionalización es en lo que deben mejorar más las empresas domésticas con previsión de expansión internacional (ver Figura 22). En todos los ítems hay diferencias estadísticamente significativas entre ese grupo de empresas y las empresas internacionales con intención de mantener o aumentar ventas internacionales. Los aspectos de mayor diferencia entre ambos tipos de empresa son una mezcla del grado en que la internacionalización forma parte del ADN de la empresa, la orientación a gestionar el riesgo, además de estructura organizativa y personal para la internacionalización. Por tanto, necesitan, mejorar en todos los aspectos que imbuyen la cultura de una organización, tanto desde aspectos de gestión como de estructura y recursos.

Figura 22. **Comparativa en medidas de orientación a la internacionalización entre empresas domésticas con previsión de expansión internacional (N=65) vs. Empresas internacionales regulares con previsión de mantener/aumentar ventas internacionales (N=578)**
(Listado de mayor a menor distancia entre valores)

Nota: todas las diferencias son estadísticamente significativas con una probabilidad de error menor al 5%.

Fuente: Elaboración propia.

10.4.4. Estrategia, cultura y estructura organizativa para la internacionalización

Nos adentramos ahora exclusivamente en las empresas internacionalizadas. La Figura 23 muestra diversos aspectos relacionados con la orientación cultural a competir en mercados internacionales, relacionados con la coordinación interna y también con la gestión de riesgos. Los niveles son relativamente medio-altos. Como aspectos con mayores valores destacan la orientación a crecer en mercados internacionales actuales (3,1 en una escala de 0 a 4) más que en nuevos mercados internacionales (2,8), la involucración de personal de varios departamentos y funciones (3,0), la orientación cultural a la internacionalización (2,8) y la transferencia de aprendizaje de unos mercados internacionales a otros (2,8). El aprendizaje en base a la experiencia es la principal fuente de adquisición de conocimiento relevante para competir en mercados internacionales, lo que permite transformar esta experiencia en conocimiento útil y valioso redundando en mejoras en eficiencia y, por consiguiente, mayor rentabilidad.

Entre los aspectos que requieren mayor atención para la mejora se destaca, otra edición más, la gestión de riesgos derivados de la internacionalización en su perspectiva más amplia de proceso, esto es, identificación, valoración, elaboración de plan de

contingencia y seguimiento. Esta perspectiva sigue la norma ISO de gestión riesgos, no específicamente aplicada a internacionalización, sino a la gestión de riesgos empresariales (norma UNE-ISO 31000 sobre las directrices de gestión del riesgo empresarial y la especificación AENOR EA-0031 sobre el sistema de gestión del riesgo en la empresa). Son los tres ítems situados en la parte inferior de la Figura 23.

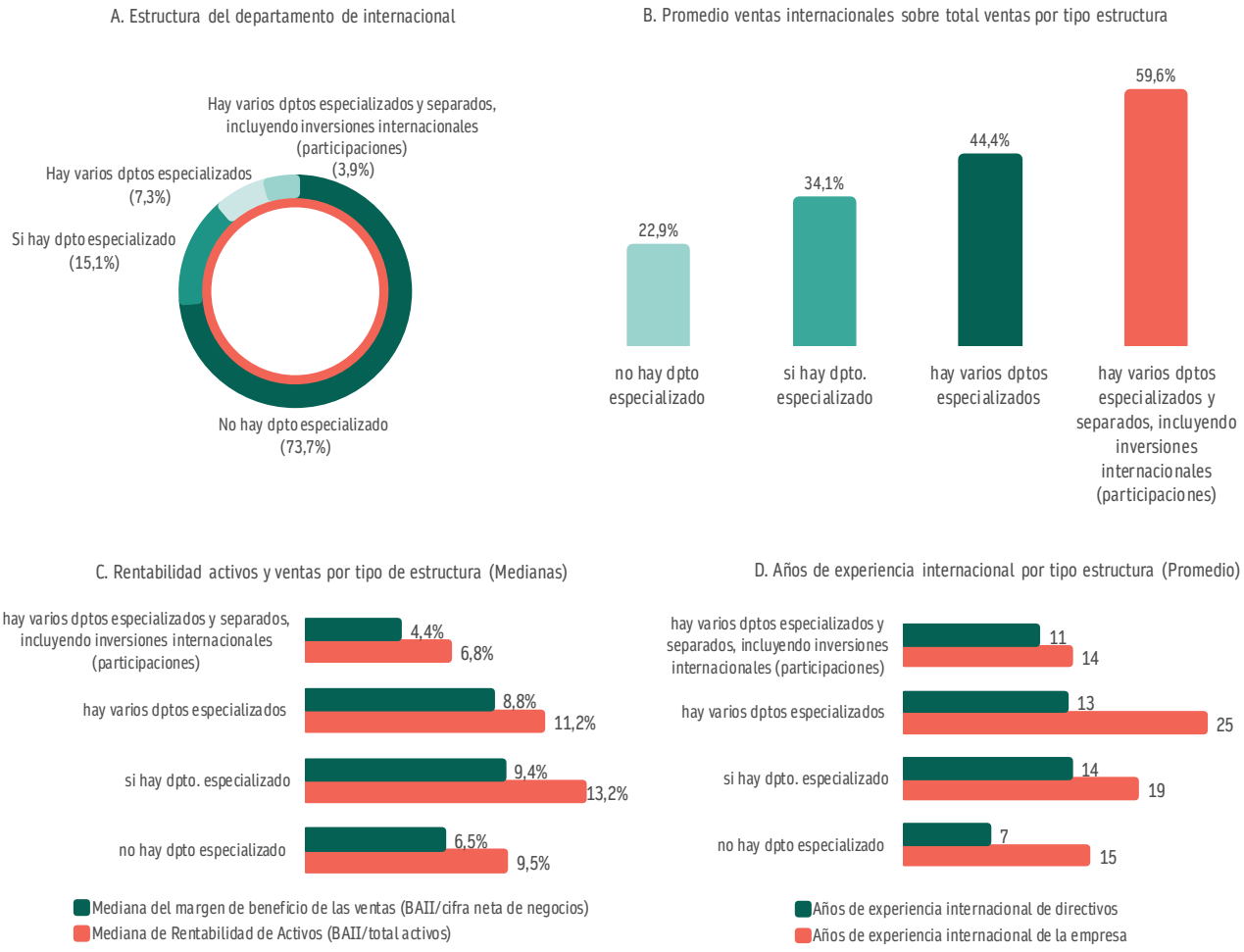
Figura 23. **Promedio de respuestas sobre orientación estratégica a la internacionalización**

Fuente: Elaboración propia.

La Figura 24 muestra diversos indicadores relacionados con la organización de la actividad internacional en términos de estructura organizativa y su desempeño. Naturalmente, cada empresa organiza su estructura en función de su actividad y objetivos buscando la optimización del uso eficiente de recursos escasos, de modo que la asignación de recursos de manera estable a una tarea hablaría de la especialización. Esta especialización es la que da lugar, en su primer nivel, a la denominación de la estructura organizativa de la empresa. No obstante, el interés es saber si hay recursos especializados y asignados de forma estable a gestionar los mercados internacionales. Así, se observa que un 74% de empresas internacionalizadas no cuenta con un departamento especializado en el área de internacionalización. En un 15% hay un departamento de internacionalización, y en un 7% hay varios departamentos especializados en aspectos de internacionalización (compras, ventas...). Finalmente, hay varios departamentos especializados y separados que gestionan las inversiones internacionales en casi un 4% de las 246 empresas internacionalizadas de la muestra de este año. Esto muestra las relativas dificultades que puede tener la empresa gallega para convertirse en una multinacional con vocación de gestionar inversiones en el exterior para la coordinación internacional de su cadena de valor (Figura 24.A). Todo esto puede deberse a varias circunstancias. Una, que la empresa esté todavía en fechas muy cercanas a su primera entrada al mercado

internacional, y todavía no tomó la decisión de diseñar una unidad organizativa específica para esto, adoptando una orientación pasiva a la espera del resultado. Otra explicación es que la empresa tenga una alta intensidad de la internacionalización con ratios de ventas internacionales sobre el total de ventas cercanos o iguales al 100%, lo que quitaría sentido a una unidad organizativa especializada cuando la actividad internacional es la predominante. Ante esto, la empresa tiende a adoptar una estructura similar a la que adoptaría si atendiese sólo al mercado doméstico, especializándose potencialmente en determinados clientes y no en mercados, puesto que considera que es un mercado global. Esto es, lo relevante no es el área geográfica de mercados internacionales, sino qué clientes son los fundamentales.

Figura 24. **Estructura organizativa y su desempeño**



Fuente: Elaboración propia.

Para profundizar en esto, elaboramos un análisis adicional tratando de determinar la posible asociación entre especialización y desempeño. Nótese que no se debe interpretar la información de la Figura 24.B y C como que el hecho de tener una cierta especialización provoca ese desempeño, ya que puede darse el caso de que las empresas con cierto desempeño decidan tener una cierta especialización. Pero resulta interesante ver que cuando la intensidad de las ventas supera un cierto umbral (Figura 24.B), la empresa divide la unidad organizativa especializada en internacionalización en varias. Así, las empresas con varios departamentos especializados incluyendo inversiones internacionales tienen un promedio de intensidad internacional del 60% de las ventas totales. En cambio, cuando dicha intensidad no supera el 20%-25% aproximadamente, no invierte recursos en una unidad especializada, alcanzando las empresas con esta organización una media del 23% de intensidad de ventas internacionales sobre el total de ventas. Las otras dos posibilidades alcanzan cifras similares de intensidad a medio camino entre ambos extremos. Así, las empresas con un único departamento especializado tienen de media una intensidad de ventas internacionales del 34% sobre el total de ventas, y un 44% cuando hay varios. Cualitativamente, la actividad internacional de las empresas con varios departamentos y una unidad para la gestión de inversiones internacionales es diferente, ya que tendrían la consideración de empresa multinacional al controlar

cadenas de valor en más de un país. Todo esto se traslada a la rentabilidad de activos y margen de explotación. Las empresas que obtienen mayor rentabilidad son en las que hay un único departamento o varios especializados, las cuales tienen intensidades de ventas internacionales medias. No obstante, llama la atención los niveles de rentabilidad y margen similares que obtienen las empresas en que no hay un departamento especializado, y también el menor margen y rentabilidad de las empresas potencialmente multinacionales. Esto puede mostrar más claramente la importancia del tamaño y la dificultad de coordinar eficientemente diversas partes de la cadena de valor cuando éstas están dispersas geográficamente. No parece que estas multinacionales estén siendo capaces de aprovechar las potenciales economías de escala y alcance, a pesar de su mayor intensidad de ventas internacionales.

Otro aspecto relevante es el ajuste entre la estructura y la experiencia en el mercado internacional, tanto de la empresa como de sus directivos (Figura 24.D). Se visualiza una cierta asociación entre ambas experiencias y la estructura organizativa. Esto es, a medida que la empresa adquiere experiencia en el mercado internacional tiende a desarrollar unidades organizativas especializadas. Así, cuando no hay departamento especializado la experiencia media de la empresa es de 15 años y la del equipo directivo 7 años. Cuando la empresa ya adquiere más experiencia y tiene una media de 19 o 25 años ya hay uno o varios departamentos especializados, respectivamente. En esos casos, la media de experiencia internacional de los directivos es muy similar, 13-14 años. Sin embargo, la media de edad de la empresa es muy diferente al caso en que no hay departamento especializado. Llama la atención también que las cifras para las empresas que tienen departamentos especializados en inversiones internacionales no se relacionan tanto con la experiencia de la empresa o de los directivos. Sin embargo, apenas 8 empresas se ubican en esta categoría, por lo que no se pueden sacar grandes conclusiones. Aun así, debemos mencionar que la multinacionalización requiere un conocimiento técnico muy específico por parte del equipo directivo. Por tanto, la evolución de la empresa en el mercado internacional a lo largo de los años va reclamando diferente tipo de organización.

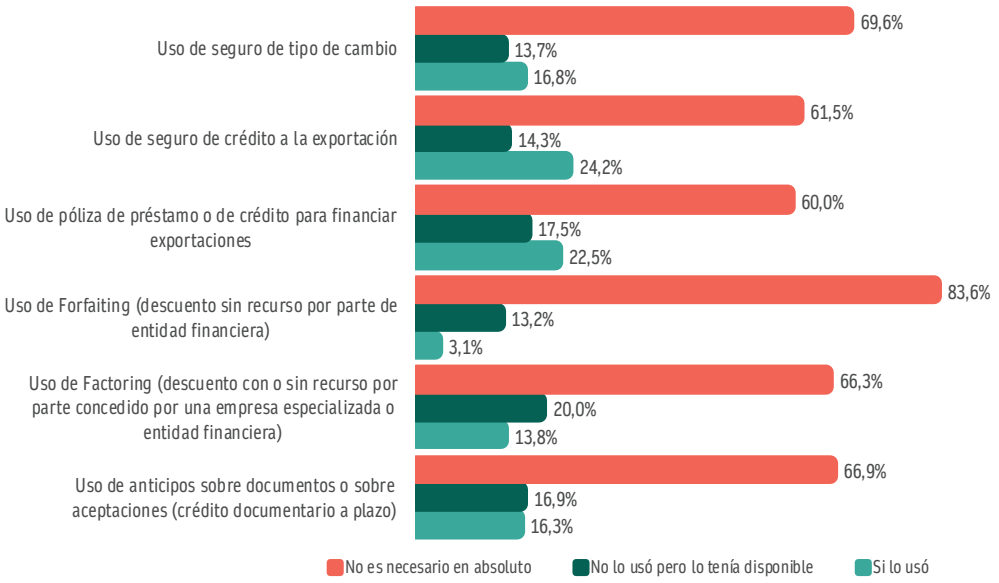
Tan sólo queremos llamar la atención sobre un riesgo derivado de esta mayor complejidad en la estructura organizativa a medida que la empresa va aprendiendo de su experiencia en el mercado internacional. El desarrollo de más unidades organizativas hace más necesaria una coordinación interna horizontal entre unidades. Y esto la puede hacer más lenta en la reacción ante imprevistos, lo cual es muy importante porque la empresa está más expuesta a riesgos de este tipo. Por tanto, debemos llamar la atención a las empresas en estas situaciones porque las estructuras organizativas complejas llevan aparejadas mayor inercia organizativa que las hace menos flexibles y adaptables a cambios rápidos del entorno internacional. En la medida en que el contexto internacional en el que compiten estas empresas refleja características VUCA (volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad), se hace esencial adoptar una estructura organizativa ágil y flexible. Esto implica simplificar tanto la estructura como las rutinas organizativas, optando por políticas claras y sencillas. De no ser así, el rápido y cambiante entorno VUCA hace que las rutinas organizativas complejas que eran efectivas en entornos menos dinámicos se vuelvan obsoletas rápidamente y, por tanto, no compensa invertir recursos en una estructuración compleja.

Todos estos indicadores muestran la importancia del ajuste de la organización a la actividad internacional desarrollada con relevantes asociaciones entre estructura, experiencia internacional y resultados.

Finalmente, en este apartado de estrategia, cultura, y estructura organizativa incluimos el uso de algunos instrumentos de gestión de cobro y riesgos derivados de la internacionalización (Figura 25). Llama la atención el elevado porcentaje de empresas que declaran no necesitar estos instrumentos en absoluto. De hecho, un 68% de las 161 empresas que respondieron a estos ítems señaló dicha circunstancia en los seis instrumentos. Por instrumentos, el de menor necesidad es el uso de forfaiting –descuento sin recurso por parte de entidad financiera, señalado por prácticamente el 84% de dichas empresas. El uso de póliza de préstamo o crédito a la exportación fue señalado como innecesario por el 60% de empresas, siendo el menos señalado como innecesario a la par con el uso de seguro de crédito a la exportación.

En términos de instrumentos que las empresas tuvieron disponibles, pero no usaron, se destacan el factoring (20%), la póliza de préstamo o crédito para exportaciones (17,5%) y el crédito documentario a plazo (16,9%). En términos de uso se destacaron el seguro de crédito a la exportación (24%) y la póliza de crédito o préstamo para la exportación (22%). Debemos señalar que cada instrumento es adecuado para unas determinadas circunstancias y operaciones y que al inicio de las relaciones comerciales suele ser recomendable el uso de instrumentos adecuados cuando hay cierta inseguridad o no hay suficiente confianza todavía en la relación. El uso y disponibilidad de varios de estos instrumentos puede estar influido por el área geográfica a la cual se destina la actividad internacional, ya que, por ejemplo, en el caso del seguro de tipo de cambio no es necesario cuando se opera en el marco de la Unión Monetaria.

Figura 25. **Promedio en frecuencia de uso de instrumentos para la gestión de cobro y riesgos derivados de la internacionalización**



Fuente: Elaboración propia.

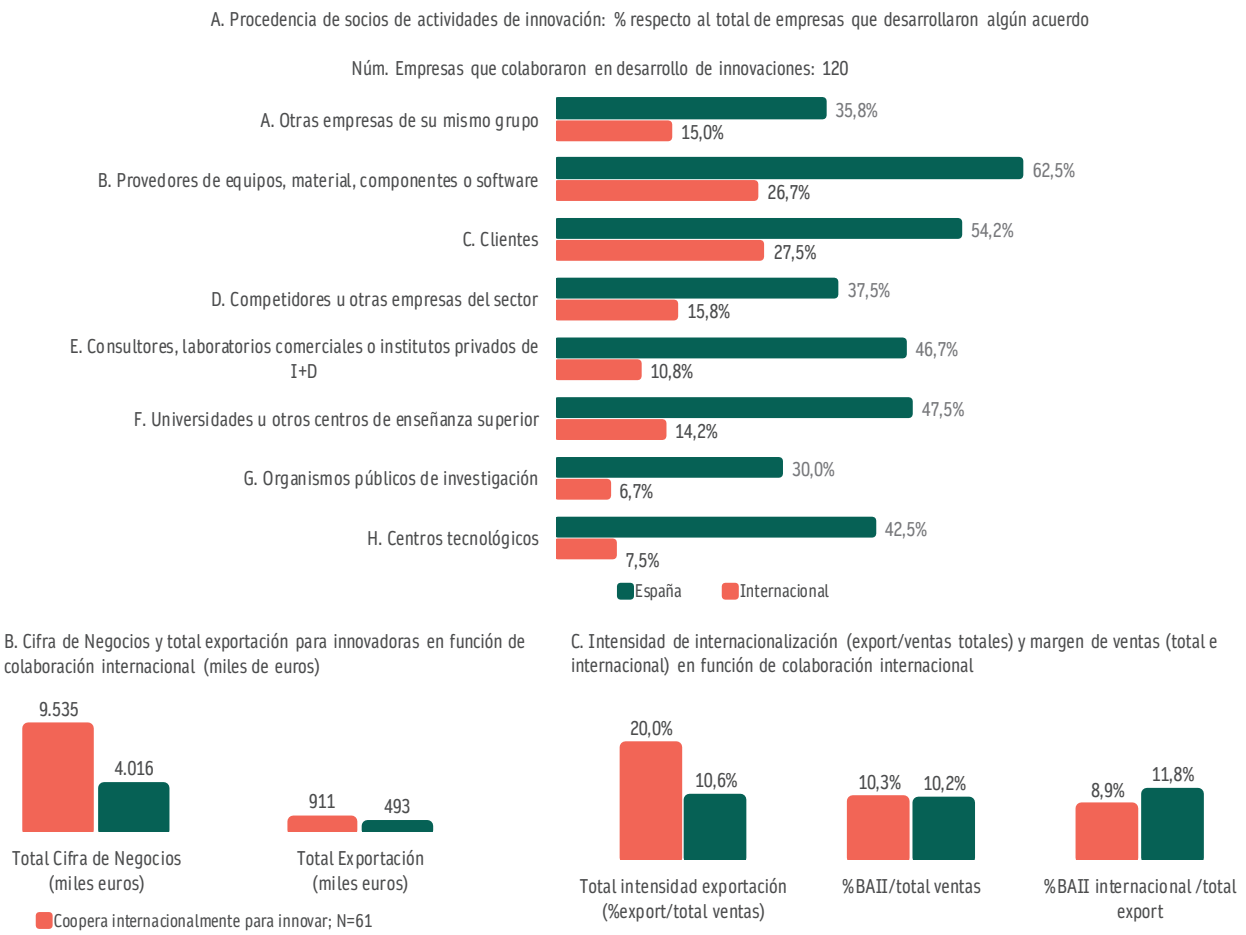
La estrategia de innovación suele relacionarse con la internacionalización. Ambos procesos se basan en el aprendizaje, uno para desarrollar innovaciones de forma regular y eficiente, y otro para desarrollar la actividad internacional con éxito en nuevos mercados internacionales que no son muy conocidos para la empresa. Mayor innovación por año suele llevar a mayor internacionalización, porque la empresa internacional necesita obtener un retorno al esfuerzo innovador cuanto antes ante la competencia y reacción de competidores que con sus innovaciones podrán dejar obsoleta la innovación de la primera empresa. La Figura 26 proporciona una idea de la preferencia de las empresas a la hora de innovar bien sea con socios localizados en España o internacionalmente. Se observa que las empresas de la muestra prefieren mayoritariamente la cooperación con socios españoles en todas las categorías de innovación, que por orden son proveedores de equipos, material o software (63%), clientes (54%), universidades y otros centros de educación superior (48%), consultores, laboratorios comerciales o institutos privados de I+D (47%), y centros tecnológicos (42%). Llama la atención que, en la iteración de este año, el segundo agente de España colaborador en la innovación fueron los clientes, cayendo los consultores/laboratorios comerciales hasta el cuarto puesto, y también fueron superados éstos últimos por universidades. Puede que sea un hecho anecdótico de la muestra de este año (120 respuestas) o puede que marque un cambio de tendencia en la colaboración con el sistema universitario.

En cuanto a la innovación colaborativa internacional, las preferencias varían ligeramente. Primero y segundo los clientes y los proveedores ambos con pesos similares (en torno al 27%), y en tercer y cuarto lugar también con pesos similares entre sí, competidores y otras empresas del grupo en torno a 15%. Llama la atención la colaboración con competidores u otras empresas internacionales del sector como tercera fuente de colaboraciones internacionales. En cambio, la colaboración con organismos públicos como universidades internacionales (14%) o centros tecnológicos internacionales (7,5%) es más limitada que en el caso de las colaboraciones con el equivalente en España. Si bien esto es lo frecuente y, hasta cierto punto lo deseable desde la perspectiva de la respuesta de estos organismos españoles a las empresas españolas, también debe de llamar la atención el bajo recurso a estos organismos internacionales. Las universidades y centros tecnológicos sitúan su investigación ligada al entorno más próximo en que se localizan. Sin embargo, se produce cierta especialización regional en el sistema productivo predominante. Así, si la Automoción es un sector muy presente en una zona, la universidad tenderá a especializarse en aspectos relacionados con dicha industria en la zona. No obstante, también debemos de llamar la atención sobre el hecho de sólo respondió a esto el 48% de las empresas internacionalizadas. La innovación, cuanto más especializada, más probable es que derive en una internacionalización, puesto que la ampliación de mercado gracias a la internacionalización facilita la recuperación de la inversión derivado tanto de innovaciones colaborativas como propias. Desde la perspectiva de la teoría de *stakeholders*, se enfatiza la colaboración de todas las partes interesadas en la creación de valor compartido como elemento clave en la competitividad. Sectores difíciles y altamente competitivos en términos de innovación tecnológica han comprendido ya desde hace años que deben ensamblar no solo piezas físicas sino también innovaciones desarrolladas por sus proveedores escuchando también a sus clientes. Esta observación es clave

cuando se trata de colaboraciones internacionales, puesto que clientes y proveedores internacionales son los agentes con los que más frecuentemente desarrollan innovaciones las empresas gallegas internacionalizadas.

En la Figura 26 también observamos dos hechos destacables en las figuras inferiores. Uno, que la cifra de negocios es más del doble para la empresa que coopera internacionalmente, que para la que no (más de 9,5 millones de euros vs. 4 millones de euros, respectivamente). Y segundo, que tanto el total de exportación (911 mil euros vs. 493 mil euros) como la intensidad de la exportación sobre el total de ventas (20% vs. 10,6%) rondan esa ratio de ser dos veces mayor para la empresa que coopera internacionalmente para innovar, que para la que no. Sin entrar en la discusión de la posible relación causa-efecto, queda claro que las empresas de menor tamaño tienen más dificultades para la gestión de colaboraciones con el exterior para innovar. Este aspecto también está recogido en lo que conocemos del enfoque *networking* de la Teoría de internacionalización gradual del modelo de Uppsala. Hay cierta dificultad de romper las desventajas de ser un foráneo en las redes de cooperación internacional, motivo por el cual, muchas empresas colaboran con empresas en territorio español (cultural, física e institucionalmente más cercanos). Una vez que aprenden a gestionar este tipo de colaboraciones, estarán en situación de poder afrontar una colaboración con agentes situados en entornos más lejanos en esas dimensiones, hecho que podrá suceder de forma gradual a lo largo del tiempo y en función de las necesidades.

Figura 26. **Actividades de Innovación**



Fuente: Elaboración propia.

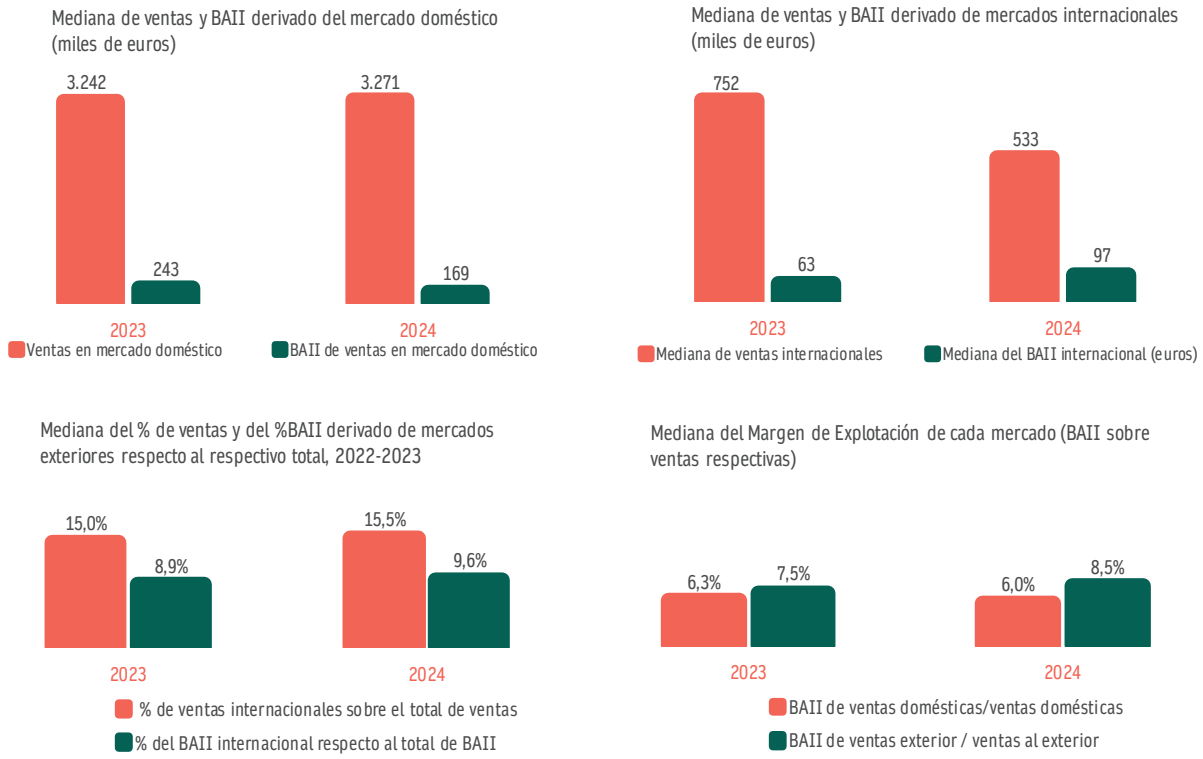
10.4.5. Internacionalización de las ventas

La Figura 27 ilustra las principales variables derivadas de la internacionalización de las ventas. En estos indicadores es especialmente relevante considerar los valores medianos en lugar del habitual promedio. Cuando existen diferencias relevantes en el tamaño de las empresas, la media puede dar una imagen sesgada de la realidad por el mayor volumen con el que contribuyen de media las empresas de mayor tamaño. Esto puede distorsionar la media de manera considerable. Esto es especialmente relevante

si tenemos en cuenta que vender en algún mercado internacional es una actividad más frecuente en las empresas grandes que en las de menor tamaño, tal como se ha visto en la comparativa de cifra de negocios y total activo en los epígrafes anteriores.

En la Figura 27 se observa que la típica empresa internacional gallega obtuvo unas ventas en el mercado doméstico que fueron relativamente estables: 3,24 millones de euros en 2023 y 3,27 en 2024. En cambio, la cifra de beneficios antes de intereses e impuestos-BAII en este mercado bajó de 243 mil euros en 2023 a 169 mil en 2024, esto es una caída del 30%. Las ventas internacionales para estas empresas cayeron un 30% (752 mil euros en 2023 vs. 533 en 2024), confirmando la desaceleración ya comentada en las cifras globales. No obstante, se da la circunstancia contraria en términos de crecimiento del BAII internacional (un 53% de 2023 a 2024). Como resultado, la contribución del BAII internacional al total aumentó del 8,9% al 9,6% (lejos del 17% de la edición anterior). Notemos que el margen de explotación del mercado doméstico para estas empresas es ligeramente inferior al margen de explotación del mercado internacional (en 2024, 6% y 8,5%, respectivamente).

Figura 27. **Ventas y BAII derivados del mercado doméstico e internacional**



Fuente: Elaboración propia.

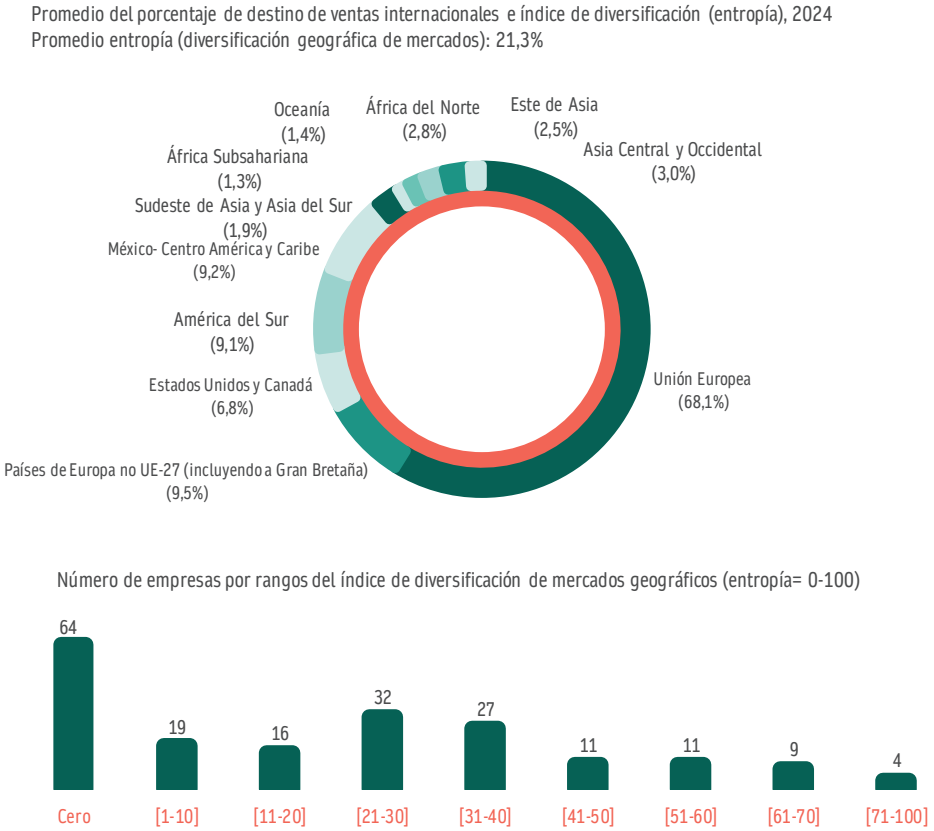
Podemos decir que el mercado doméstico mantuvo el nivel de facturación de estas empresas ante la caída de ventas en mercados internacionales. Con una intensidad de ventas internacionales sobre ventas totales del 15,5%, el beneficio internacional representa alrededor del 9% del beneficio total. Toda esta combinación de aspectos llevó a que las empresas internacionales hayan mantenido su BAII en niveles similares entre 2023 y 2024. Recordemos que la empresa puramente doméstica creció en BAII (122 vs. 135 miles de euros de 2023 a 2024), mientras que fue de 438 y 439 miles de euros para la internacional.

La empresa que va al mercado internacional lo suele hacer con productos de mayor valor añadido con una estrategia esencialmente de diferenciación y, por tanto, los clientes internacionales están dispuestos a pagar un extra que supera el posible mayor coste de servirlo en mercados internacionales.

El destino de las ventas, como se muestra en la Figura 28, se encuentra fundamentalmente en la Unión Europea, a donde se dirige más del 68% de las exportaciones. A esto hay que sumarle el 9,5% de exportaciones que van a países de Europa no EU-27 para completar hasta un 77,6% de exportaciones. Esta situación responde a la facilidad que supone operar en países con una cultura, administración, distancia geográfica y economías similares, si bien es cierto que existen pequeñas diferencias internamente entre

países. Es mucho más sencillo expandirse internacionalmente a mercados que se encuentran regionalmente integrados económicamente, como es el caso de la UE, NAFTA o MERCOSUR. Del resto de áreas geográficas destaca el 9,2% que supone México-Centro América y Caribe, mientras que Estados-Unidos y Canadá son un 6,8%. Sumados ambos, suponen un 16% de exportaciones totales, aspecto muy relevante dado que México, que tiene el acuerdo de integración regional con EE. UU. y Canadá, es usado por muchas empresas de otros países como vía de entrada al gran mercado norteamericano. Las recientes políticas arancelarias y desencuentros del presidente Trump a nivel geopolítico y comercial puede hacer peligrar un volumen de mercado muy importante. La estimación puntual en base a datos de cada empresa supera los 268 millones de euros en la muestra de este año, correspondiéndose con 101 empresas con ventas en esas dos áreas geográficas. Entre ellas, se incluyen empresas muy relevantes y reconocidas del sistema productivo gallego, incluyendo sistemas productivos como textil, automoción, alimentación, farmacéutico, maquinaria, o servicios industriales muy especializados, entre otros. Por tanto, hay una posición en estos mercados internacionales con relativo riesgo para los próximos años para un número importante de empresas. La siguiente área geográfica por orden de peso es América del Sur (9,1%) y continúan el resto de las áreas, todas con pesos iguales o inferiores al 3%.

Figura 28. **Destino de las ventas internacionales e índice de diversificación**



Fuente: Elaboración propia.

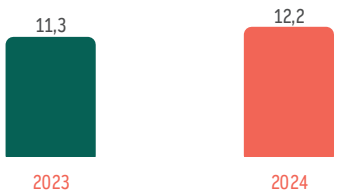
La diversificación geográfica ofrece ventajas ante los ciclos económicos adversos y momentos de ralentización como el que estamos observando en el presente informe. Las empresas diversificadas internacionalmente son más capaces de mantenerse sin necesidad de acudir a la financiación externa en momentos de crisis. Pero es también cierto que desarrollar la empresa en un entorno próximo en términos culturales, físicos, e institucionales facilita alcanzar el tamaño mínimo eficiente para poder abordar con mayores garantías la introducción en otros mercados más distantes, como así lo han demostrado tanto las empresas americanas como las chinas. Sin embargo, las empresas internacionalizadas de la muestra tienden a no adentrarse en áreas de alto crecimiento y, en concreto, en el sur de Asia, donde se espera que alrededor de 1.000 millones de habitantes se integren en la clase media en 2030.

Para cada una de las empresas analizadas se calculó el índice de entropía de diversificación normalizado entre 0 y 100, que mide el grado de diversificación de las ventas internacionales, siendo más diversificado cuanto más cerca de 100, y nada diversificado si es igual a cero (Figura 28 inferior). De las 193 empresas que respondieron a las cuestiones sobre el peso de cada área geográfica,

el 33% vende en una sola área geográfica (entropía cero), un porcentaje ligeramente inferior al del 2022 y al del 2023, si bien la serie es todavía corta en extensión temporal como para detectar alguna tendencia. El porcentaje de empresas altamente diversificadas (entropía superior a 50) sigue siendo limitada, aunque mayor que en la iteración anterior (18% este año, 10% en la encuesta anterior relativa a 2023). Finalmente, el índice de diversificación geográfica promedio se situó en el 21,3%, que es relativamente bajo por el alto número de empresas concentradas en una única área geográfica de las once en las que se dividió el mercado global. Por tanto, las empresas han ampliado sus mercados, pero están lejos de alcanzar un alto grado de diversificación geográfica relativa. La parte positiva es que permite una cierta concentración de esfuerzos en áreas geográficas focalizadas. La desventaja es la excesiva dependencia de una sola área geográfica y el impacto negativo que tendrán los ciclos económicos menos favorables en esa área sobre la cuenta de resultados de las empresas focalizadas en un área geográfica. Como dato ilustrativo, sirva el siguiente: 226 de las 246 empresas internacionalizadas de la muestra tienen alguna venta en el mercado de la UE-27; para el 48% de ellas, el mercado de la UE-27 supone al menos el 90% de sus ventas internacionales, y para el 27% es el 100% de ventas internacionales.

En el detalle del número de países que sirven las empresas (Figura 29), seguimos encontrándonos en el rango de 11/12 países establecido en los últimos años. Es decir, se mantiene el número de países, aunque se localizan esencialmente en una baja variedad de áreas geográficas. Las empresas internacionalizadas de la muestra parecen estar todavía explotando el área geográfica en la que entraron, antes de pasar a una mayor diversificación geográfica, o bien no tienen capacidad suficiente (económica, recursos humanos, capacidad productiva ociosa...) para avanzar hacia otros mercados geográficos. Se observa por tanto cierta estabilidad en la profundización en las áreas geográficas internacionales en las que actualmente operan las empresas.

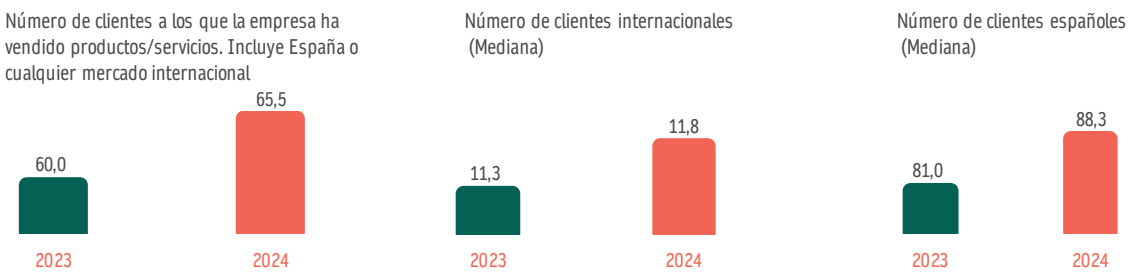
Figura 29. **Promedio número de países en los que ha realizado alguna venta internacional, bien exportando, con subsidiarias o por cualquier otro modo de entrada**



Fuente: Elaboración propia.

La mediana del número de clientes en todos los países incluido España (ver Figura 30) muestra un valor relativamente elevado, si bien en esta edición es un número menor al de otros años (65 clientes en 2024, 75 en 2022). al igual que ocurre en el desglose del número de clientes internacionales (alrededor de 11 sin variación relevante). En general, se observó cierta estabilidad en el número total de clientes, fruto de la contracción relativa de ventas ya comentada. Esto potencialmente llevará a un aumento del grado de rivalidad competitiva en los mercados internacionales, ya que hay menos venta y será más difícil conseguir aumentar la base de clientes. En términos relativos, el peso de clientes internacionales sobre el total de clientes ronda el 25% (ver Figura 31).

Figura 30. **Número de clientes**



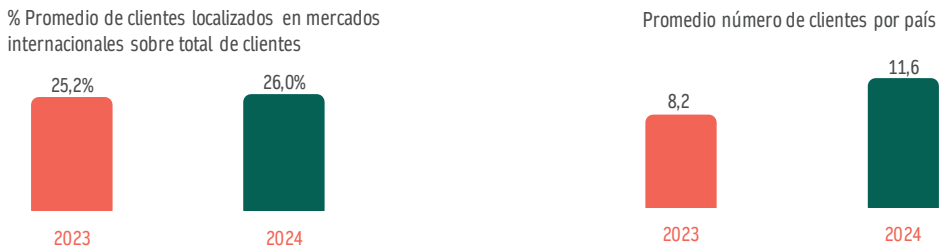
Fuente: Elaboración propia.

La estrategia de crecimiento es aparentemente de penetración de mercado que permite hacer uso de promociones de venta y rappels a sus clientes habituales. Esto se deriva del hecho de que el volumen de ventas internacionales disminuyó entre el 2023 y 2024,

mientras que el número de clientes internacionales permanece invariante. En cambio, se creció más en el número de clientes españoles, tal vez porque cuesta menos esfuerzo ampliar la base de clientes en el mercado más cercano que en los más distantes, como es el caso de los mercados internacionales.

En la Figura 31 vemos como el promedio de clientes internacionales por cada país se mantiene o aumenta ligeramente. Nuevamente, comparado con el retroceso en las ventas internacionales y la estabilidad en el número de países, indica una estrategia de mayor profundización en los países en que actualmente se está, por tanto, una orientación a la explotación de los mercados actuales. Esto es congruente con las dificultades de crecer internacionalmente en nuevos mercados internacionales, que requiere un esfuerzo mayor para la exploración de nuevas oportunidades de negocio en la expansión internacional.

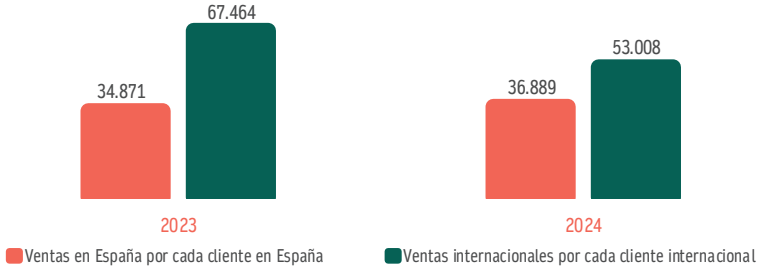
Figura 31. **Promedio de clientes internacionales**



Fuente: Elaboración propia.

La Figura 32 corrobora lo comentado anteriormente, ya que muestra como la mediana de las ventas por cada cliente internacional bajó de unos 67 mil euros en 2023 a 53 mil euros en 2024, mientras que facturaron 34,8 mil euros en 2023 y 36,8 mil euros en 2024 en términos medianos a cada cliente en España. Por tanto, se reduce la venta por cliente internacional, y los clientes del mercado español mantuvieron su compromiso con la empresa internacionalizada. Por otro lado, estas cifras muestran que los clientes internacionales compran un mayor importe que los españoles, probablemente porque se trata de empresas cliente de mayor tamaño.

Figura 32. **Ventas por cliente en mercados internacionales y en España** (medianas)

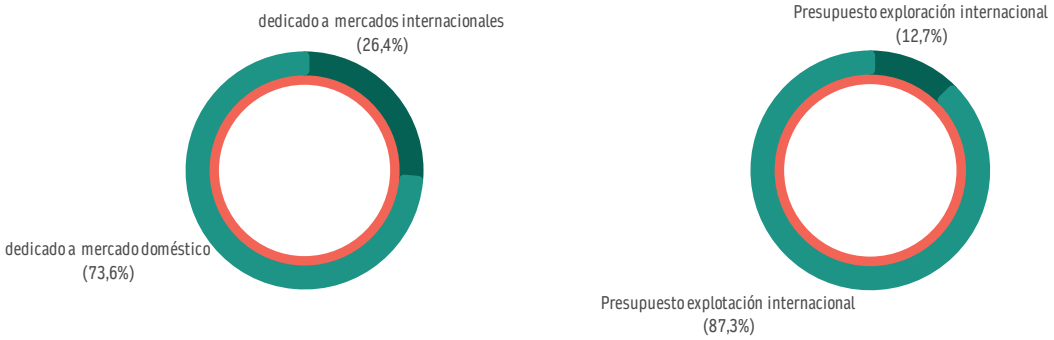


Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 33, se observa que el porcentaje mediano del presupuesto dedicado a marketing internacional (26%) es superior al porcentaje mediano de ventas internacionales (que era de un 15%), lo que está en consonancia con el mayor esfuerzo que hay que dedicar a esta actividad para poder obtener resultados en el mercado exterior. Las empresas focalizan la inversión en marketing internacional en la explotación de los mercados internacionales existentes (87%), reforzando su posicionamiento y buscando una mayor profundización en los mercados actuales. Sólo un 12,7% se dedica a exploración de mercados internacionales, cifra muy inferior a la obtenida en la pasada iteración (20%). Tal vez esta proporción de casi 90-10 para explotación y exploración sea una consecuencia de lo comentado respecto a la bajada de ventas internacionales, mientras que en épocas menos restrictivas parecía que tendía a un 80-20. Como se observa, no hay un nivel que sea óptimo siempre y en todo momento, sino que las empresas se adaptan en función de la dinámica de crecimiento del mercado. Al menos, dedican un cierto porcentaje para garantizar la futura

competencia en mercados internacionales, si bien es una situación más asimilable al atrincheramiento en los negocios y mercados actuales.

Figura 33. **Detalle del presupuesto destinado a marketing en mercados domésticos e internacionales** (medianas)



Fuente: Elaboración propia.

La Figura 34 también muestra una realidad especialmente relevante para las empresas que desean internacionalizarse: por cada euro invertido en marketing internacional la típica empresa gallega de esta muestra obtiene 121 euros de ventas internacionales. Dicha cifra es de más de 243 euros por cada euro que se invierte en marketing en el mercado doméstico. Esto es, conseguir que el esfuerzo de marketing produzca un resultado es casi 2 veces más costoso en el mercado internacional de lo que resulta en el mercado doméstico. Estas cifras son relativamente estables respecto a iteraciones anteriores.

Esto también puede deberse a las grandes diferencias que se derivan de intentar alcanzar una cierta notoriedad en España en relación con lo que supone esto mismo en el mercado exterior, así como a una necesidad de adaptación de los instrumentos y herramientas de promoción utilizadas en España para su uso en los mercados exteriores.

Figura 34. **Rendimiento en ventas por cada unidad invertida en marketing (euros por cada euro invertido en marketing)** (total internacional y doméstico)

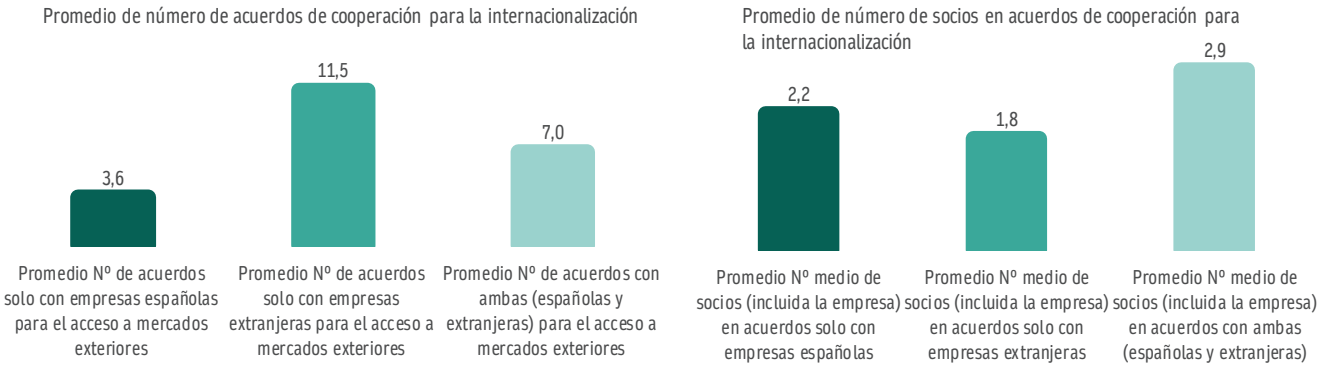
Fuente: Elaboración propia.

La Figura 35 muestra el desarrollo de acuerdos de cooperación para la internacionalización, aspecto esencial para empresas con recursos limitados, denominado *networking* o trabajo en red. Se aprecia un número muy limitado de empresas que desarrollan acuerdo de cooperación de cualquier tipo, ya que apenas un 5,3% de las 246 empresas internacionalizadas de la muestra indicó algún acuerdo. En esas que contestaron, suelen cooperar de media con 3,6 socios españoles y 2,2 socios por acuerdo, cifra respetable por lo que implica la gestión de estas acciones entre 3-4 socios. Estas empresas que desarrollan algún acuerdo de cooperación para la internacionalización prefieren hacerlo en mayor medida con empresas extranjeras específicas a sus necesidades para acceder a los mercados exteriores (11,5 acuerdos de media con 1,8 socios por acuerdo). Probablemente se deba a la necesidad de legitimar la presencia de una empresa extranjera en los mercados internacionales de destino y por la necesidad de contar con un socio local para el desarrollo de la actividad en el exterior que facilite el acceso y conocimiento de dicho mercado. Esto implica, probablemente,

una relevante necesidad de avanzar hacia modos de mayor compromiso, a la vista también de la reducida respuesta a la cuestión del número de subsidiarias en el exterior. Vemos también como el número de socios refleja la concentración de clientes en pocos mercados y, probablemente, derivado de las dificultades de desarrollar redes internacionales más extensas. Aparentemente se trata de colaboraciones puntuales para el acceso a determinados mercados, y no para aumentar una red de colaboración internacional de múltiples y variados actores.

Dado el escaso tamaño medio de las empresas, el fomento de la colaboración entre ellas podría facilitarles abordar la internacionalización de un modo más eficiente. Este tipo de colaboraciones, ya impulsado desde las administraciones anteriormente con escaso éxito, podría ayudar a diversificar mercados reduciendo el riesgo global de aproximarse a aquellos mercados geográfica y culturalmente más alejados, y aprovechando oportunidades en mercados que exigen una cierta dimensión para poder entrar en ellos. Quizás la empresa gallega internacionalizada podría sobrepasar la limitación de tamaño a través de redes de empresas gallegas con productos complementarios, manteniendo la independencia, por ejemplo, a través de las diversas iniciativas Clúster existentes en el sistema productivo gallego.

Figura 35. **Acuerdos de cooperación para la internacionalización**

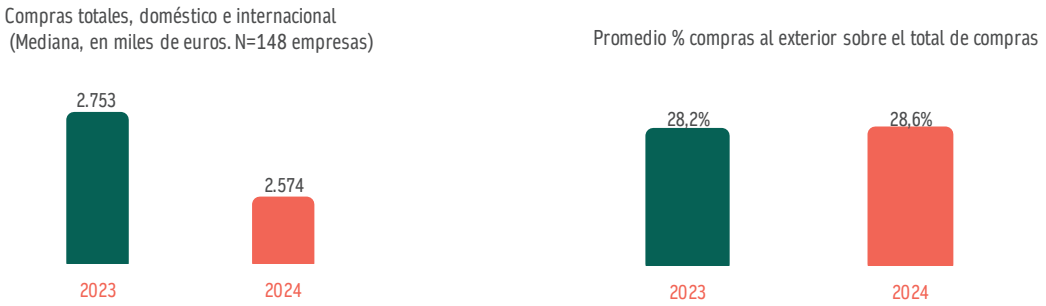


Fuente: Elaboración propia.

10.4.6. Internacionalización de las compras

En la Figura 36 se observa una reducción de las compras totales (de 2,7 a 2,5 millones de euros) entre 2023 y 2024, y éstas representan aproximadamente un 28% del total de compras manteniéndose estable este porcentaje entre 2023 y 2024. Por tanto, hay dos hechos fundamentales en estos datos. Una, que la reducción en ventas también se traslada a la reducción en compras, aunque en mucha menor intensidad ya que las empresas continúan probablemente manteniendo cierto flujo de compras a la espera de una recuperación de ventas (las ventas internacionales cayeron un 30%, las compras totales cayeron un 7,5%) y esto a pesar de ese porcentaje mayor que suponen las compras internacionales respecto al total de compras (28%) comparado con el 15% de ventas internacionales sobre el total de ventas. Segundo, y a la vista también de las cifras de rentabilidad y margen de explotación, las empresas internacionalizadas en ventas obtienen mayor desempeño económico también al aprovechar las posibles ventajas de comprar internacionalmente. En términos de peso, en la empresa internacionalizada las compras suponen por término mediano el 43% de la cifra de negocios, mientras que las compras internacionales son el 6,5% de la cifra de negocios. Hay algún caso de empresas en las que el 99% de las compras provienen de mercados exteriores, pero un 50% de empresas apenas compra un 18% del total de compras al exterior o menos, y un 19% compra más del 18% y menos del 37%. Por tanto, hay cierta dispersión, pero con una mayoría de empresa comprando al exterior porcentajes inferiores al 37% del total de compras.

Figura 36. **Compras totales**



Fuente: Elaboración propia.

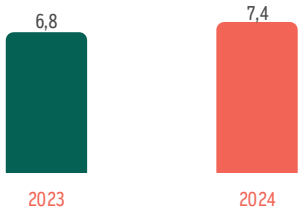
La Figura 37 muestra el número total de proveedores españoles o extranjeros y el porcentaje ubicado fuera de España. No hubo prácticamente variación entre 2023 y 2024, con una mediana de unos 41 proveedores en total, de los cuales entre un 17% y un 18% están en el exterior. Por tanto, se observa cierta estabilidad en el número de proveedores internacionales, marcado por el descenso o estabilización generalizada en la actividad de las empresas.

Figura 37. **Proveedores españoles o extranjeros**

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a diversidad geográfica de las compras internacionales (Figura 38), hubo también poca variación. El número de países en los que se realiza alguna compra ronda los 7 países. La búsqueda de proveedores en el extranjero debería ser una actividad clave dentro de la cadena de valor de las empresas porque de lo contrario existe el riesgo de no poder competir en igualdad de condiciones con rivales que sí lo hacen, además de permitir el acceso a una mayor variedad de tecnología e insumos. No obstante, las empresas deben calibrar hasta qué punto esas compras son críticas para su operativa. Las recientes disrupciones en el transporte de mercancías aconsejan disponer de fuentes de suministro cercanas (near shoring), al menos como alternativa contingente. Un adecuado balance entre proveedores económicos o con las tecnologías más recientes pero lejanos y otros quizás más caros pero cercanos, unido a planes de contingencia, es la solución para no incurrir en retrasos que puedan afectar a la relación con los clientes en cualquiera de los mercados.

Figura 38. **Promedio del número de países en los que ha realizado algún tipo de compra (materiales, maquinaria, ...)**



Fuente: Elaboración propia.

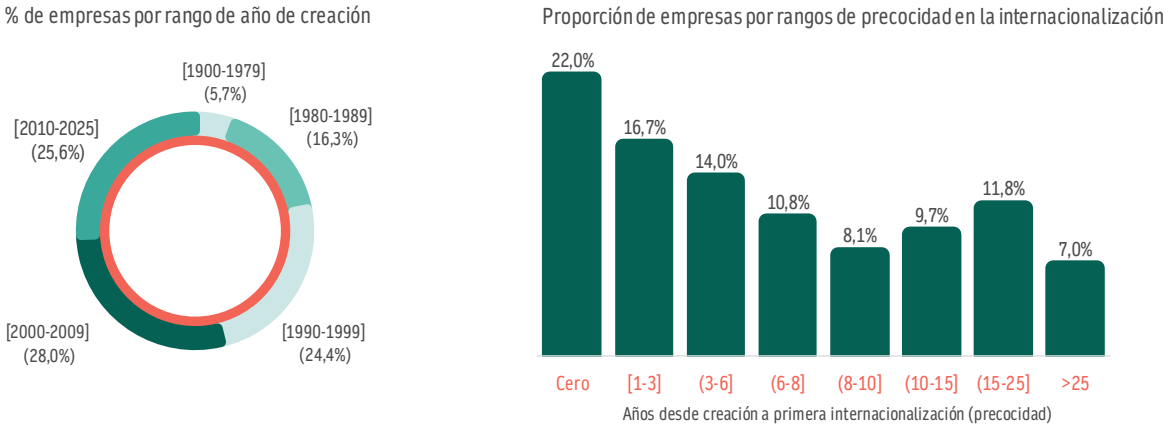
10.4.7. Precocidad y experiencia internacional de la empresa

La Figura 39 muestra tanto el año de creación de las empresas internacionales de la muestra como la proporción por rangos de precocidad en la internacionalización. Ante las mejoras en comunicación e infraestructuras y ante el fenómeno de la globalización, muchas empresas se adentran en mercados internacionales por primera vez a edades muy tempranas, incluso desde el mismo momento de su constitución. Esta precocidad en la internacionalización ha dado lugar a fenómenos como las "born-global" —empresas que desde el inicio buscan una amplia diversidad de mercados venta internacionales con una alta intensidad de ventas– o las "nuevas empresas internacionales (INVs o "international new ventures" —empresas que desde fechas cercanas a su constitución controlan varias cadenas de valor en diversos países. Esta precocidad suele ir acompañada de ingentes recursos financieros por parte de otras empresas o inversores institucionales que participan en estas internacionales precoces. No obstante, esta estrategia requiere que la empresa sea capaz de conseguir de forma muy rápida una relevante intensidad y volumen de ventas internacionales que justifique el enorme esfuerzo inversor que requiere, por lo que han de estar preparadas para correr muy rápido y saltar muy alto en muy poco tiempo. Este efecto "born-to-run" pone a estas empresas bajo un mayor estrés que aquellas que siguen un enfoque temporal más gradual. Éstas últimas, desarrollan primero el mercado doméstico para luego dar el salto a la internacionalización, lo que les permite afrontar su desventaja de ser una nueva empresa con poca o ninguna experiencia en un ambiente más conocido y cercano.

No obstante, debemos destacar que entre la muestra de empresas hay sociedades muy precoces y que han ido al mercado internacional desde el primer año hace ya más de 50 años. Probablemente, muy influidas por el sector que requería una orientación al mercado global, y porque parte de los propietarios de la empresa eran socios extranjeros. Queremos destacar, por tanto, que el fenómeno de la precocidad no es algo nuevo, a la vista de la muestra de empresas. Pero seguramente, la decisión de internacionalizarse desde la creación hoy en día podría ser más difícil de implementar que aquellos primeros ejemplos, a pesar de los avances referidos en comunicaciones y facilidad de acceso a la información. Se da la circunstancia también de que la competencia en un mercado dado tiende incluye no sólo a los competidores locales presentes en ese mercado, sino también a un número creciente de empresas exportadoras a dicho mercado.

Se observa que entre un 38% (internacionales en los tres primeros años) y un 52% (internacionales en los 6 primeros años) de empresas de la muestra podrían ser calificadas como *born-globals*. Sin embargo, la proporción de empresas por años de precocidad es relativamente equilibrada en cada tramo de edades. En promedio, la empresa gallega de la muestra fue al mercado internacional tras cumplir 8,5 años desde la fundación.

Figura 39. **% Empresas por rango de año de creación y precocidad en la internacionalización**

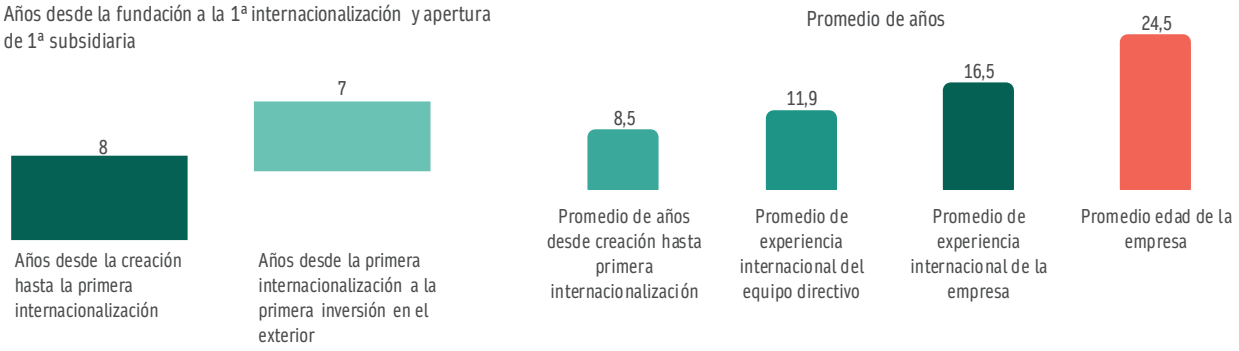


Fuente: Elaboración propia.

La Figura 40 muestra la dinámica en el tiempo desde la creación de la empresa a la primera entrada a un mercado internacional (189 empresas) y desde ahí hasta la apertura de la primera subsidiaria en el exterior para cualquier tipo de actividad en el país de destino, bien sea venta, producción o adquisición de recursos productivos, para aquellas empresas que contestaron a dicha pregunta (48 empresas). La ausencia de respuesta en algunos casos se debe a que todavía no han invertido en ninguna subsidiaria en el

exterior, mientras que en otros casos hemos comprobado que la empresa no quiso proporcionar esta información o bien la persona que respondió al cuestionario lo desconocía porque pudo haber pasado hace bastante tiempo.

Figura 40. **Promedio de años transcurridos desde la fundación a la primera internacionalización y apertura de primera subsidiaria**



Fuente: Elaboración propia.

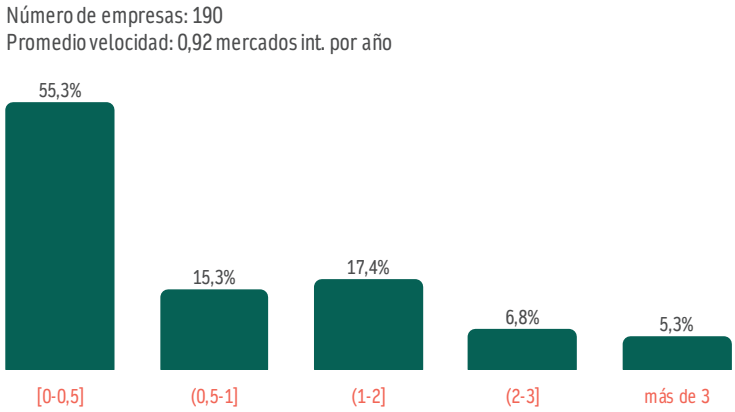
Las empresas de la muestra tardaron una media de 8 años (entre 7 y 9,6 años) en internacionalizarse por primera vez, si bien ya hemos comentado que hay una mezcla relativamente equilibrada de empresas con mayor y menor precocidad. Tras esa primera entrada, han tardado de media 7 años (entre 4,1 y 9,2 años) más en abrir la primera subsidiaria en el exterior (en total, entre 11 y casi 19 años). Esto debe llamar a la atención a dos tipos de empresas. Primero, aquellas que están valorando entrar al mercado internacional. No es previsible que dicha entrada implique un modo de alto compromiso de recursos con el mercado internacional desde el inicio (subsidiarias en el exterior) y sin experiencia previa o sin ayuda de socios externos. Segundo, a aquellas que está considerando abrir una subsidiaria en el exterior, ya que es necesario contar con suficientes recursos financieros, humanos y de conocimiento como para no incurrir en riesgos excesivamente elevados para lo que la empresa puede tolerar. Observamos, por tanto, que se cumple la Teoría de Uppsala sobre la internacionalización gradual de las empresas hacia modos de mayor compromiso a medida que van adquiriendo experiencia en mercados internacionales gracias a la experiencia de operar en dichos mercados o en las correspondientes redes de comercio internacional. Este aprendizaje organizativo no es inmediato, ya que implica prueba-y-error de nuevos procedimientos y rutinas que pueden no estar perfectamente afinados a los nuevos mercados internacionales. Además, el riesgo en que se incurre tras la primera entrada es mayor que mientras se operaba domésticamente, y la empresa no se siente cómoda si dicho incremento hace elevar este riesgo por encima del nivel máximo tolerable. No es previsible que la empresa realice una inversión de mayor compromiso hasta que dicho riesgo caiga a niveles tolerados. Según nuestra muestra, esto puede demorar entre 4,1 y 9,2 años de media. Un 24% de empresas que declararon tener ventas internacionales no reportaron la fecha de primera entrada, y sólo el 19,5% de empresas reportó la fecha de primera apertura de subsidiaria. Este número de empresas con subsidiarias es bajo, aunque ligeramente superior a la media española, que fue del 11% del total de exportadores regulares (6.000 subsidiarias en el año 2022), según informes del ICEX.

El equipo directivo dedicado a tareas de internacionalización tiene de media unos 12 años de experiencia internacional. La experiencia internacional media de la empresa es superior, 16-17 años. Y la edad media de la empresa internacionalizada está entre 24 y 25 años desde su inscripción en el registro mercantil. La experiencia del equipo directivo es especialmente relevante en empresas que están en los primeros años de internacionalización. Cuando la empresa carece de experiencia internacional, es necesario recurrir a otras fuentes de conocimiento como son los directivos, empresas y consultores externos o servicios de instituciones públicas de apoyo.

Otro aspecto relevante es la velocidad de post-internacionalización, es decir, la velocidad o ritmo al cual entran en nuevos mercados internacionales tras la primera entrada. En la Figura 41 se muestra la frecuencia del número de empresas por el rango del número de mercados internacionales que la empresa fue capaz de entrar por año. De media, la velocidad fue de casi 1 nuevo mercado internacional por año para las empresas que contestaron a las preguntas de año de primera internacionalización y número de mercados internacionales (190 empresas). Por rangos, un 55% apenas fue capaz de entrar en menos de 1 mercado cada dos años de media, un 15% entró prácticamente en un mercado nuevo por año, y un 17,4% se expandió a razón de 1-2 mercados nuevos por año. Al analizar las empresas internacionalizadas para las que hay 3 años de iteraciones de esta encuesta para estas variables (unas

489), se observa que hay una correlación parcial y semi-parcial moderada entre velocidad de internacionalización y precocidad (-0,20 y -0,19)[5]. A efectos de desempeño económico, el margen de explotación tiene una correlación parcial de 0,15 y semi-parcial de 0,14 con la precocidad, pero no con la velocidad. En cambio, la rentabilidad de activos no está asociada con ninguna de ellas, teniendo siempre en cuenta la posible influencia de otras variables que suelen estar relacionadas entre sí.

Figura 41. **Velocidad media: número de mercados internacionales por año internacionalizada**



Fuente: Elaboración propia.

10.4.8. Personal de la empresa para la internacionalización y otros recursos

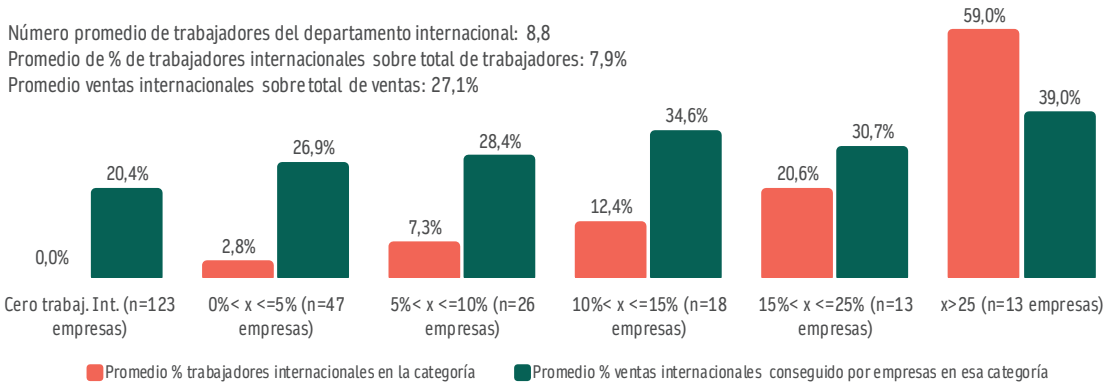
La Figura 42 muestra el ajuste entre la proporción de trabajadores dedicados a actividades de internacionalización y la proporción que representan las ventas internacionales sobre el total de ventas. Previsiblemente, cabría esperar que existiese una asociación positiva casi perfecta entre ambos, esto es, que ambos porcentajes fuesen iguales. Por ejemplo, que el 50% de trabajadores dedicados a actividades internacionales gestionen un 50% de ventas internacionales sobre el total de ventas. De esta forma, habría una correspondencia entre la proporción de recursos humanos dedicados a estas tareas y la proporción de resultados obtenidos fruto de esa gestión. Esta situación no refleja lo observado en la práctica. Las empresas internacionalizadas de la muestra tienen en promedio unos 8,8 trabajadores dedicados a tareas relacionadas con la internacionalización, que supone una media del 7,9% para conseguir una media de 27,1% de ventas internacionales sobre el total de ventas. Esto es, aparentemente, hay un factor de productividad del factor humano muy importante en la parte correspondiente a los mercados internacionales en comparación con la menor productividad de los recursos humanos dedicados a las ventas domésticas. El complemento al 100% sería el equivalente para el mercado doméstico, esto es, el 92,1% de los trabajadores –que son los dedicados a tareas relacionadas con el mercado doméstico– gestionarían el 72,4% de ventas totales para la empresa. No obstante, este indicador podría contener algún solapamiento porque puede haber trabajadores que atienden ambos mercados y que podrían o bien no haber sido contabilizados en la parte proporcional de trabajadores internacionales, o bien haber sido contabilizados como trabajadores que gestionan solamente el mercado doméstico.

No obstante, esto podría explicarse en parte por una cuestión relacionada con la estructura organizativa de la empresa internacional y la "mezcla" de empresas en la muestra, unas con y otras sin departamentos de internacionalización especializados. Hemos detectado 123 casos en que la empresa no tiene un departamento especializado y, por tanto, declararía que tiene cero trabajadores dedicados a tareas de internacionalización para conseguir un cierto porcentaje de ventas internacionales, que sería gestionado por trabajadores no especializados en dicho mercado. Estas empresas gestionan de media un 20% de ventas internacionales sobre el total de ventas. Las 63 empresas que tienen más de un 0% y un 5% o menos de trabajadores internacionales gestionan de media un 27% de ventas internacionales sobre el total de ventas (media de 2,8% de trabajadores internacionales sobre el total de trabajadores). Dicha cifra se sitúa en un escalón siguiente para las siguientes tres categorías. Las cifras de intensidad de ventas internacionales son siempre superiores al porcentaje de trabajadores internacionales sobre el total de trabajadores. La excepción

4. La correlación parcial refleja la asociación entre estas dos variables (velocidad y precocidad) en el caso de que las otras variables que suelen relacionarse con ellas no variasen (como por ejemplo el tamaño, la edad de la empresa, la intensidad de exportaciones...). La correlación semi-parcial refleja la asociación entre ellas tras remover de una de ellas el efecto de las demás variables relacionadas. Ambas tratan de medir una asociación excluyendo el efecto de otras posibles variables con influencia entre las dos variables en cuestión.

son las 13 empresas con más de un 25% de trabajadores internacionales, en las que la media de este porcentaje es de un 59% de trabajadores internacionales sobre el total y éstos gestionan de media un 39% de ventas internacionales sobre el total de ventas. Por tanto, a cada salto en los rangos de proporciones de trabajadores internacionales sobre el total, va siendo más difícil mantener esa "alta productividad" de los trabajadores dedicados a la internacionalización a medida que se alcanzan altas cotas de intensidad.

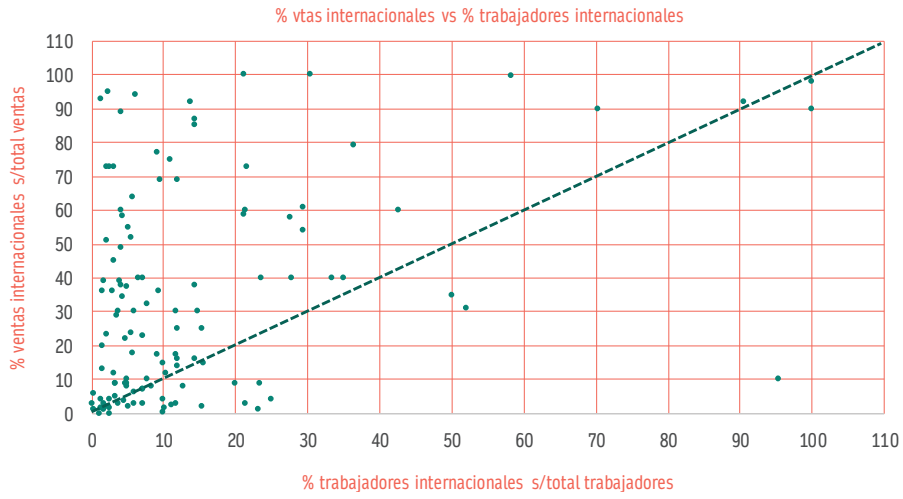
Figura 42. **Número de trabajadores del departamento internacional, peso sobre total de trabajadores**



Fuente: Elaboración propia.

La Figura 43 ilustra mejor este potencial efecto de productividad del factor humano dedicado a tareas de internacionalización. En el eje X se incluye el peso de trabajadores internacionales sobre el total, y en el eje Y el de la intensidad de ventas (ambos como porcentajes). Si trazamos la bisectriz en que ambas dimensiones son iguales, observamos que una amplia mayoría se sitúa por encima. Esto es, la proporción de ventas internacionales tiende a ser superior a la intensidad de trabajadores internacionales. Además, los puntos más distanciados de esta bisectriz se aglutinan en una proporción de trabajadores internacionales que se sitúa entre un 2% y un 30%, aproximadamente, con intensidad de ventas igual o superior al 60%. También se observan muy pocas empresas con cierta problemática de productividad del factor humano dedicado a tareas de internacionalización, probablemente debido a la inexperiencia bien del equipo directivo o de la empresa, puesto que se sitúan por debajo de la bisectriz.

Figura 43. **Ajuste entre % ventas internacionales y % de trabajadores dedicados a internacionalización**



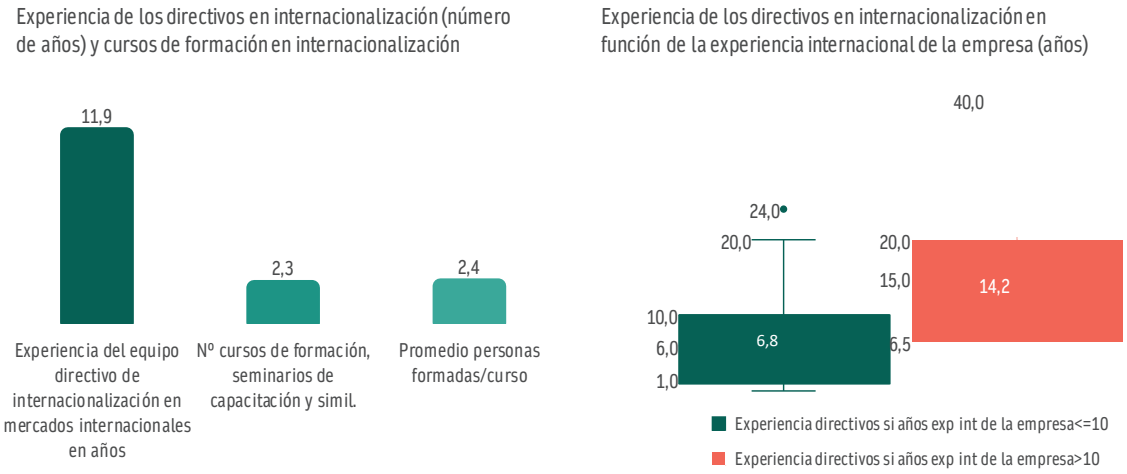
Fuente: elaboración propia.

La Figura 44 trata de profundizar en estos aspectos desde la perspectiva de la experiencia en actividades internacionales. Por ejemplo, la experiencia media del equipo directivo es de unos 12 años, aproximadamente. No obstante, se observan un promedio de personas formadas en cursos de capacitación y similares relativamente bajo para el conjunto de empresas (2-3 personas en los 2,3 cursos por año).

Si descendemos en el análisis de la correspondencia entre años de experiencia del equipo directivo y de la empresa, cabría esperar que fuese mayor la experiencia del directivo en empresas con menor experiencia en tareas de internacionalización (Figura 44 derecha). Sin embargo, la figura de la derecha muestra lo contrario. Entre las empresas de 10 o menos años de experiencia internacional, el equipo directivo tiene de media 7 años de experiencia internacional. En las empresas con más de 10 años de presencia internacional, dicha media es de 14,2 años. Esta última cifra no ofrece grandes problemas, salvo que la importancia de la experiencia directiva se difumina mucho a medida que es la empresa la que tiene esa experiencia en actividades internacionales. La empresa con el tiempo suele desarrollar procedimientos y rutinas ampliamente difundidos en la organización que facilita afrontar la incertidumbre del portafolio de mercados internacionales en el que opera. No obstante, debemos llamar la atención sobre la necesidad de que dichos procedimientos y rutinas sean flexibles, poco complejos, más bien políticas o reglas generales, cuando los mercados internacionales a los que se dirige la empresa sean muy dinámicos (grandes cambios frecuentemente), volátiles (impredecibilidad del cambio), inciertos en dichos cambios (dirección del cambio) y ambiguos (no hay reglas claras aplicables para afrontar los cambios). En dichos contextos, las reglas y procedimientos complejos son poco útiles porque lo que hoy es válido, deja de serlo al poco tiempo. Y en este tipo de contexto, puede volver a ganar relevancia la experiencia directiva unida a la experiencia de la empresa para afrontar estos cambios.

Cuando hemos comparado los datos de los 3 años de encuesta disponibles, hemos observado que el equipo directivo de las empresas que tienen 3 o menos años de presencia en los mercados internacionales tiene la mitad de experiencia que las empresas que ya llevan 10 o más años (5 frente a 10,5 años). Esto tiene una doble lectura, una positiva y otra negativa. Esta última es que las empresas de menor edad y experiencia internacional pueden estar minusvalorando el impacto negativo que su inexperiencia puede tener en los resultados empresariales. La parte positiva es que, al menos en años, parece haber una coevolución de los equipos directivos con la empresa en su expansión internacional, lo cual es un indicador positivo de la capacidad de retención de personal valioso.

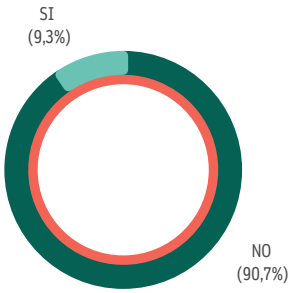
Figura 44. **Experiencia de los directivos en internacionalización**



Fuente: Elaboración propia.

En el informe de este año no se incluye la información relativa a la internacionalización de la financiación (número de participadas, participación de socios extranjeros en el capital del a empresa) por el bajo número de respuestas a estas cuestiones (23 empresas). No obstante, esta información se usó para otorgar puntos adicionales en el indicador global (ver Figura 45).

Figura 45. **% Empresas que participan en sociedades ubicadas en el extranjero**
(nº de empresas que declaran tener subsidiarias en el exterior: 23)



Fuente: Elaboración propia.

Tampoco se incluye la información sobre ayudas públicas recibidas para la internacionalización por el bajo número de respuestas a estas preguntas (27). Con todo, el efecto multiplicador del apoyo público se mantiene en alrededor de 1,8 euros de inversión privada por cada euro de subvención pública de ayuda para la internacionalización.

10.5. Indicador ARDÁN de Empresa Global

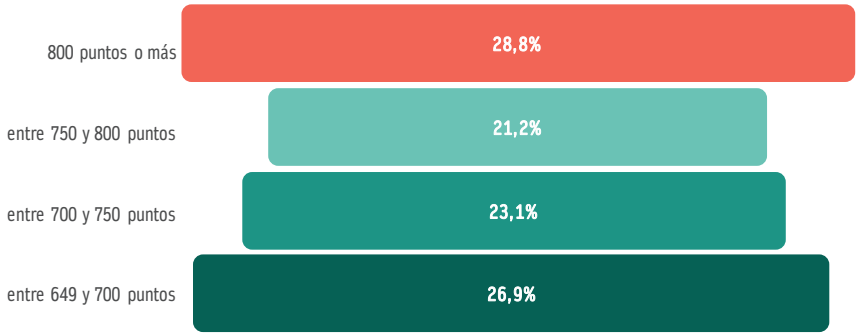
El objetivo del Indicador ARDÁN de Empresa Global es detectar a aquellas empresas internacionales que muestran un comportamiento excepcional en una amplia mayoría de las múltiples dimensiones de la internacionalización y, por consiguiente, pueden distinguirse con el distintivo de "Empresa Global". Esto va más allá de la mera exportación. Como se ha tratado de mostrar a lo largo del informe, hay múltiples posibilidades de internacionalización que facilitará que la empresa mejore en algún indicador de desempeño. Para ello, hemos considerado no sólo *inputs*, sino también las diversas funciones empresariales en las que una empresa con este indicador debe comprometer recursos hoy con la expectativa de mejorar en los *outputs* relativos de la internacionalización. En el diseño de estos indicadores se ha tratado de evitar medidas absolutas que darían más peso a las empresas de mayor tamaño, y se ha recurrido a medidas relativas que tratan de medir el esfuerzo relativo, minimizando el efecto del tamaño de la empresa y dando así igualdad de oportunidades a todas las empresas para obtener valores altos en el indicador. Los pesos de los bloques temáticos y de cada ítem está ajustado en función de la respuesta obtenida.

Para el cálculo del indicador, se usan 27 ítems divididos en 5 bloques temáticos que componen el Indicador ARDÁN de Empresa Global. Se le añaden 6 ítems adicionales que tienen baja respuesta pero que reflejan el espíritu del indicador (Empresa Global). Estos 6 ítems añaden puntos extra a aquellas empresas que destacan especialmente en aspectos poco frecuentes o bien aspectos que demuestran la orientación de la empresa a dedicar recursos a la mejora de su internacionalización, sin que pueda exceder el límite máximo de 1.000 puntos.

Finalmente, a la vista de la respuesta a los ítems y las puntuaciones, se otorga el galardón del Indicador ARDÁN Empresa Global a aquellas que han obtenido valores iguales o superiores a 650 puntos. En esto influyó la tasa de respuesta a varios ítems que, hasta cierto punto, son fundamentales y que alguna empresa no galardonada no contestó a pesar de tener relevantes resultados de internacionalización. Sin embargo, el espíritu del Indicador es galardonar a aquellas empresas que destacan por su orientación a competir en mercados internacionales de forma global, en su conjunto. Al usar indicadores relativos, se da más peso a aquellas empresas que obtienen un resultado de la internacionalización mayor para el nivel de compromiso de recursos materiales, humanos y financieros con la actividad internacional. Esto supuso que 52 empresas obtuvieran el galardón en la presente edición, es decir, obtuvieron el galardón top el 20% de las empresas internacionalizadas que respondieron a la encuesta.

La Figura 46 muestra la desagregación por tramos de puntuación. En esta edición, un porcentaje importante (29%) obtuvo 800 puntos o más en el indicador de Empresa Global, lo que hizo que no se escalonase de menor a mayor puntuación. El 21% de las 52 empresas obtuvo entre 750 y 800 puntos, el 23% entre 700 y 750 puntos, y el 27% entre 649 y 700 puntos.

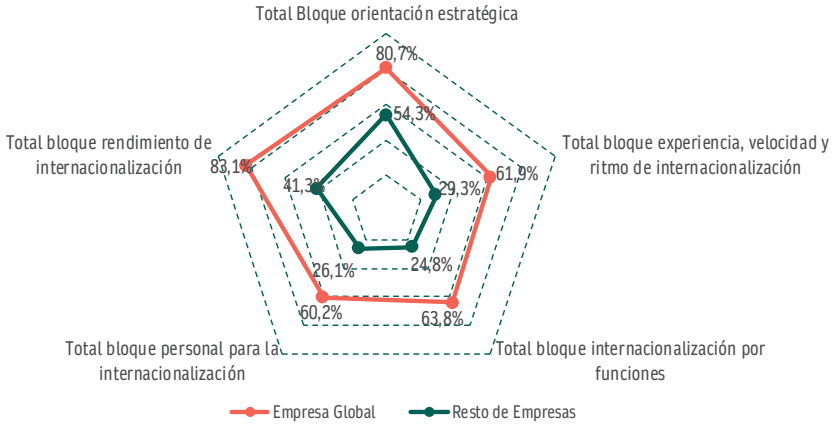
Figura 46. **% promedio de puntuaciones por bloque tramos de puntuación**



Fuente: Elaboración propia.

La Figura 47 muestra la comparativa del total de puntos sobre el máximo de puntuación que se puede obtener por bloques temáticos. Las mayores diferencias se producen en el bloque de rendimiento de la internacionalización (83% Empresa Global vs. 41% empresa no galardonada) con unos 41 puntos porcentuales de diferencia. Le sigue el bloque de internacionalización de funciones empresariales (64% vs. 25%), personal para la internacionalización (60% vs. 26%), experiencia, velocidad y ritmo de internacionalización (62% vs. 29%) y orientación estratégica (81% vs. 54%).

Figura 47. **% promedio de puntuaciones por bloque temático del Indicador de Empresa Global. Diferencia entre Empresa Global y resto de empresas.**
Promedio de las 52 empresas galardonadas: 755 puntos; Promedio del resto de las 194 empresas: 392 puntos



Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 5 muestra la comparativa de las empresas que obtienen el galardón (52 empresas) y las que no lo obtienen (194 empresas). Se observan diferencias muy relevantes en cualquiera de las medidas de tamaño (total activos, facturación, ventas internacionales, beneficio antes de intereses de impuestos) y relativo como por ejemplo el 10% de ventas internacionales sobre el total para las no galardonadas respecto al 57% de la empresa galardonada. Las empresas galardonadas tienen en promedio 48 empleados en total, con un equipo de 4 trabajadores especializados en la gestión de la actividad internacional, sirviendo 16 países y 41 clientes internacionales, con un grado de diversificación geográfica del 38%. Entraron por primera vez cuando eran jóvenes (2-3 años en promedio) y han acumulado más de 16 años en mercados internacionales. El equipo directivo que gestiona la internacionalización tiene 16 años de experiencia internacional. Dedican de media un 10% del presupuesto de marketing a explorar nuevos mercados internacionales. Su orientación a la gestión de riesgo es de 3 sobre 4, y tienden a usar diversos instrumentos de gestión de riesgo.

Tabla 5. **Comparativa entre empresas internacionalizadas galardonadas con el Indicador ARDÁN de Empresa Global y el total de la muestra de empresas internacionalizadas: ¿en qué son diferentes?**

ıble	EMPRESAS GALARDONADAS (N=52)	RESTO DE EMPRESAS INTERNACIONALES (N=194)
Total Activos (miles de euros)	10.778,70	3.524,90
Total Cifra de Negocios (miles de euros)	12.655,30	4.250,70
Cifra de ventas internacionales (miles de euros)	7.398,40	302
% de ventas internacionales sobre el total de ventas	57,70%	10,00%
Beneficio antes de intereses e impuestos total (miles de euros)	1.028,60	298,3
Beneficio antes de intereses e impuestos derivado de ventas internacionales (miles de euros)	786,4	13,6
Rentabilidad de Activos (BAIT/total activos)	12,30%	9,50%
% Margen de beneficio de ventas (BAII/Ventas)	9,10%	6,30%
% Margen de beneficio de ventas internacionales (BAII/Ventas internacionales)	11,30%	7,10%
Número de empleados	48	28
Número de empleados en actividades internacionales	4	1
Años de experiencia internacional del equipo directivo	16	10
Número de países de importación de inputs	10	3,5
% del total de compras realizadas en mercados internacionales (importación)	30,00%	9,90%
Número de países de venta internacional	16	3
Número de clientes internacionales	41	5
Índice de diversificación geográfica (entropía)	38,10%	6,30%
Presupuesto total dedicado a marketing (euros)	40.000,00	4.607,00
% dedicado a marketing internacional sobre el total de marketing	50,00%	0,00%
% del total de marketing internacional dedicado a la exploración de nuevos mercados	10,00%	0,00%
Años de la empresa en la primera entrada internacional	2,6	6,9
Años de experiencia internacional de la empresa	16,4	13,4
Potencial de Expansión Internacional (escala 0-4)	3,3	2,7
Orientación a la gestión de riesgo internacional (escala 0-4)	3	2
Uso de instrumentos de gestión del riesgo (0=no necesario; 1=lo usó)	1	0

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, la Tabla 6 muestra las 52 empresas que han obtenido el galardón del Indicador ARDÁN de Empresa Global 2025, su localidad y el sector productivo en el que desarrolla su actividad.

Tabla 6. **Empresas con Indicador ARDÁN de Empresa Global 2024**

	Empresa	Localidad	Sistema productivo sectorial
1	SOCIEDAD TEXTIL LUCUS, S.L.	LUGO	Textil, confección y moda
2	IGALIA, S.L.	A CORUÑA	Información y conocimiento
3	CZ VACCINES, S.A.	O PORRIÑO	Productos químicos y derivados
4	OSMOS SISTEMAS ELECTRICOS, S.L.	CULLEREDO	Construcción
5	ALLIED STEEL INTERNATIONAL, S.L.	AS PONTES DE GARCIA RODRIGUEZ	Construcción
6	FRIGORIFICOS ROSA DE LOS VIENTOS, S.L.	MARIN	Pesca
7	COMPAÑIA ESPAÑOLA DE ALGAS MARINAS, S.A.	O PORRIÑO	Agricultura, ganadería y alimentación
8	MESTRELAB RESEARCH, S.L.	SANTIAGO	Información y conocimiento
9	PETER TABOADA, S.L.	REDONDELA	Maquinaria y equipo
10	ACTEGA ARTISTICA, S.A.U.	O PORRIÑO	Productos químicos y derivados
11	LONZA BIOLOGICS PORRIÑO, S.L.U.	O PORRIÑO	Productos químicos y derivados
12	GABADI, S.L.	NARON	Naval
13	GBTEC SOFTWARE, S.L.	A CORUÑA	Información y conocimiento
14	MARINE INSTRUMENTS, S.A.	NIGRAN	Maquinaria y equipo
15	COMENZA, S.L.	LUGO	Construcción
16	ATOMIZA CORROSION COATING ENGINEERING CONSULTING, S.L.	BERGONDO	Servicios profesionales
17	ACSM SHIPPING CO, S.L.	VIGO	Logística y transporte
18	MECANIZADOS RODABELL, S.L.	CERVO	Industria auxiliar
19	ANIBAL METALMECANICA GALLEGA, S.L.	SAN CIBRAO DAS VIÑAS	Automoción y equipo para transporte
20	CITIC HIC GANDARA CENSA, S.A.U.	O PORRIÑO	Industria auxiliar

Tabla 6. **Empresas con indicador ARDÁN de Empresa Global 2024**

	Empresa	Localidad	Sistema productivo sectorial
21	INASUS, S.L.U.	LALIN	Construcción
22	MECANIZADOS RODRIGUEZ FERNANDEZ, S.L.	PEREIRO DE AGUIAR	Automoción y equipo para transporte
23	REMOTE CONSULTING SERVICES, S.L.	VIGO	Información y conocimiento
24	RS MOTOR POWER SOLUTIONS, S.L.	O PORRIÑO	Maquinaria y equipo
25	CO2 SMART TECH, S.A.	OLEIROS	Servicios profesionales
26	RODAMIENTOS VIGO, S.A.	MOS	Maquinaria y equipo
27	NODOSA, S.L.	BUEU	Naval
28	CUVIDA, S.A.	SAN CIBRAO DAS VIÑAS	Automoción y equipo para transporte
29	HERMASA CANNING TECHNOLOGY, S.A.	VIGO	Maquinaria y equipo
30	VALVER, S.L.	TUI	Información y conocimiento
31	FESBA, S.L.	DODRO	Pesca
32	COTERENA, S.L.U.	VIGO	Naval
33	LM EIGHT SOLAR RENEWABLES ENERGIES, S.L.	VIGO	Maquinaria y equipo
34	COVERWIND SOLUTIONS, S.L.	PONTEVEDRA	Construcción
35	ALONSO DOLDAN INGENIERIA Y SERVICIOS, S.L.U.	TOMIÑO	Servicios profesionales
36	CTAG-IDIADA SAFETY TECHNOLOGY, S.L.	O PORRIÑO	Servicios profesionales
37	HERFRAGA, S.A.	CARBALLO	Maquinaria y equipo
38	TEXAS CONTROLS, S.L.	BERGONDO	Maquinaria y equipo
39	VELNEO, S.A.	O PORRIÑO	Información y conocimiento
40	MERLIN SOFTWARE, S.L.	A CORUÑA	Información y conocimiento
41	STRADIVARIUS ESPAÑA, S.A.U.	ARTEIXO	Textil, confección y moda
42	SISTEMAS AUDIOVISUALES ITELSIS, S.L.	SANTIAGO	Maquinaria y equipo
43	INICIATIVA SOCIAL EMPRENDEDORA DE RECICLAJE TEXTIL DE GALICIA, S.L.	CULLEREDO	Textil, confección y moda
44	RODABELL, S.A.	CERVO	Construcción
45	TECNICA Y DESARROLLO DE LA ENERGIA ELECTRICA, S.L.	VIGO	Construcción
46	INDALSU, S.L.	CALDAS DE REIS	Industria auxiliar
47	TESIS GALICIA, S.L.	PONTEAREAS	Productos químicos y derivados
48	LAMINAR COIL, S.L.	SANTIAGO	Rocas y minerales
49	INUSUAL COMUNICACION INNOVADORA, S.L.	A CORUÑA	Servicios profesionales
50	A.M.M.I. TECNOLOGIES, S.L.	SAN CIBRAO DAS VIÑAS	Industria auxiliar
51	NODOMAR MORRAZO, S.L.	MARIN	Industria auxiliar
52	INTERATLANTIC FISH, S.L.U.	VIGO	Pesca

Fuente: Elaboración propia.

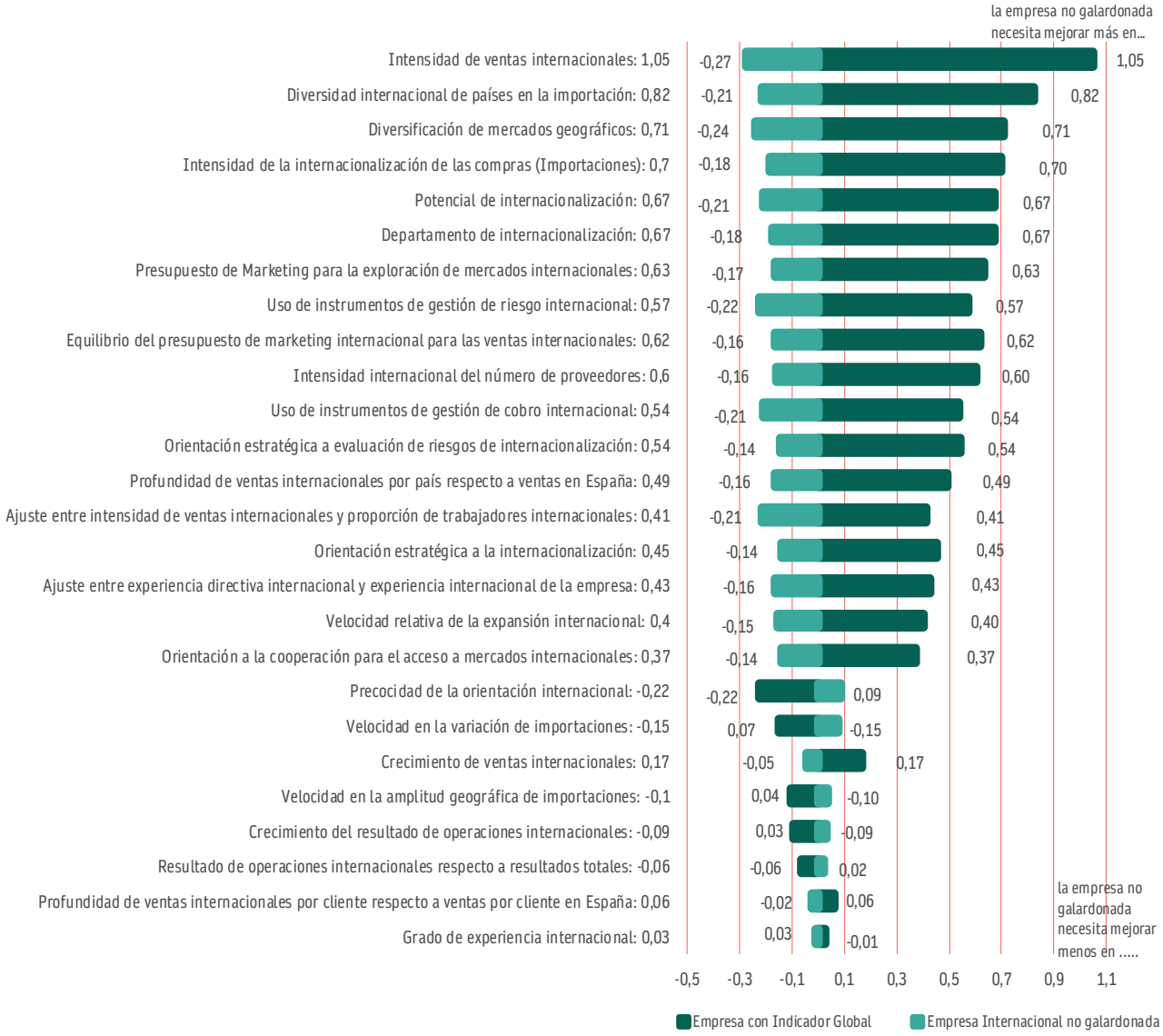
10.6. Recomendador de mejora

Para elaborar estas recomendaciones nos hemos guiado por la evidencia presentada en este informe y, en particular, por las diferencias observadas entre las empresas que obtuvieron el galardón y las que no. En la elaboración de la Figura 48 hemos estandarizado las métricas que forman parte del indicador (ver Tabla 7) puesto que las unidades de medida son diferentes y distorsionarían el tamaño de las diferencias entre ambas agrupaciones de empresas. De esta forma, se puede detectar en qué variables son relativamente mayores esas diferencias, lo que facilita la identificación de sugerencias de mejora para las empresas que no alcanzaron el galardón. Al incluir los valores de las diferencias respecto a esas métricas estandarizadas, la media global es necesariamente cero y, de esta forma, permite evaluar la medida en que un grupo tiende a tener valores mayores o menores que la media global.

La lectura de las barras se realiza de la siguiente forma: el tamaño de la barra representa la diferencia total entre empresas galardonadas y no galardonadas. La parte verde oscuro es el valor de la diferencia para las empresas con indicador global, y la parte verde claro es el valor para la empresa no galardonada. Cuando esta barra verde oscuro toma valores negativos implica que la empresa no galardonada tiene valores menores que la galardonada, y viceversa. Esto permite saber cuándo la empresa no galardonada está haciendo poco esfuerzo en ese indicador o, al contrario, si está haciendo un esfuerzo relativamente mayor que lo que hace la empresa galardonada. Estos indicadores se ordenan de mayor a menor diferencia entre ambos grupos de empresas. En los primeros 18 ítems, la empresa no galardonada tiene un esfuerzo relativo menor que la galardonada. Por orden, donde más tiene que esforzarse la empresa no galardonada es en la intensidad de ventas internacionales sobre el total de ventas, la diversidad de países desde los que se importa, la diversidad de mercados geográficos de venta, la intensidad de importaciones sobre el total de compras, el potencial internacionalizador de productos/servicios y recursos de la empresa, o el tipo de departamento de

internacionalización. En cambio, donde menores diferencias existen, sucede al revés, que la empresa no galardonada hace más esfuerzo relativo que la galardonada. Varias de ellas se relacionan con la velocidad de la internacionalización, profundización de ventas internacionales por cliente respecto a ventas por cliente en España, o el crecimiento del resultado de operaciones internacionales.

Figura 48. **Comparativa entre empresas internacionalizadas galardonadas con el Indicador ARDÁN de Empresa Global y empresas internacionalizadas no galardonadas: ¿en qué han de mejorar estas últimas?**



Fuente: Elaboración propia.

CÁTEDRA ARDÁN
Consorcio de la Zona Franca de Vigo - Universidade de Vigo:

Miguel González-Loureiro (REDE-ECOBAS, Universidade de Vigo)

José López Rodríguez (Jean Monnet de Competencia y Desarrollo, Universidade da Coruña)

Marta Rodríguez Basalo (Universidade de Vigo)

La Innovación empresarial en Galicia

11

11. La Innovación empresarial en Galicia

11.1. Introducción

Entre 2022 y 2024, el sistema global de innovación ha operado bajo tensiones estructurales crecientes. A la fragmentación de las cadenas de valor, acelerada por la guerra en Ucrania, la rivalidad entre potencias tecnológicas y el proteccionismo verde, se han sumado disrupciones de carácter tecnológico (como la inteligencia artificial generativa, las tecnologías deeptech o la transición energética), organizativo (hibridación del trabajo, automatización) y normativo (reconfiguración de estándares, regulación digital, exigencias de seguridad económica). La innovación se ha consolidado como palanca de soberanía, resiliencia y competitividad, ante transformaciones que ya no son episódicas sino sistémicas.

En este escenario, Europa ha intensificado su política de innovación más integrada y orientada a misiones estratégicas. Programas como Horizonte Europa, Digital Europe y Next Generation EU han canalizado recursos hacia tecnologías críticas, las llamadas "transiciones gemelas" (verde y digital), y redes de cooperación público-privada. Sin embargo, persisten brechas estructurales entre regiones líderes y periféricas, y entre sectores intensivos en conocimiento y tejidos empresariales de baja escala tecnológica. La fragmentación institucional y la escasa movilidad del conocimiento siguen limitando el impacto sistémico de las inversiones públicas.

Así, los datos del European Innovation Scoreboard 2024 reflejan una mejora moderada: la UE elevó su rendimiento innovador en 0,5 puntos porcentuales respecto a 2023 y acumula un avance del 10% desde 2017. No obstante, el avance es desigual: solo 15 países mejoran, mientras 11 retroceden. La brecha entre los Innovation Leaders (Dinamarca, Suecia, Finlandia, Países Bajos) y los Moderate o Emerging Innovators (incluida España) sigue siendo profunda. Tras haber perdido impulso en tecnologías avanzadas de frontera (como semiconductores, computación o inteligencia artificial), Europa necesita revertir su dependencia tecnológica mediante políticas que reduzcan los costes de adopción, aumenten la inversión en capacidades críticas (como la computación de alto rendimiento) y refuercen la financiación de fases tardías.

Por su parte, España ha reforzado su arquitectura institucional de apoyo a la innovación con fondos europeos, PERTEs, incentivos fiscales y tibias reformas. Sin embargo, los indicadores estructurales apenas han variado: la inversión privada en I+D sigue siendo baja, la cooperación ciencia-empresa continúa limitada, y las capacidades tecnológicas se concentran en sectores específicos. El ecosistema muestra dinamismo en segmentos concretos, pero aún no logra transformar de forma sostenida su base productiva.

Galicia, en una situación geográfica periférica y con una sólida base de pequeñas y medianas empresas, constituye un caso ilustrativo de cómo los ecosistemas regionales con capacidades activas enfrentan tensiones estructurales persistentes en su transición hacia un modelo de innovación sostenible y competitivo. Entre 2022 y 2024, las empresas gallegas han operado en un entorno marcado por costes elevados, presión normativa creciente, incertidumbre de demanda y competencia global intensificada. A pesar de estas condiciones, los datos muestran un repunte moderado en las actividades de I+D interna, una mayor adopción de tecnologías facilitadoras y avances en sistematización e innovación organizativa. Persisten, sin embargo, obstáculos estructurales relevantes: escasez de talento especializado, dificultades para convertir capacidades en escalabilidad internacional y una brecha apreciable entre el esfuerzo invertido y los resultados obtenidos.

Este informe se basa en una encuesta administrada entre febrero y mayo de 2025 a la totalidad de las 6.720 empresas gallegas con 10 o más empleados que presentaron sus cuentas en los Registros Mercantiles. La participación fue voluntaria, mediante cumplimentación en línea, y estuvo respaldada por un proceso de seguimiento telefónico para estimular la respuesta y reforzar la calidad. Tras la depuración de respuestas incoherentes, valores atípicos y datos ausentes, se obtuvo una muestra útil de 645 empresas. Bajo el supuesto conservador de máxima indeterminación (es decir, asumiendo la situación más incierta posible respecto a la proporción de empresas con determinado comportamiento), el error muestral se estima en un 3,98%. Dado el escaso número de observaciones obtenidas para dos de los sistemas productivos identificados ("Rocas y minerales" y "Actividades financieras,

inmobiliarias y sociedades holding"), estos han sido excluidos de los análisis específicos por sectores, al no garantizar una mínima representatividad estadística.

La encuesta recoge información detallada sobre las prácticas innovadoras desplegadas entre 2022 y 2024. A través de una estructura analítica que integra motivaciones, barreras, recursos, estrategias, tipos de innovación y resultados, el informe ofrece un diagnóstico riguroso y orientado a la acción. No se trata solo de describir qué empresas innovan, sino de entender por qué lo hacen, cómo lo hacen y con qué impacto. En un entorno donde la innovación se convierte en condición crítica de supervivencia, crecimiento y sostenibilidad, disponer de esta inteligencia colectiva es esencial.

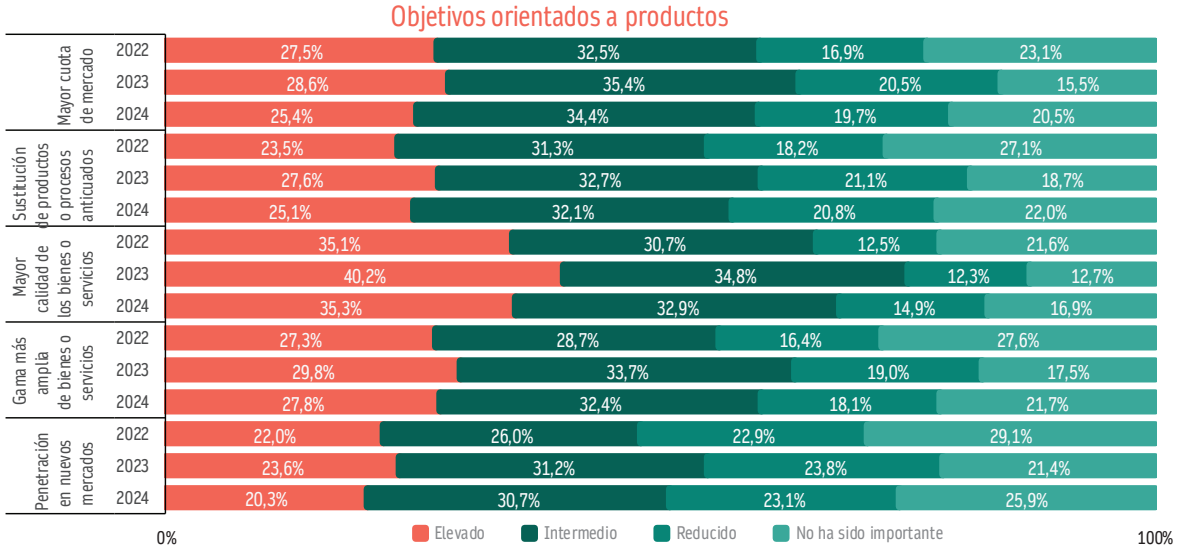
11.2. Motivaciones y limitaciones para la innovación

11.2.1. Objetivos para innovar

Siguiendo criterios habituales en los estudios de innovación, los objetivos empresariales pueden agruparse en tres grandes categorías: desarrollo o mejora de productos, optimización de procesos internos y finalidades transversales de carácter normativo, ambiental o social.

En el ámbito de producto, la innovación se orienta a generar nuevas soluciones o perfeccionar las ya existentes, con el fin de aumentar el valor percibido por el cliente y reforzar el posicionamiento competitivo. Según los datos de la encuesta de 2024 (Figura 1), este sigue siendo el principal motor de innovación entre las empresas gallegas. Las estrategias habituales incluyen la incorporación de nuevas tecnologías, el rediseño funcional, la mejora de procesos de desarrollo o la adopción de estándares más exigentes de calidad. Estas acciones buscan no solo satisfacer al cliente, sino también consolidar ventajas competitivas en mercados dinámicos y cada vez más exigentes.

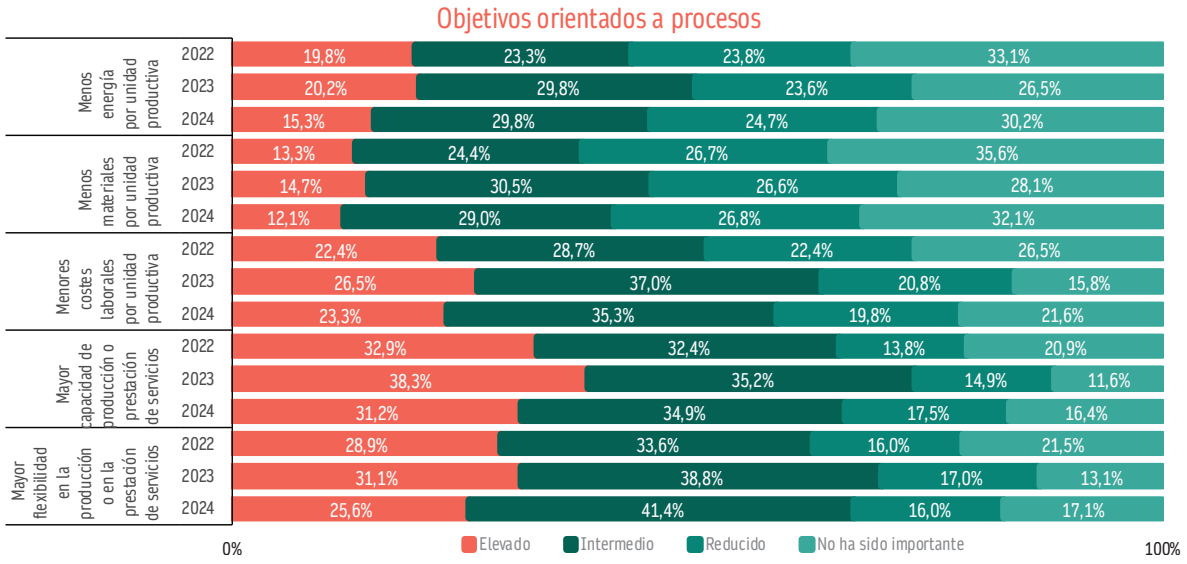
Figura 1 (I). **Objetivos de la innovación orientada a productos, procesos y otros. Comparativa 2022-2024**



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la innovación de procesos, las respuestas recogidas revelan una clara orientación hacia el incremento de la capacidad productiva y la mejora de la flexibilidad operativa. Las empresas declaran como objetivos clave absorber picos de demanda, reducir cuellos de botella y acceder a nuevos mercados. En este terreno, también destacan motivaciones vinculadas a la eficiencia: reducción de costes laborales, ahorro energético y disminución de insumos materiales por unidad producida. Estas prioridades sugieren una estrategia dual: adaptarse a la volatilidad del entorno competitivo y, al mismo tiempo, proteger márgenes mediante una gestión más racional de los recursos.

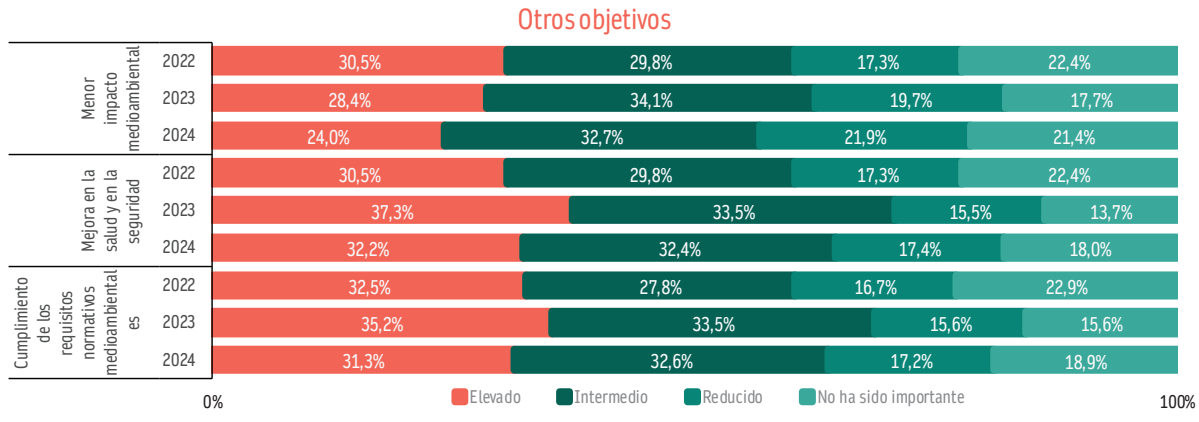
Figura 1 (II). **Objetivos de la innovación orientada a productos, procesos y otros. Comparativa 2022-2024**



Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, entre los objetivos transversales destacan aquellos relacionados con la sostenibilidad ambiental y la mejora del entorno laboral. Un número creciente de empresas declara como prioridad el cumplimiento de exigencias normativas en materia medioambiental, lo que se traduce en acciones para reducir emisiones, minimizar el consumo de recursos naturales y avanzar hacia modelos de producción más circulares. Paralelamente, se consolida la atención a la salud y la seguridad laboral como eje de innovación: desde la incorporación de equipamiento ergonómico hasta programas de formación que fomentan una cultura preventiva sostenida.

Figura 1 (III). **Objetivos de la innovación orientada a productos, procesos y otros. Comparativa 2022-2024**



Fuente: Elaboración propia.

Aunque estas motivaciones se originan en esferas distintas (la eficiencia económica, la calidad percibida, el cumplimiento normativo o la responsabilidad social), tienden a confluir en muchas decisiones empresariales. La incorporación de tecnologías más limpias o procesos más estables puede reducir riesgos laborales, mejorar la reputación de marca y disminuir costes a medio plazo. Esta convergencia práctica entre motivaciones internas y externas sugiere la emergencia de una forma integrada de racionalidad innovadora, donde los objetivos económicos, normativos y sociales dejan de operar como lógicas en tensión para articularse como vectores sinérgicos de transformación competitiva.

Esta interacción entre objetivos de productos, procesos y ámbitos transversales refuerza la idea de que la innovación empresarial tiende a configurarse como una estrategia integral y sistémica, más allá de respuestas aisladas o puntuales.

11.2.2. Factores limitantes

Una vez identificados los objetivos que guían la actividad innovadora de las empresas gallegas, es necesario examinar los factores que obstaculizan su implementación efectiva. Al igual que en otros contextos regionales y nacionales, estas empresas se enfrentan a barreras estructurales que condicionan su capacidad de desarrollar, absorber y escalar soluciones innovadoras. Según la clasificación habitual en estudios de innovación, los obstáculos pueden agruparse en tres grandes bloques: económicos, cognitivos y de mercado. Su análisis permite comprender mejor los frenos sistémicos a la innovación y orientar tanto decisiones empresariales como políticas públicas con mayor precisión.

Costes y restricciones financieras

Las limitaciones económicas siguen siendo las más citadas. En 2024, un 16,6% de las empresas considera que el coste de innovar representa una barrera importante, y otro 34,1% lo percibe como una limitación intermedia. Esta percepción, muy extendida entre pequeñas y medianas empresas, está asociada a márgenes estrechos, ciclos de retorno inciertos y elevada aversión al riesgo. El resultado es una estrategia defensiva de baja propensión innovadora, donde predomina una lógica de prudencia inversora.

A esto se suman otras barreras financieras estructurales. La falta de financiación externa es percibida como limitación elevada por el 11,0% y como intermedia por el 25,3%. La escasez de fondos propios arroja cifras similares (10,2% elevada y 23,6% intermedia). Esta doble restricción, externa e interna, limita incluso a empresas con voluntad innovadora, y afecta también a organizaciones grandes donde las trabas no son de liquidez, sino de gobernanza o burocracia interna. El acceso a instrumentos financieros adecuados sigue siendo, por tanto, un cuello de botella central.

Déficits de conocimiento y capacidades

En el bloque cognitivo, la principal barrera sigue siendo la dificultad para atraer y retener talento cualificado. Un 19,1% de las empresas considera esta carencia como elevada, y un 32,4% como intermedia. La competencia global por perfiles tecnológicos y digitales, sumada a los déficits estructurales en la oferta formativa, genera tensiones que el ecosistema regional no logra absorber con rapidez. Este fenómeno, especialmente grave en sectores intensivos en conocimiento, se traduce en una pérdida de tracción innovadora que no puede resolverse únicamente con inversión.

Junto al talento, aparecen limitaciones informacionales. Un 32,2% de las empresas declara tener una falta intermedia de información tecnológica (5,7% elevada), y un 29,3% una carencia intermedia de información sobre mercados (7,0% elevada). Esta ceguera estratégica impide identificar con claridad oportunidades tecnológicas o necesidades emergentes de los clientes. A ello se suma la dificultad para integrarse en redes colaborativas: un 12,9% experimenta barreras elevadas para encontrar socios de cooperación, y un 26,2% barreras intermedias. Esta desconexión (tecnológica, comercial y relacional) merma la capacidad del tejido empresarial para generar innovaciones complejas.

Condiciones de mercado y estructura competitiva

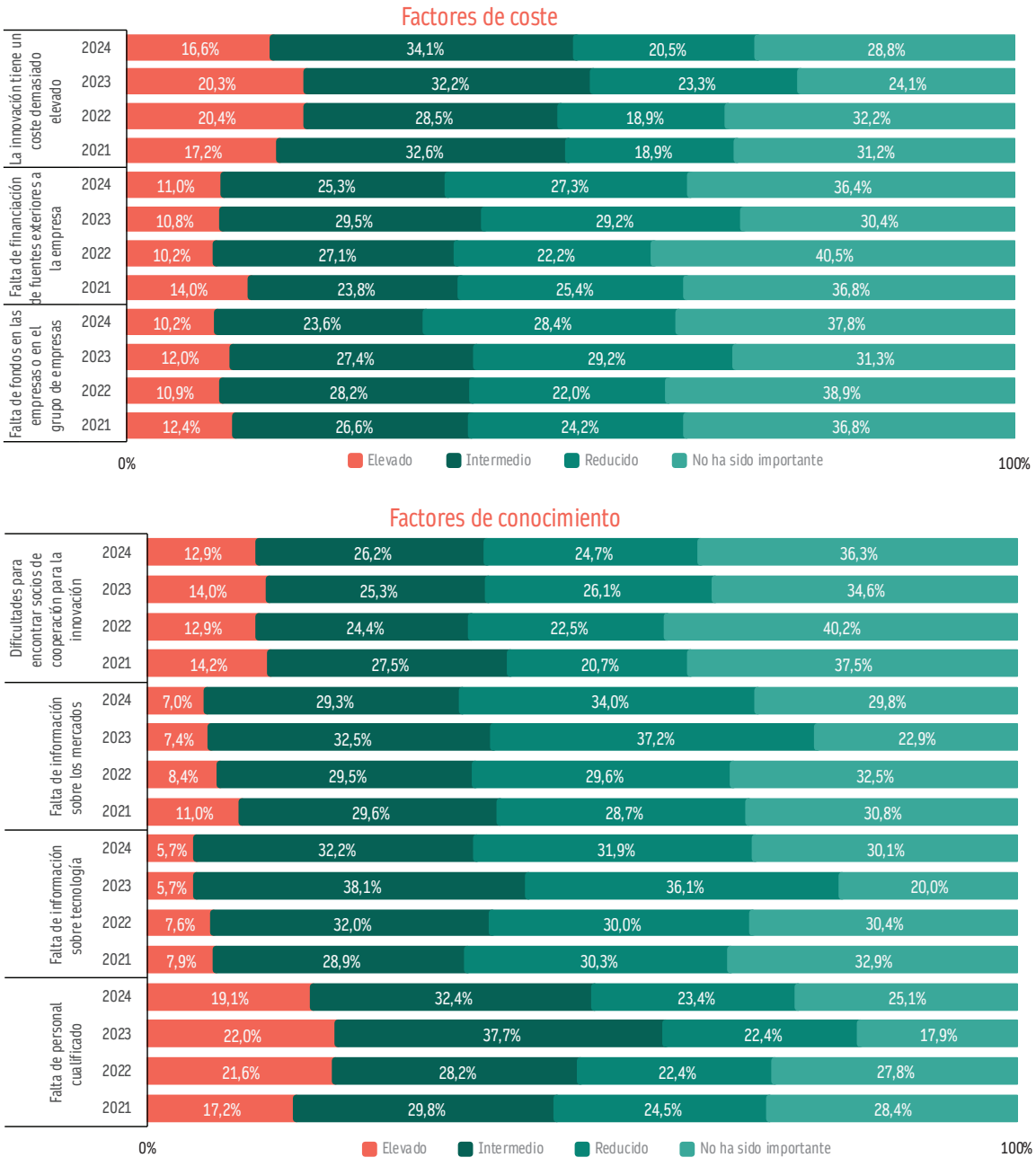
En el plano del mercado, dos grandes restricciones persisten. La primera es la posición dominante de actores consolidados, señalada como barrera elevada por el 15,5% y como intermedia por el 33,0%. Esta estructura reduce las oportunidades para nuevas entradas y frena el dinamismo competitivo. La segunda es la incertidumbre sobre la demanda: el 14,6% considera que esta representa una limitación elevada, y un 34,7% intermedia. En un entorno de consumo volátil y ciclos de adopción tecnológica acelerados, muchas empresas optan por retrasar el lanzamiento de innovaciones, lo que retroalimenta la inercia y la dependencia de modelos productivos consolidados.

A estos factores se añaden otros de menor peso agregado, pero con relevancia simbólica. Un 22,0% de las empresas considera intermedia la barrera "no es necesario innovar debido a desarrollos previos", y un 6,0% cree que "no hay demanda para productos innovadores". Estas percepciones no deben interpretarse solo como falta de mercado, sino también como síntomas de déficits

culturales: baja orientación al cliente, escasa exposición a benchmarking internacional o ausencia de mecanismos internos de vigilancia tecnológica.

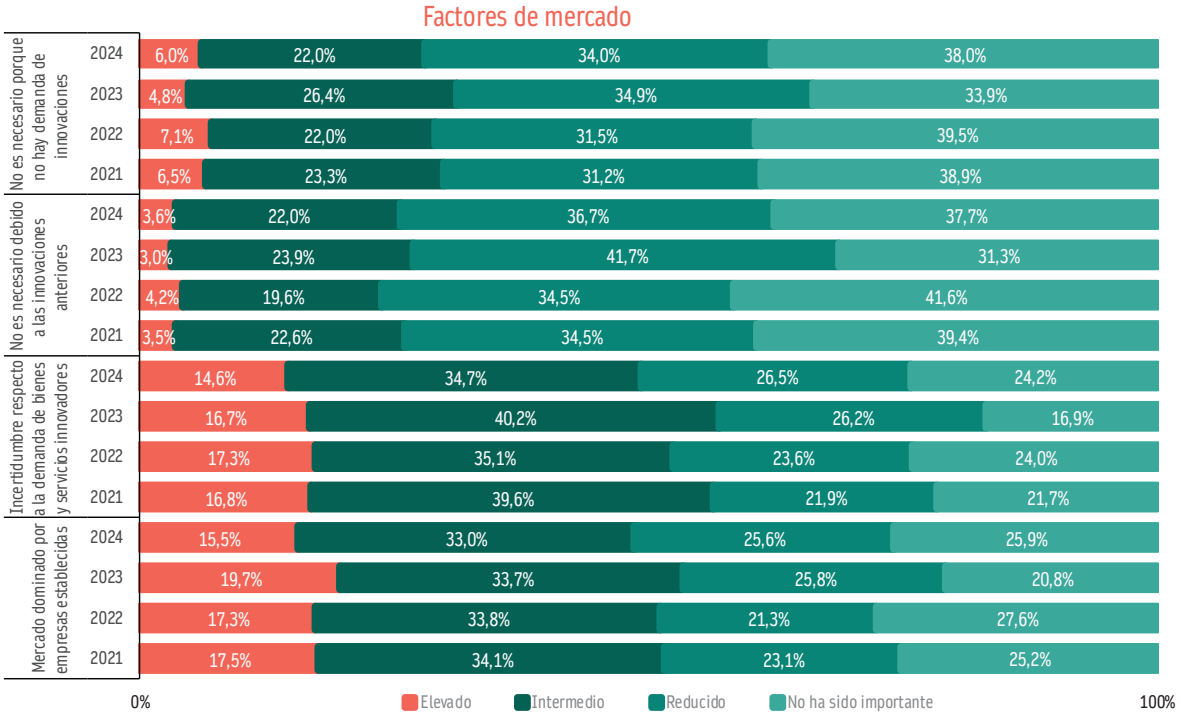
En términos generales, el análisis de todas las barreras mencionadas revela un patrón de cierto bloqueo múltiple: los costes disuaden, el talento escasea, el mercado no responde. Esta triple trampa (financiera, cognitiva y estructural) no se supera con intervenciones parciales. Requiere una estrategia integrada que combine reducción de riesgos, refuerzo de capacidades y reconfiguración de incentivos. Solo así será posible que la innovación deje de ser una aspiración puntual y se convierta en una práctica estructural del sistema productivo gallego.

Figura 2 (I). **Análisis de factores limitantes a la hora de innovar. Factores de coste, conocimiento y de mercado. Comparativa 2021-2024**



Fuente: Elaboración propia.

Figura 2 (II). **Análisis de factores limitantes a la hora de innovar. Factores de coste, conocimiento y de mercado. Comparativa 2021-2024**



Fuente: Elaboración propia.

11.3. Decisiones de inversión y financiación

11.3.1. Esfuerzo de inversión en I+D interna

La inversión en I+D interna constituye un indicador clave del compromiso de las empresas con la generación de capacidades tecnológicas propias. Más allá de su cuantía, refleja una apuesta estratégica por el conocimiento como motor de diferenciación competitiva. En esta edición, se analiza nuevamente la evolución de este esfuerzo, así como su comparación con el esfuerzo agregado en I+D+i, que incluye también actividades de desarrollo, implementación y difusión de innovaciones de carácter organizativo, técnico o comercial.

Los datos correspondientes a 2024 (Figura 3) muestran un leve avance respecto al ejercicio anterior. El esfuerzo medio en I+D interna se sitúa en el 0,40% de la cifra de negocio, frente al 0,35% registrado en 2023. Por su parte, el esfuerzo agregado en I+D+i alcanza el 0,93%, también ligeramente superior al 0,87% del año precedente. Aunque los incrementos son moderados, permiten hablar de una inflexión positiva tras la tendencia descendente observada en 2022 y 2023, con indicios de estabilización del patrón inversor en innovación en Galicia.

Este repunte parcial se produce en un contexto de paulatina normalización macroeconómica: la contención de la inflación y el ajuste progresivo de los tipos de interés han reducido las restricciones financieras más severas, facilitando la reactivación de proyectos estratégicos pospuestos. El crecimiento del indicador de I+D+i sugiere que las empresas no solo están manteniendo actividades de generación de conocimiento, sino también reforzando fases aplicadas, de adaptación o de transferencia, más cercanas al mercado.

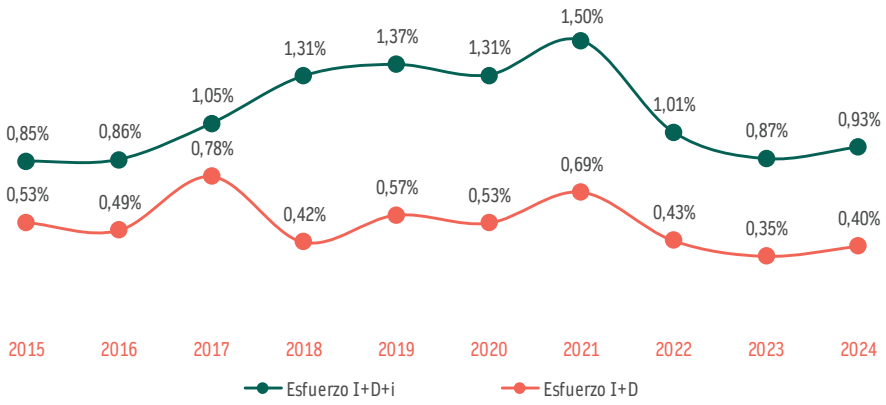
Sin embargo, las cifras deben leerse con cautela. Galicia sigue presentando un esfuerzo inversor inferior al de otras regiones europeas comparables, tanto en I+D (0,40% frente al 0,54% de media histórica en Galicia entre 2014 y 2024) como en I+D+i (0,93% frente al 1,13%). Esta brecha persistente responde a factores estructurales bien conocidos: el reducido tamaño medio de las empresas, la escasa presencia de sectores intensivos en tecnología, y una limitada articulación entre el tejido productivo y los ecosistemas científico-tecnológicos.

Además, el carácter endógeno de la I+D interna (es decir, su vinculación directa con competencias organizativas y talento cualificado) convierte esta dimensión en un termómetro crítico del potencial innovador real. Si bien las capacidades de absorción y adaptación también son importantes, sin un núcleo de I+D propio el margen para crear soluciones diferenciadas se reduce considerablemente.

En este sentido, la recuperación parcial del esfuerzo inversor es una señal positiva, pero todavía insuficiente. La consolidación de una senda de convergencia con los estándares internacionales requerirá una estrategia sostenida en el tiempo, que combine incentivos adecuados, simplificación normativa, acceso a financiación y fortalecimiento de vínculos entre empresa y ciencia.

En síntesis, los datos de 2024 abren una ventana de optimismo prudente. Galicia contiene la erosión de su inversión en innovación y comienza a reactivar proyectos con mayor intensidad aplicada. Sin embargo, sin un impulso más decidido, el riesgo es permanecer atrapados en una trayectoria de bajo esfuerzo innovador que compromete la competitividad futura del sistema productivo.

Figura 3. **Evolución del esfuerzo en inversión en I+D+i e I+D en el período 2015-2024**



Fuente: Elaboración propia.

En esta edición, los datos muestran una reconfiguración parcial de las posiciones en los rankings por sistemas productivos en función del esfuerzo en I+D y en innovación (Tabla 1). En lo que respecta a Investigación y Desarrollo, destaca la irrupción del sector de Salud y asistencia social, que lidera este año con un valor del 3,63%, muy por encima de su media histórica reciente (1,30%). Esta subida rompe con la tendencia anterior, donde el sistema de Información y Conocimiento venía ocupando sistemáticamente el primer puesto. A pesar de esta pérdida relativa, este último mantiene un esfuerzo significativo (2,62%), reflejo de su compromiso estructural con tecnologías de frontera. Otros sectores como Productos químicos y derivados (1,89%) y Maquinaria y equipo (1,64%) también refuerzan su inversión, consolidando su papel como impulsores industriales de base tecnológica.

En el ámbito específico de la innovación, el sistema de Información y Conocimiento recupera con claridad el liderazgo, alcanzando un 4,25%, notablemente superior a su media reciente (3,21%). Le siguen sectores tradicionalmente intensivos en transformación productiva como Madera y muebles (2,35%) y Automoción y equipo para transporte (2,19%), que si bien no encabezan el ranking de I+D, sí destacan en la aplicación efectiva de innovaciones. Este contraste entre inversión en I+D y esfuerzo en innovación refleja la diversidad de estrategias sectoriales: mientras algunos sectores se enfocan en la generación de conocimiento propio, otros priorizan la integración ágil de soluciones desarrolladas externamente.

La estabilidad relativa del resto de sectores como Industria auxiliar, Textil o Servicios profesionales, sugiere la existencia de patrones estructurales persistentes, donde las posiciones anuales pueden oscilar, pero el comportamiento agregado permanece relativamente estable.

En conjunto, los datos de 2024 permiten un diagnóstico matizado. Las empresas gallegas han contenido la erosión de su inversión innovadora y muestran indicios de reactivación, con una ampliación de la base sectorial en I+D. No obstante, la distancia respecto a estándares internacionales y la necesidad de consolidar una trayectoria de convergencia real obligan a políticas más ambiciosas

y sostenidas. Sin una estrategia que combine incentivos, regulación inteligente y fortalecimiento del ecosistema, la recuperación observada corre el riesgo de ser coyuntural.

Tabla 1. **Los 10 primeros sistemas productivos por esfuerzo en I+D y esfuerzo en innovación (i)**

	Sistema Productivo Sectorial	Media 21-23 Media I+D	2024 Media I+D	Sistema Productivo Sectorial	Media 21-23 Media i	2024 Media i
1	Salud y asistencia social	1,30%	3,63%	Información y conocimiento	3,21%	4,25%
2	Información y conocimiento	2,93%	2,62%	Madera y muebles	1,62%	2,35%
3	Productos químicos y derivados	1,25%	1,89%	Automoción y equipo para transporte	3,09%	2,19%
4	Maquinaria y equipo	1,53%	1,64%	Rocas y minerales	0,82%	2,18%
5	Servicios profesionales	2,14%	1,48%	Servicios profesionales	2,96%	2,13%
6	Turismo, viajes y ocio	0,57%	0,92%	Maquinaria y equipo	1,92%	1,33%
7	Agricultura, ganadería y alimentación	0,15%	0,88%	Industria auxiliar	0,99%	1,11%
8	Madera y muebles	0,85%	0,87%	Energía, agua y gestión de residuos	0,41%	0,87%
9	Textil, confección y moda	0,89%	0,75%	Agricultura, ganadería y alimentación	0,18%	0,80%
10	Industria auxiliar	0,80%	0,62%	Textil, confección y moda	2,68%	0,75%

Fuente: Elaboración propia.

11.3.2. ¿Cómo financian las empresas gallegas sus actividades de I+D+i?

La financiación es uno de los pilares fundamentales para el desarrollo sostenido de actividades de I+D+i. Estas requieren inversiones significativas en recursos humanos altamente cualificados, tecnología especializada e infraestructura organizativa. En Galicia, donde el tejido empresarial está compuesto mayoritariamente por pequeñas y medianas empresas, el acceso a financiación —tanto interna como externa— se convierte en un factor crítico para el dinamismo innovador.

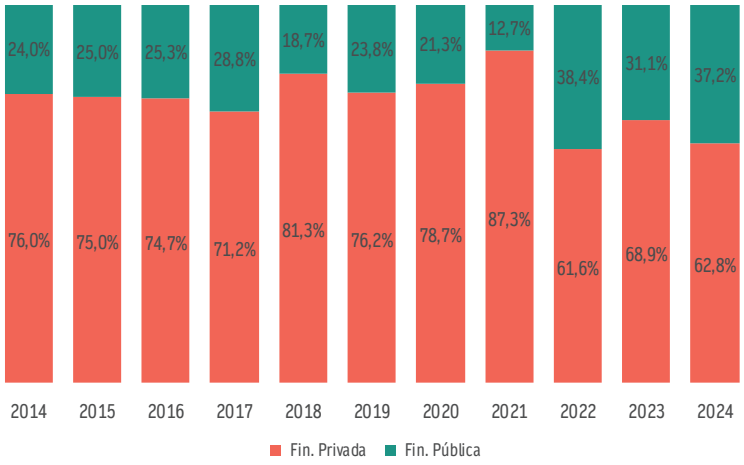
La Figura 4 muestra que, en 2024, el 62,8% de la financiación de la I+D+i empresarial en Galicia proviene de fuentes privadas, mientras que el 37,2% corresponde a financiación pública. Esta distribución representa un ajuste respecto al ejercicio anterior, en el que el capital privado representaba el 68,9% del total. La caída de seis puntos porcentuales en el peso relativo del capital privado es compensada por un aumento equivalente en la financiación pública, lo que sugiere un refuerzo puntual de los mecanismos de apoyo institucional.

Este desplazamiento puede atribuirse a la intensificación de programas de impulso público, entre los que destacan iniciativas cofinanciadas con fondos europeos (como Horizonte Europa, Next Generation EU o las convocatorias gestionadas por el CDTI). La activación de estos recursos ha contribuido a mitigar los riesgos asociados a la innovación empresarial en un contexto todavía marcado por la incertidumbre económica, facilitando la ejecución de proyectos que, sin dicho respaldo, podrían haber sido descartados o postergados.

No obstante, el capital privado continúa siendo la principal fuente de financiación, lo que refleja una implicación directa de las propias empresas en sus estrategias innovadoras. Esta inversión con recursos propios suele estar asociada a una mayor autonomía decisional y a una orientación más próxima al mercado. Sin embargo, también implica una mayor exposición al riesgo financiero, especialmente en sectores menos consolidados o de mayor intensidad tecnológica.

En conjunto, Galicia presenta un modelo mixto de financiación de la innovación en el que la complementariedad entre aportaciones privadas y públicas resulta esencial. Consolidar este equilibrio exigirá no solo mantener el esfuerzo presupuestario institucional, sino también perfeccionar los mecanismos de colaboración público-privada. La estabilidad del ecosistema innovador dependerá en gran medida de la capacidad para movilizar inversiones compartidas, generar efectos multiplicadores y reducir asimetrías de acceso, en particular entre empresas de distinto tamaño y sector.

Figura 4. **Financiación empresarial de la I+D+i según origen público o privado. Comparativa 2014-2024**



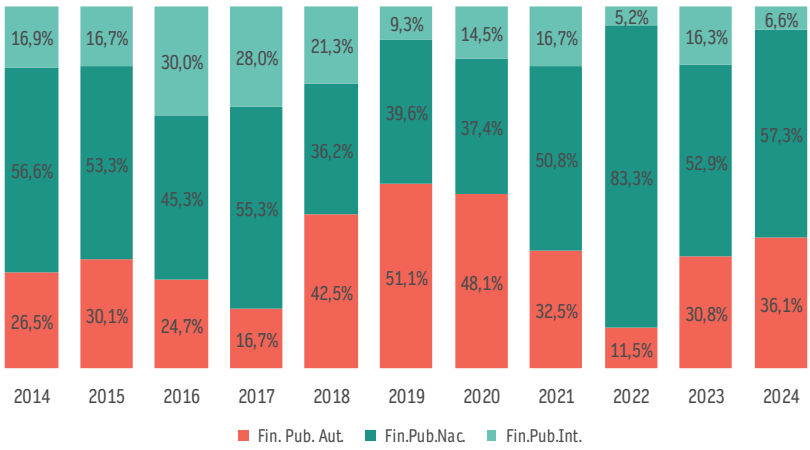
Fuente: Elaboración propia.

La Figura 5 permite profundizar en el análisis del componente público de la financiación. En 2024, el 57,3% de los fondos públicos que reciben las empresas gallegas proceden de programas estatales. Le siguen los fondos autonómicos, con un 36,1%, y, a considerable distancia, los europeos, con apenas un 6,6%. Esta distribución evidencia una concentración del apoyo público en los niveles nacional y regional, mientras que el peso relativo de los fondos europeos experimenta un retroceso respecto a años anteriores.

Este desequilibrio tiene implicaciones estratégicas. Si bien los fondos estatales y gallegos son más accesibles y están mejor alineados con las capacidades administrativas del tejido local, la baja captación de financiación europea refleja una oportunidad perdida para reforzar la inversión sin comprometer recursos propios. La limitada presencia de fondos como Horizonte Europa sugiere barreras estructurales que pueden ir desde la escasa dimensión de los proyectos hasta déficits en capacidades de formulación, internacionalización o gestión consorcial.

Superar estas limitaciones requerirá medidas específicas, orientadas a mejorar la preparación técnica de las empresas para concurrir a convocatorias europeas, fomentar redes de colaboración internacionales, y generar sinergias entre agentes públicos y privados en torno a agendas comunes de innovación. Aumentar el peso de la financiación europea no solo permitiría diversificar las fuentes disponibles, sino también fortalecer la alineación de Galicia con las prioridades estratégicas de la política de I+D+i en la U.E.

Figura 5. **Origen de la financiación pública para actividades de I+D+i. Comparativa 2014-2024**



Fuente: Elaboración propia.

11.4. Recursos tecnológicos y humanos

Desde la perspectiva de los recursos y capacidades (Resource-Based View, RBV), ampliamente consolidada en el análisis estratégico, se reconoce que la ventaja competitiva sostenible de una empresa depende en gran medida de sus activos internos, tanto tangibles como intangibles. En el ámbito de la innovación, esta visión exige ampliar el foco más allá de los recursos tradicionales, como el capital o la infraestructura, para incluir componentes estratégicos como el capital humano cualificado y las tecnologías facilitadoras.

Las Tecnologías Facilitadoras Esenciales (TFEs) desempeñan un papel cada vez más decisivo en la transformación de procesos productivos y en la implementación de innovaciones. Estas tecnologías, que incluyen soluciones digitales avanzadas, automatización, robótica, nuevos materiales o biotecnología, son palancas clave para mejorar la eficiencia operativa, acelerar la adaptación al cambio tecnológico y abrir nuevas trayectorias de diferenciación competitiva. Identificar e integrar eficazmente estas tecnologías en función del contexto sectorial específico se ha convertido en un factor crítico para sostener una innovación orientada al valor.

Simultáneamente, el capital humano, y en particular la cualificación del personal de I+D, constituye un pilar insustituible del sistema innovador. La disponibilidad de equipos con formación avanzada en ciencia, tecnología y gestión del conocimiento determina la capacidad de una organización para absorber desarrollos externos, generar soluciones propias y participar en redes de transferencia. La inversión sostenida en formación y capacitación técnica incrementa la densidad de conocimiento organizativo, las competencias adaptativas y la resiliencia innovadora.

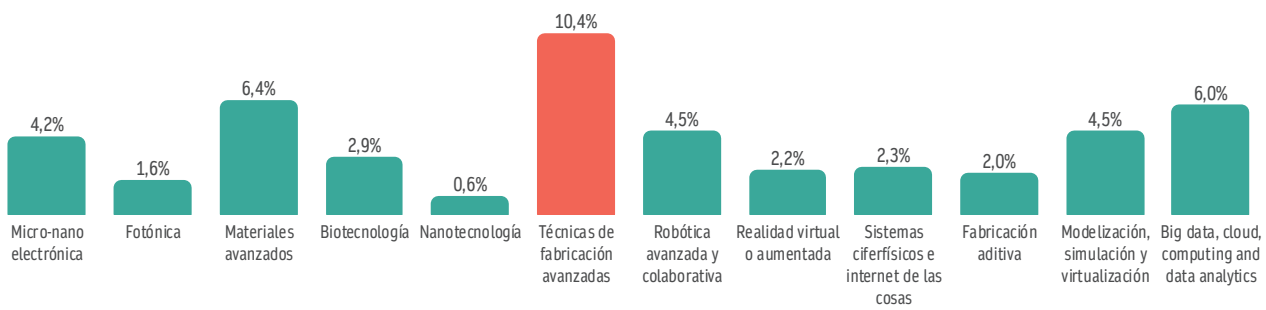
Ahora bien, disponer de tecnologías y personas altamente cualificadas no garantiza por sí mismo un desempeño innovador superior. Para que estos recursos interactúen de forma efectiva, es imprescindible que estén alineados con una estrategia corporativa clara y con estructuras organizativas que faciliten la coordinación, el aprendizaje colectivo y la toma de decisiones basada en evidencia. Además, la cooperación con agentes externos, como universidades, centros tecnológicos y empresas especializadas, refuerza la base de capacidades, amplifica el acceso a conocimiento complementario y acelera los procesos de innovación.

Tal como se observa en la Figura 6, el ecosistema empresarial gallego sigue mostrando una orientación preferente hacia TFEs de aplicación directa en procesos productivos. Las Técnicas de Fabricación Avanzadas encabezan el ranking de implantación, con presencia significativa en el 10,4% de las empresas, consolidándose como la tecnología facilitadora más difundida en Galicia.

Les siguen los Materiales Avanzados (6,4%) y el grupo de tecnologías asociadas a Big Data, Cloud Computing y Análisis de Datos (6,0%), lo que refleja una expansión paulatina de capacidades vinculadas a la digitalización inteligente de procesos. Otras tecnologías como la Robótica Avanzada y Colaborativa y la Modelización, Simulación y Virtualización de Procesos (ambas con un 4,5%) muestran aún un grado de penetración moderado, al igual que la Micro-nanoelectrónica (4,2%). Tecnologías emergentes como la Fotónica o la Nanotecnología mantienen una implantación marginal, lo que señala desafíos pendientes de especialización e infraestructura.

En conjunto, los datos apuntan a una estructura tecnológica todavía centrada en aplicaciones funcionales consolidadas, con margen para ampliar la adopción de tecnologías emergentes con mayor complejidad, pero también mayor potencial transformador.

Figura 6. **Porcentaje de empresas con competencias significativas en cada una de las tecnologías facilitadoras esenciales (TFE) (0-100%). Año 2024**



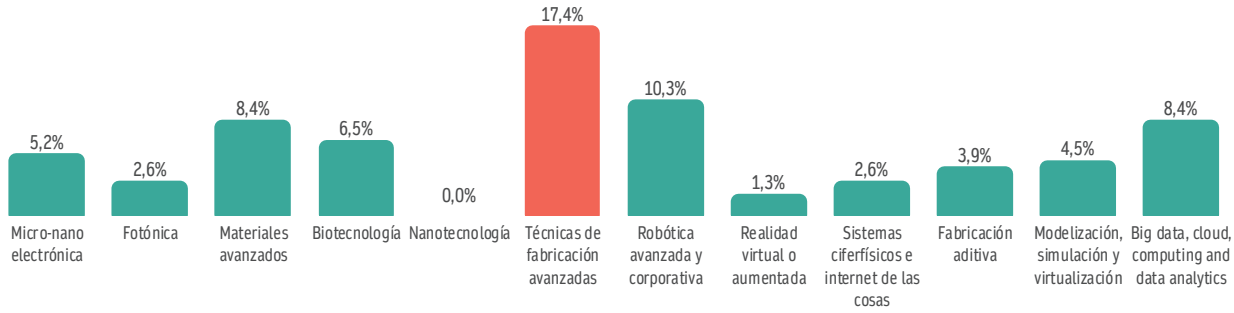
Fuente: Elaboración propia.

El análisis sectorial permite afinar el diagnóstico. Tal como refleja la Figura 7, el sector industrial gallego (CNAE 10–33) presenta un perfil más dinámico que el conjunto del tejido empresarial, aunque aún en una fase de consolidación. Las Técnicas de Fabricación Avanzadas están presentes en el 17,4% de las empresas industriales, seguidas por la Robótica Avanzada y Colaborativa (10,3%) y las soluciones de Big Data y Cloud Computing (8,4%).

Este patrón apunta a una apuesta creciente por la automatización y la eficiencia, así como por una gestión de datos más integrada. También destaca la adopción de tecnologías como la Biotecnología (6,5%) o la Micro-nanoelectrónica (5,2%), que requieren competencias especializadas y una estructura organizativa más sofisticada. Por el contrario, otras tecnologías como la Fabricación Aditiva (3,9%), los Sistemas Ciberfísicos e IoT (2,6%) o la Realidad Aumentada (1,3%) aún muestran niveles de implantación reducidos.

Este perfil sugiere que, si bien el tejido industrial gallego está dando pasos relevantes en materia tecnológica, persisten barreras asociadas a la escalabilidad, la disponibilidad de talento, el acceso a financiación especializada y la cultura organizativa orientada al cambio.

Figura 7. **Porcentaje de empresas con competencias significativas en cada una de las tecnologías facilitadoras esenciales (TFE) (0-100%) en el sector industrial (cnae 10-33). Año 2024**



Fuente: Elaboración propia.

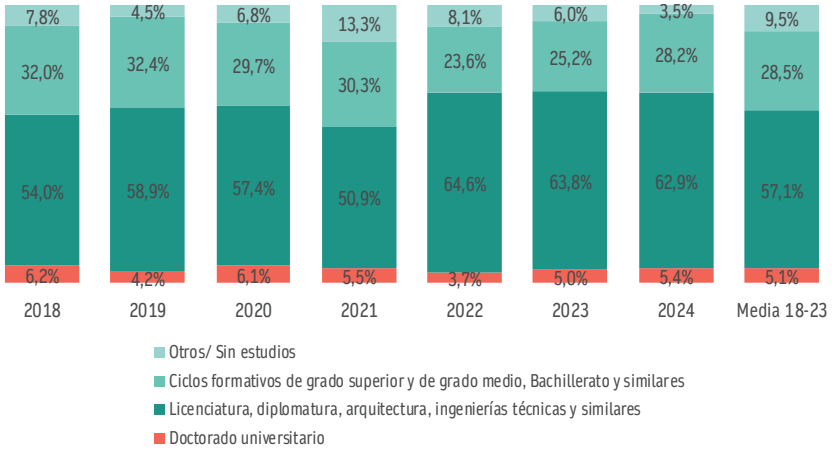
La Figura 8 permite analizar con mayor detalle la evolución del capital humano dedicado a I+D en Galicia. En 2024, el 62,9% del personal de I+D en las empresas gallegas cuenta con titulación universitaria, una mejora significativa respecto a la media del período 2018–2023 (57,1%) y del período 2014–2022 (52,7%). Esta tendencia refleja una apuesta sostenida por la cualificación técnica y académica en las actividades innovadoras.

El porcentaje de doctores asciende al 5,4%, una cifra que, aunque ligeramente superior al promedio de la última década (4,2%), sigue lejos de los valores observados en ecosistemas empresariales intensivos en conocimiento. Esta infrarrepresentación del talento investigador de máximo nivel podría estar limitando la capacidad para acometer proyectos altamente disruptivos o de frontera científica.

Por su parte, el personal con formación profesional representa el 28,2%, confirmando la relevancia estructural de los perfiles técnicos medios en la ejecución de estrategias de innovación aplicada. El grupo sin estudios específicos o con titulaciones no orientadas a la I+D se reduce al 3,5%, lo que apunta a un proceso progresivo de profesionalización del recurso humano vinculado a la innovación.

En conjunto, estos datos muestran un capital humano en evolución positiva, aunque todavía insuficientemente explotado en su extremo más cualificado. Reforzar la combinación equilibrada de perfiles técnicos, universitarios y doctorales, e impulsar entornos de trabajo interdisciplinarios, será clave para multiplicar la capacidad innovadora del tejido empresarial gallego.

Figura 8. **Nivel educativo del personal de I+D. Comparativa años 2018-2024**



Fuente: Elaboración propia.

11.5. Capacidades organizativas

11.5.1. Estrategia competitiva y de I+D+i

En el análisis estratégico clásico se distinguen tres orientaciones competitivas principales: liderazgo en costes, diferenciación y enfoque. Esta última suele considerarse una aplicación segmentada de las dos primeras, centrada en nichos de mercado específicos. El liderazgo en costes persigue maximizar la eficiencia operativa para ofrecer precios inferiores a los de la competencia, mientras que la diferenciación busca generar propuestas de valor únicas, basadas en atributos superiores percibidos (como diseño, calidad, servicio o marca) que justifican un mayor precio. La estrategia de enfoque concentra los esfuerzos en un segmento reducido, aplicando criterios de costes o diferenciación adaptados a sus particularidades.

Cada una de estas estrategias presenta ventajas competitivas distintas: economías de escala y penetración de mercado en el caso del coste; fidelización y menor sensibilidad al precio en el de la diferenciación; y, en el enfoque, capacidad para atender con precisión demandas no cubiertas por actores generalistas. Aunque algunas empresas combinan elementos de más de una estrategia, la coherencia interna sigue siendo esencial: la ambigüedad estratégica debilita la percepción de valor y erosiona la ventaja competitiva.

En relación con la innovación, su papel varía según el posicionamiento. En estrategias de costes, suele adoptar formas incrementales orientadas a la eficiencia: automatización, optimización logística, o ahorro energético. En estrategias de diferenciación, en cambio, adquiere un carácter más disruptivo y creativo, dando lugar a productos, servicios o experiencias difíciles de replicar. En ambos casos, integrar la innovación como componente estructural de la estrategia es clave para sostener la ventaja competitiva en contextos de cambio rápido y alta complejidad.

El análisis de la orientación estratégica de las empresas gallegas en 2024 confirma tendencias ya observadas: predominan las estrategias de diferenciación frente a las de costes. Utilizando una escala de posicionamiento del 1 al 10 —agrupada en cinco tramos, desde liderazgo fuerte en costes ([1-2]) hasta diferenciación fuerte ([9-10])— se observa que el 19,4% de las empresas declara seguir una estrategia de diferenciación fuerte, y otro 26,8% se sitúa en una posición diferenciadora moderada. Solo el 15,8% se identifica con una estrategia de costes fuerte y un 11,2% con una orientación moderada hacia los costes (Figura 9).

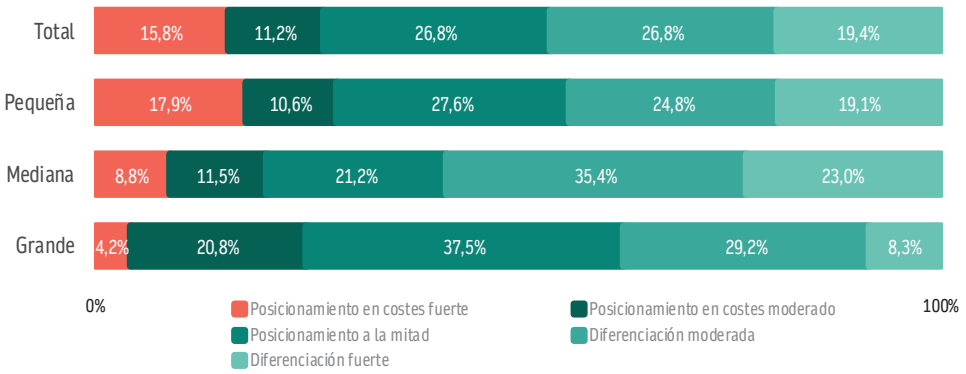
Este patrón sugiere una autopercepción empresarial orientada a propuestas de valor singulares, basadas en calidad, especialización o atención al cliente. Por tamaño, destacan las empresas medianas (50-250 trabajadores), con un 23,0% en diferenciación fuerte y un 35,4% en moderada. Las pequeñas (10-49 trabajadores) también tienden a diferenciarse (19,1% y 24,8% respectivamente), pero son las que más se concentran en liderazgo en costes fuerte (17,9%). Las grandes presentan un perfil más equilibrado: 37,5% en posicionamientos intermedios, 29,2% diferenciación moderada y 20,8% costes moderados.

Este comportamiento puede interpretarse desde la lógica de recursos y restricciones. Las empresas medianas combinan agilidad con capacidad inversora, operan en nichos especializados y mantienen un contacto más estrecho con el cliente, lo que favorece la

innovación aplicada. No obstante, esta autopercepción de diferenciación puede estar afectada por sesgos cognitivos. El sesgo de confirmación o la ilusión de superioridad podrían inducir a sobrevalorar capacidades propias o a interpretar selectivamente evidencias favorables, sin que siempre exista una base objetiva en términos de innovación disruptiva, marca o tecnología.

Aun así, el hecho de que una proporción significativa se identifique con la diferenciación es alentador: suele correlacionarse con mayor dinamismo innovador, cultura proactiva y adopción de tecnologías emergentes. Para que esa orientación estratégica se traduzca en resultados, será necesario acompañarla de políticas de innovación realistas, inversión sostenida y mecanismos de evaluación rigurosos.

Figura 9. **Estrategia competitiva que siguen las empresas en función de su tamaño. Año 2024**



Fuente: Elaboración propia.

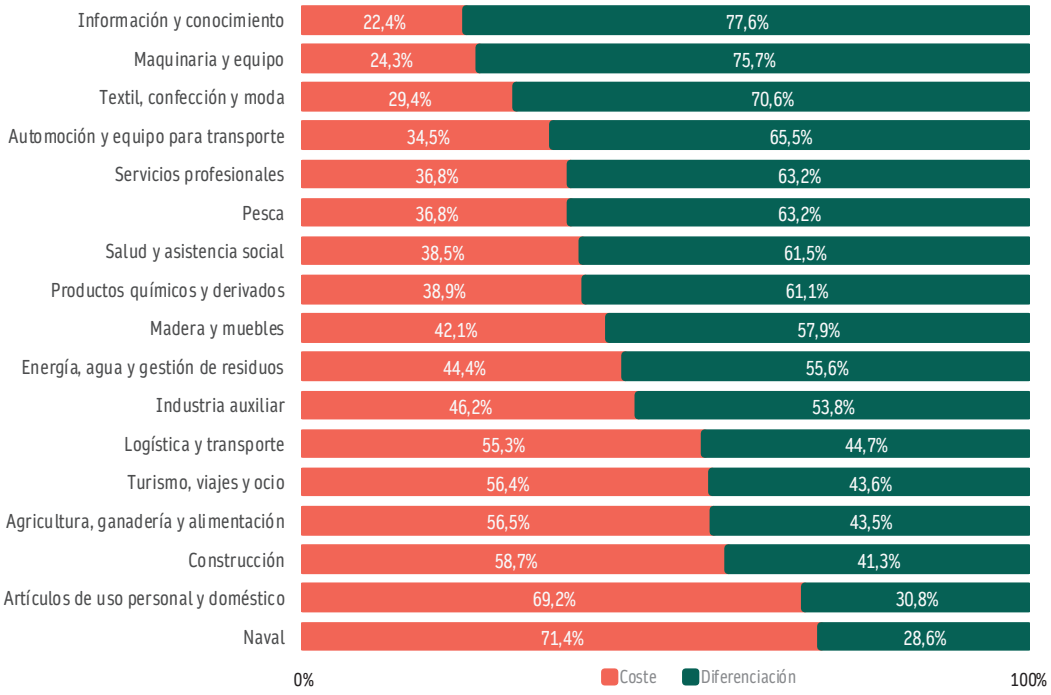
En el análisis por Sistemas Productivos Sectoriales (SPS), la Figura 10 muestra una distribución heterogénea. Los sectores más claramente orientados a la diferenciación son Información y Conocimiento (77,6%) y Maquinaria y Equipo (75,7%), intensivos en conocimiento y con alta personalización. También destacan Textil, Confección y Moda (70,6%), donde atributos como diseño, marca o atención al cliente son diferenciales.

Por el contrario, sectores como Naval (71,4%) o Artículos de Uso Personal y Doméstico (69,2%) se orientan preferentemente a los costes, reflejando una estructura de competencia basada en eficiencia y precios. La Construcción (58,7%) sigue esta lógica, aunque con intentos de diferenciación en sostenibilidad o diseño. Sectores como Agricultura, Ganadería y Alimentación presentan mayor equilibrio, con una base tradicional de costes, pero también segmentos diferenciados (gourmet, ecológicos, DO).

Existen asimismo sectores con perfiles mixtos o con estrategias más contingentes al modelo de negocio, como Salud y Asistencia Social, Turismo o Transporte. En estos casos, las regulaciones, márgenes o normativas limitan las posibilidades de diferenciación, aunque algunas empresas están introduciendo mejoras relevantes en experiencia de cliente, digitalización o servicios personalizados.

En síntesis, los datos de 2024 confirman que la orientación estratégica en Galicia responde en gran medida a las características estructurales del sector. La diferenciación se impone en sectores intensivos en conocimiento, mientras que los sectores más maduros, regulados o dependientes de insumos compiten por eficiencia. No obstante, la existencia de estrategias atípicas en casi todos los sectores revela que la diferenciación es viable cuando se articula en torno a una propuesta de valor clara, un modelo organizativo flexible y una cultura orientada al cambio.

Figura 10. **Estrategia competitiva que siguen las empresas por SPS. Año 2024**



Fuente: Elaboración propia.

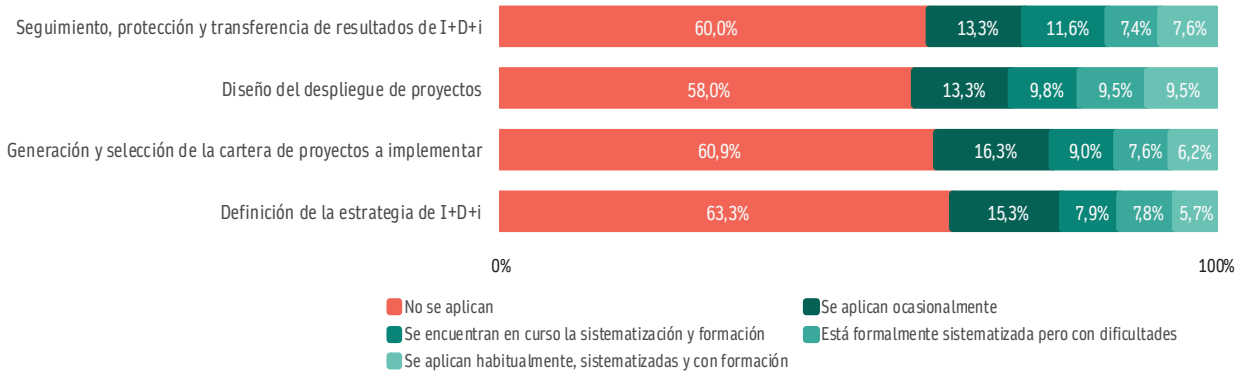
11.5.2. Sistematización de la innovación

El grado de sistematización de la innovación constituye un indicador clave de madurez organizativa. Sistematizar implica dotarse de metodologías, rutinas y normas que permitan gestionar la innovación de forma planificada, recurrente y evaluable. En Galicia, los datos de 2024 siguen mostrando un amplio margen de mejora: más del 58% de las empresas no emplea herramientas estructuradas en ninguna de las dimensiones analizadas. El análisis desglosado revela que:

- El 63,3% de las empresas no utiliza herramientas para la definición de la estrategia de I+D+i, como inteligencia competitiva, análisis de escenarios, auditorías de innovación o las normas UNE 166002 y 166006. Este dato sugiere una carencia sistemática de planificación estratégica en el ámbito innovador.
- El 60,9% carece de mecanismos para la generación y selección de proyectos, lo que limita la capacidad para priorizar esfuerzos con base en criterios objetivos.
- El 58,0% no aplica herramientas para el diseño del despliegue de proyectos, como la calendarización, asignación de recursos o estimación presupuestaria.
- El 60,0% no utiliza sistemas para el seguimiento, protección y transferencia de resultados, como KPIs, cuadros de mando o normas UNE relacionadas con la propiedad industrial o la transferencia de tecnología.

Solo entre un 5% y un 9% de las empresas afirma aplicar estas herramientas de manera habitual y sistematizada. Superar esta brecha exige una combinación de políticas públicas, formación especializada e impulso al uso de normas técnicas que profesionalicen los procesos innovadores.

Figura 11. **Nivel medio de uso de herramientas de sistematización de la innovación (escala de 0-5). Año 2024**



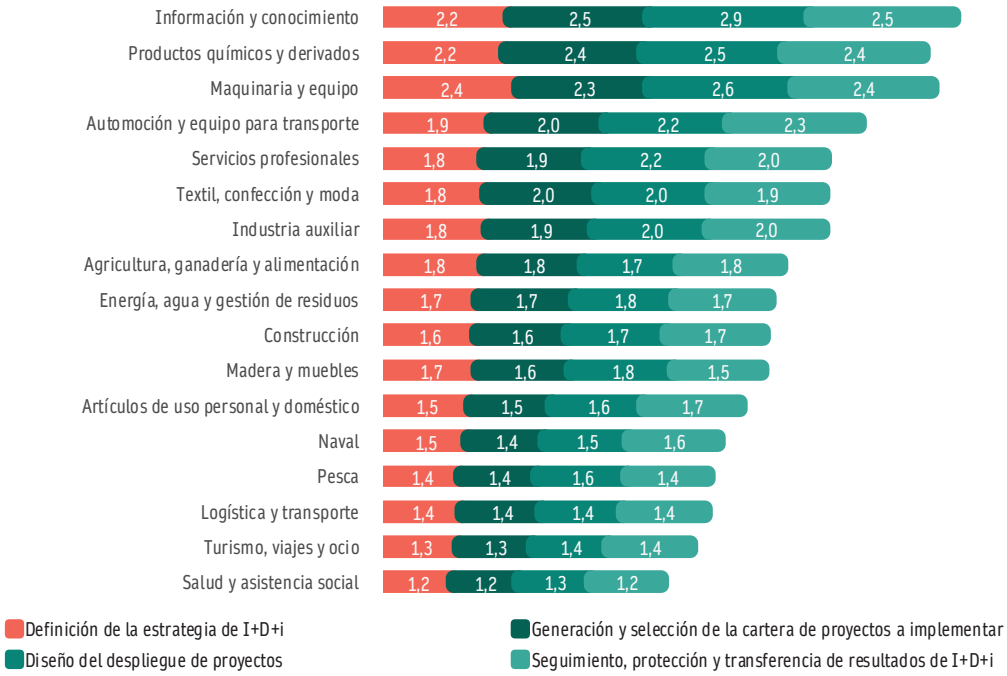
Definición de la estrategia de I+D+i (Inteligencia competitiva, Análisis de escenarios; Matrices de cartera de productos, Auditoría de innovación, DAFO, UNE 166002, UNE 166006...).
Generación y selección de la cartera de proyectos a implementar (formulación de nuevas ideas vía técnicas como Brainstorming o SCAMPER; evaluación de proyectos cualitativa o cuantitativa, UNE 166002...).
Diseño del despliegue de proyectos (estimación presupuestaria, asignación de responsabilidades, calendarización, UNE 166002...).
Seguimiento, protección y transferencia de resultados de I+D+i (KPIs, Cuadro de Mando, protección industrial, UNE 166001, UNE 166002, UNE 166008...).

Fuente: Elaboración propia.

El análisis sectorial revela notables diferencias. El Sistema Productivo de Información y Conocimiento lidera claramente (2,5). Maquinaria y Equipo (2,4), Productos Químicos y Derivados (2,4) y Automoción y Equipo para Transporte (2,3) completan el grupo de cabeza. Todos ellos comparten una alta complejidad técnica y una necesidad estructural de planificación rigurosa.

Sin embargo, ningún sector alcanza el umbral de 3 sobre 5 (inicio de la sistematización plena) lo que evidencia una debilidad transversal. Incluso en sectores punteros, las metodologías tienden a ser parciales, poco institucionalizadas o dependientes de esfuerzos individuales.

Figura 12. **Nivel medio de uso de herramientas de sistematización de la innovación por SPS (0-5). Año 2024**



Donde: 1-No se aplican, 2-Se aplican ocasionalmente, 3-Se encuentran en curso de sistematización y formación en herramientas o técnicas, 4-Está formalmente sistematizada per aún existen dificultades, 5-Se aplican habitualmente, perfectamente sistematizadas y se impartió formación.

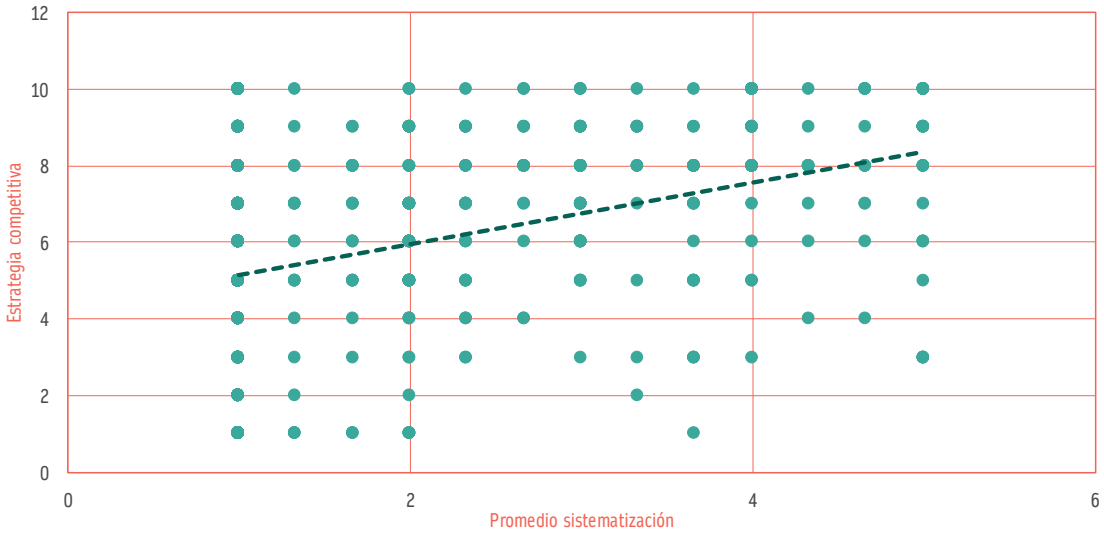
Fuente: Elaboración propia.

La sistematización está fuertemente correlacionada con la orientación estratégica. Las empresas que se posicionan en los niveles más altos de diferenciación (valores 9 y 10) presentan los mayores niveles de sistematización (2,5 y 2,4, respectivamente), mientras que aquellas que se orientan al liderazgo en costes (valores 1 y 2) exhiben los más bajos (1,1 y 1,2).

Esta brecha puede explicarse por la lógica interna de ambas estrategias. Las empresas diferenciadoras requieren una gestión sofisticada de ideas, desarrollo y protección de productos y servicios, lo cual demanda estructuras formales. En cambio, las centradas en costes tienden a considerar la sistematización como un coste adicional más que como un recurso para optimizar procesos.

Estas evidencias refuerzan la necesidad de promover herramientas de gestión de la innovación incluso en empresas que operan bajo lógicas de eficiencia: sistematizar también puede ser rentable.

Figura 13. **Relación entre el promedio de sistematización y la estrategia competitiva. Año 2024**



Escala de estrategia competitiva de 0 a 10, siendo 0 posicionamiento en costes fuerte y 10 posicionamiento en diferenciación fuerte.

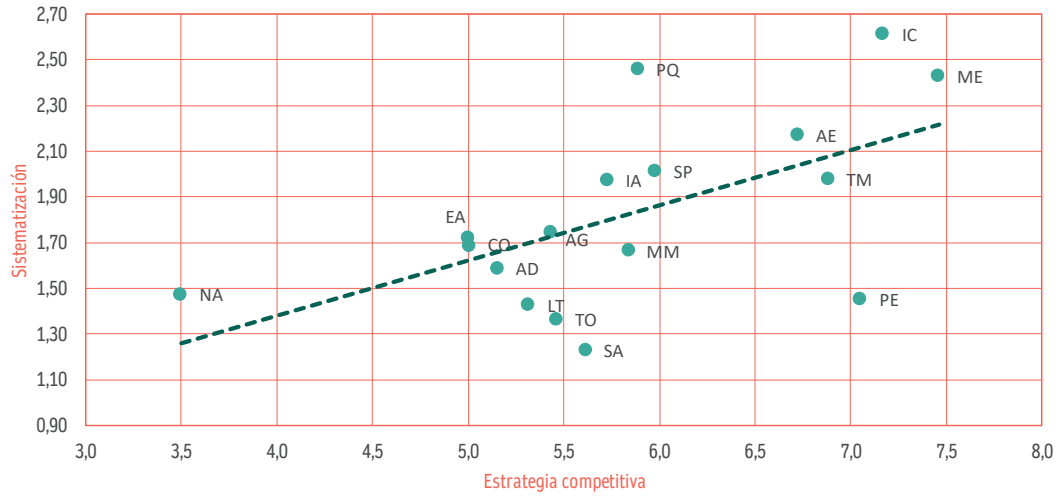
Fuente: Elaboración propia.

Por último, el cruce entre estrategia competitiva y sistematización a nivel sectorial refuerza las conclusiones anteriores. El sector de Información y Conocimiento destaca por su coherencia: combina el nivel más alto de sistematización (2,6) con el segundo mejor desempeño en diferenciación (7,2 sobre 10). En cambio, Salud y Asistencia Social, pese a declararse estratégicamente diferenciadores (5,6), apenas alcanzan un 1,2 en sistematización. Estas incongruencias pueden deberse a rigideces institucionales, dependencia del sector público o una visión limitada del papel de la innovación.

Sectores como el Naval o la Logística y transporte, con estrategias más centradas en costes, presentan bajos niveles en ambas dimensiones, lo que sugiere un patrón más estructural: orientación operativa, márgenes estrechos y escaso margen para sofisticar procesos de innovación.

En síntesis, la sistematización sigue siendo un desafío estructural. La alineación entre estrategia e innovación formalizada es aún incipiente, incluso en sectores que aspiran a competir por diferenciación. Avanzar hacia una innovación más sistemática exigirá cambios organizativos, inversión en capacidades internas y un ecosistema de apoyo que facilite la adopción de estándares, herramientas y procesos formales.

Figura 14. **Relación entre la estrategia competitiva y la sistematización por SPS. Año 2024**



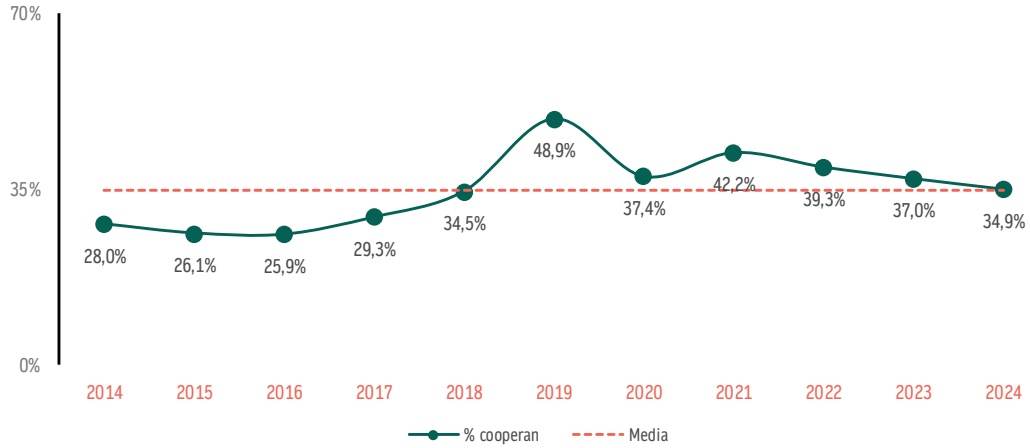
Escala de estrategia competitiva de 0 a 10, siendo 0 posicionamiento en costes fuerte y 10 posicionamiento en diferenciación fuerte.
AG-Agricultura, ganadería y alimentación, AD-Artículos de uso personal y doméstico, AE-Automoción y equipo para transporte, CO-Construcción, EA-Energía, agua y gestión de residuos, IA-Industria auxiliar, IC-Información y conocimiento, LT-Logística y transporte, MM-Madera y muebles, ME-Maquinaria y equipo, NA-Naval, PE-Pesca, PQ-Productos químicos y derivados, SA-Salud y asistencia social, SP-Servicios profesionales, TM-Textil, confección y moda, TO-Turismo, viajes y ocio.

Fuente: Elaboración propia.

11.5.3. Cooperación en I+D+i

El análisis de los datos correspondientes a la cooperación en I+D+i por parte de las empresas gallegas en 2024 indica que el 34,9% de las compañías mantiene acuerdos colaborativos en este ámbito. Esta cifra, aunque ligeramente superior a la media histórica (34,6%), representa más bien una estabilización que un crecimiento significativo, tras varios años de descenso progresivo. El dato puede interpretarse como una señal de resiliencia en los vínculos cooperativos del ecosistema de innovación gallego, pero también como evidencia de un techo estructural aún no superado.

Figura 15(I). **Porcentaje de empresas que cooperan en I+D+i. Comparativa 2014-2024**



Media: promedio 2014-2022.

Fuente: Elaboración propia.

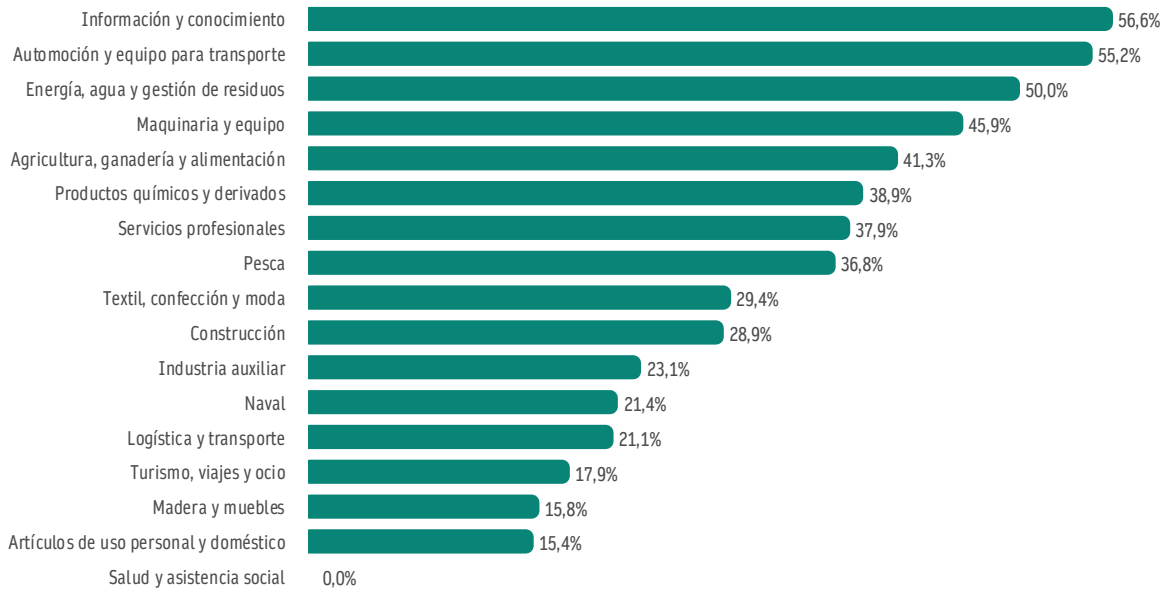
La cooperación en I+D+i constituye un eje fundamental para reforzar las capacidades innovadoras, especialmente en economías regionales donde predominan las pymes. La adopción de estrategias de innovación abierta permite a las empresas acceder a conocimiento experto, capacidades técnicas complementarias, infraestructuras compartidas y financiación externa. Además, favorece la reducción del riesgo en proyectos complejos y promueve procesos de aprendizaje organizativo mediante la interacción con agentes heterogéneos: universidades, centros tecnológicos, clústeres o incluso competidores.

Sin embargo, el porcentaje actual de cooperación sigue alejado de lo deseable para consolidar un ecosistema innovador robusto y dinámico. Convertir la cooperación en un activo estratégico —no en una opción táctica— exige instrumentos de apoyo específicos, estructuras de intermediación profesionalizadas y marcos estables de colaboración público-privada. El dato de 2024 es, por tanto, una llamada a sostener el esfuerzo y evitar retrocesos en un contexto en transformación acelerada.

El análisis por sistemas productivos sectoriales revela que la cooperación no se distribuye de manera homogénea. En 2024, destacan los sectores de Información y Conocimiento (56,6%), Automoción y equipo para transporte (55,2%), Energía, agua y gestión de residuos (50,0%), Maquinaria y equipo (45,9%) y Agricultura, ganadería y alimentación (41,3%). En todos estos casos, la cooperación cumple funciones críticas: acceder a conocimiento de frontera, afrontar desafíos regulatorios o compartir costes de desarrollo en entornos altamente especializados.

En el extremo opuesto, sectores como Artículos de uso personal y doméstico y Madera y muebles —más tradicionales o con menor exposición a procesos de innovación abierta— presentan tasas de cooperación mucho más bajas. Esta brecha refuerza la necesidad de diseñar políticas sectoriales específicas que incentiven la colaboración, particularmente en sectores donde predomina la pyme y la innovación interna presenta limitaciones estructurales.

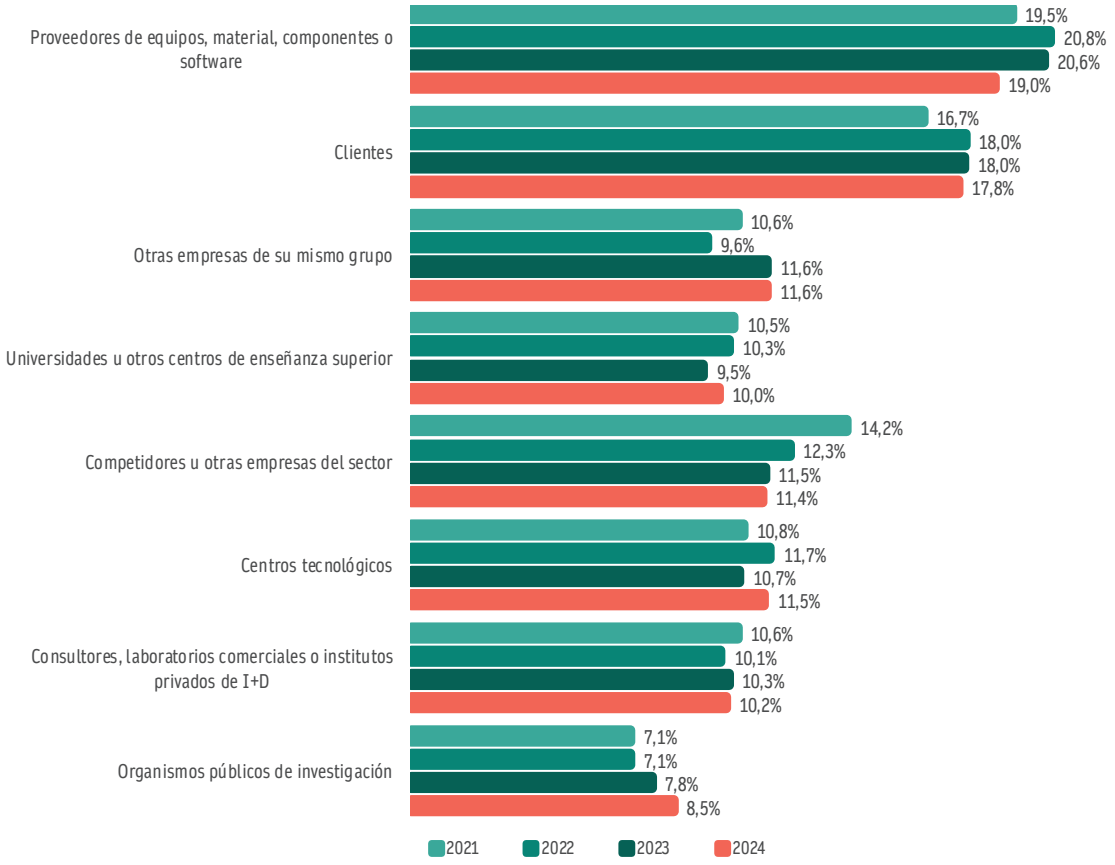
Figura 15(II). **Porcentaje de empresas que cooperan en I+D+i por SPS. Año 2024**



Fuente: Elaboración propia.

Respecto a los socios de colaboración, los datos de 2024 confirman una pauta persistente: la cooperación empresarial sigue centrada mayoritariamente en actores del entorno inmediato. Proveedores (19,0%) y Clientes (17,8%) se mantienen como los socios más habituales en proyectos de I+D+i, seguidos por Empresas del mismo grupo (11,6%). Esta preferencia responde a dinámicas de confianza, compatibilidad de tiempos y objetivos compartidos que facilitan la generación de soluciones aplicadas y rápidamente integrables.

Figura 16. **Porcentaje de colaboraciones en I+D+i según el tipo de socio. Comparativa 2021-2024**



Fuente: Elaboración propia.

Más allá del entorno inmediato, destacan Centros tecnológicos (11,5%) y Competidores u otras empresas del sector (11,4%). Mientras los primeros consolidan su papel como traductores tecnológicos cercanos al tejido productivo, la cooperación entre competidores —menos intuitiva— permite afrontar desafíos sistémicos, desarrollar estándares comunes o acceder a financiación colaborativa.

Consultoras, laboratorios privados (10,2%) y Universidades (10,0%) aparecen en niveles más moderados. En particular, el bajo grado de cooperación con universidades, pese a su potencial como generadoras de conocimiento avanzado, plantea interrogantes sobre la capacidad del sistema para integrar ciencia y aplicación. Barreras culturales, desajustes temporales o estructuras contractuales inflexibles podrían estar limitando este vínculo.

Por último, sorprende la escasa mención de los Organismos públicos de investigación entre los socios habituales, a pesar de su nivel científico y capacidad de atracción de fondos. Esto apunta a posibles obstáculos de gobernanza, burocracia o desconexión con las dinámicas empresariales.

En resumen, el mapa de la cooperación gallega en I+D+i presenta señales mixtas: estabilidad en los niveles agregados, especialización sectorial creciente, pero también una excesiva dependencia del entorno próximo y una débil articulación con el sistema científico público. Corregir este desequilibrio debería ser una prioridad estratégica si se quiere avanzar hacia un modelo de innovación más ambicioso y transformador.

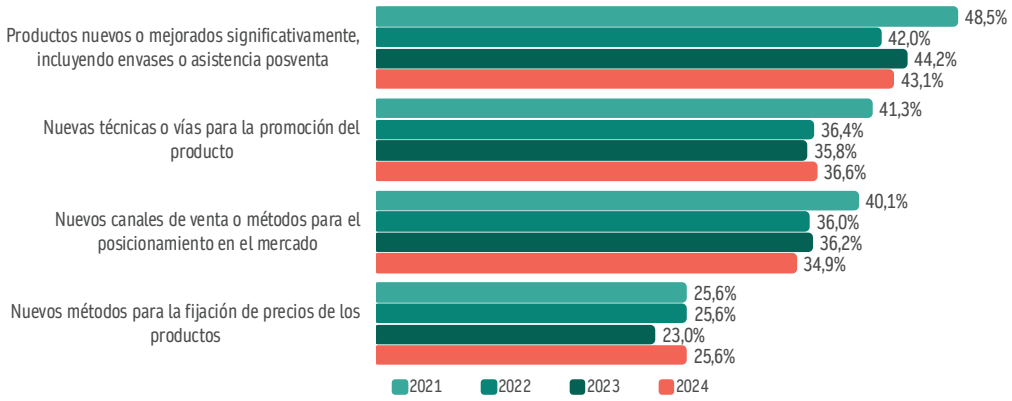
11.6. Tipos de innovación

11.6.1. Innovación de producto

En esta sección se analizan de forma conjunta las innovaciones en productos y en marketing, siguiendo la estructura de informes anteriores. Los datos de 2024 reflejan una ligera recuperación en lo que se refiere al porcentaje de empresas que han instaurado nuevos métodos para la fijación de precios de los productos y nuevas técnicas para la promoción del producto, tras el estancamiento observado en 2023. Por el contrario, las dimensiones de productos nuevos o mejorados significativamente y nuevos canales de venta sufren un ligero retroceso con respecto al año anterior.

Cabe destacar que los porcentajes de innovación en producto siguen por debajo del nivel registrado en 2021, lo que indica que aún no se ha revertido plenamente el retroceso acumulado en los últimos ejercicios.

Figura 17. **Porcentaje de empresas que han introducido innovaciones de producto. Comparativa 2021-2024**



Fuente: Elaboración propia.

En el ámbito del marketing, se observa una aplicación estable de nuevas técnicas de promoción y posicionamiento, mientras que la adopción de métodos innovadores de fijación de precios continúa siendo limitada.

El repunte observado sugiere una reactivación gradual tras las tensiones económicas recientes y apunta a una recuperación progresiva de la capacidad empresarial para generar valor desde la oferta. Sin embargo, la comparación con los niveles de 2021 confirma que esta recuperación es aún parcial.

El patrón observado refuerza la idea de que la innovación de producto opera como indicador adelantado de la salud competitiva del tejido empresarial. Consolidar esta senda ascendente exigirá políticas que no solo incentiven la inversión en innovación, sino que también reduzcan las asimetrías estructurales entre empresas. La combinación de instrumentos financieros, asesoramiento técnico y fortalecimiento de redes de colaboración puede resultar determinante para cerrar la brecha entre líderes y rezagados y avanzar hacia un modelo de innovación más inclusivo y transformador.

11.6.2. Innovación en procesos

La innovación tecnológica en procesos, diferenciando entre empresas manufactureras (CNAE 10–33) y no manufactureras. En 2024 se mantiene la jerarquía habitual en la adopción tecnológica, aunque se observan ciertos desplazamientos, especialmente en sectores no industriales.

Los datos de la Figura 18 muestran que las tecnologías más extendidas continúan siendo los servicios en la nube (54,6%), el uso de redes sociales con fines promocionales y de selección de personal (54,6%) y el teletrabajo (43,9%). Este grupo de tecnologías forma ya parte del núcleo estructural de la digitalización en sectores intensivos en servicios, consolidando un cambio organizativo iniciado en años anteriores.

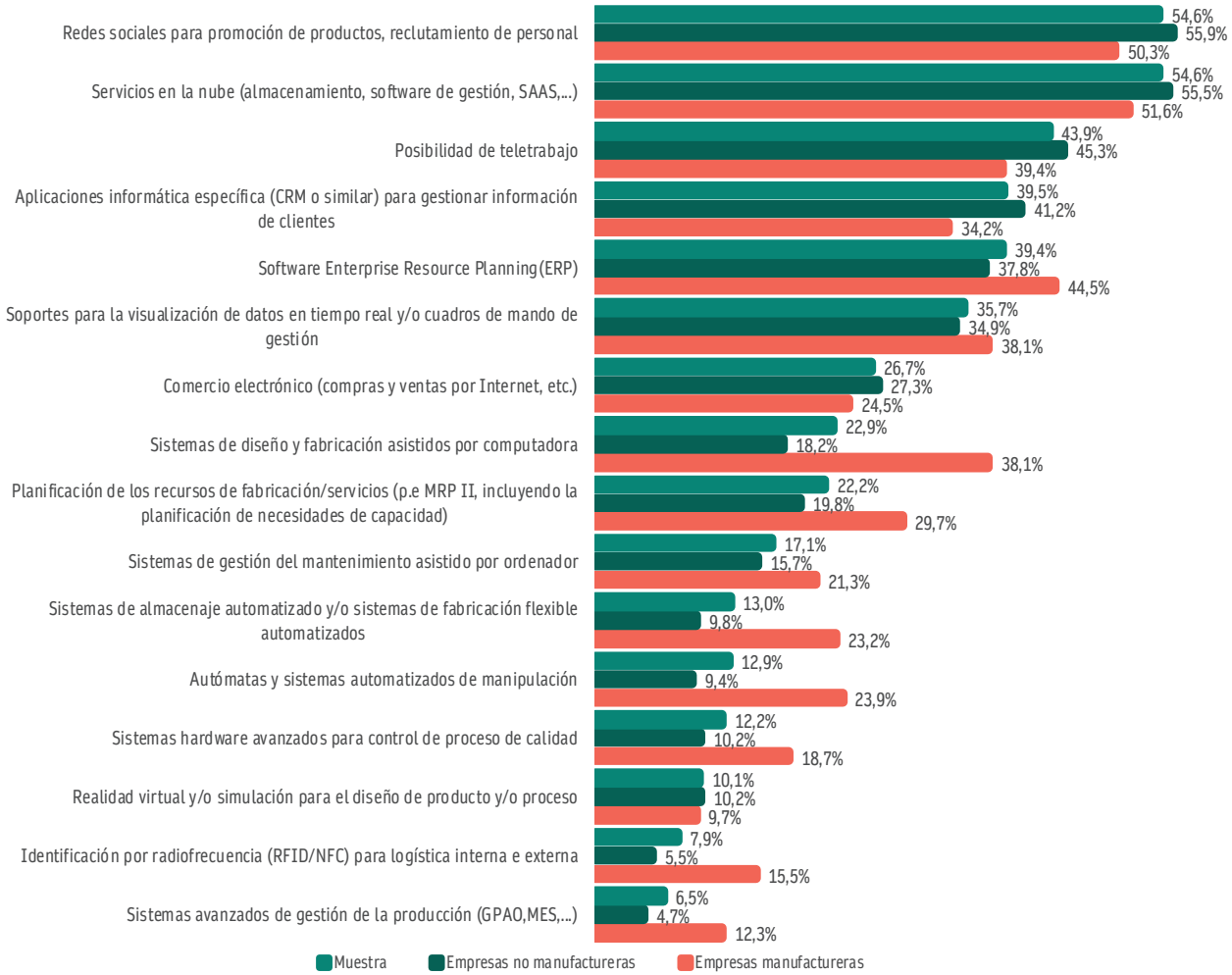
A continuación, destacan las aplicaciones de gestión de clientes (CRM, 39,5%) y los sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP, 39,4%). En este último caso, se confirma una mayor implantación en empresas manufactureras (44,5%) frente a las no manufactureras (37,8%), lo que subraya el papel del ERP como columna vertebral operativa en entornos industriales.

Entre las tecnologías ligadas a procesos productivos avanzados, los sistemas de visualización de datos en tiempo real alcanzan una presencia significativa (35,7%), pero otras soluciones propias de la Industria 4.0 siguen siendo marginales. La virtualización o simulación de procesos apenas alcanza el 10,1%, el uso de identificación por radiofrecuencia (RFID) se sitúa en el 7,9%, y los sistemas avanzados de ejecución de manufactura (MES) apenas llegan al 6,5%.

Resulta particularmente revelador que herramientas con alto potencial para mejorar la eficiencia y reducir errores —como la realidad virtual para el diseño de procesos (9,7% de adopción en industria)— sigan infrarrepresentadas. Asimismo, la baja penetración del RFID (15,5% en el sector manufacturero) y la escasa adopción de sistemas MES reflejan una limitada madurez en la digitalización integral de las operaciones fabriles.

Esta distancia entre tecnologías ampliamente difundidas y soluciones avanzadas ilustra una brecha persistente en la transformación digital. Superarla no depende exclusivamente de la inversión: exige capacidades organizativas, talento especializado y un entorno institucional que reduzca los costes de adopción y favorezca estrategias integradas de digitalización.

Figura 18. **Porcentaje de empresas que han introducido innovaciones tecnológicas de proceso. Diferencia entre empresas del sector manufacturero y resto de empresas. Año 2024**



Se ha definido al sector manufacturero como las ramas de actividad con CNAE 10-33.

Fuente: Elaboración propia.

11.6.3. Innovación organizativa

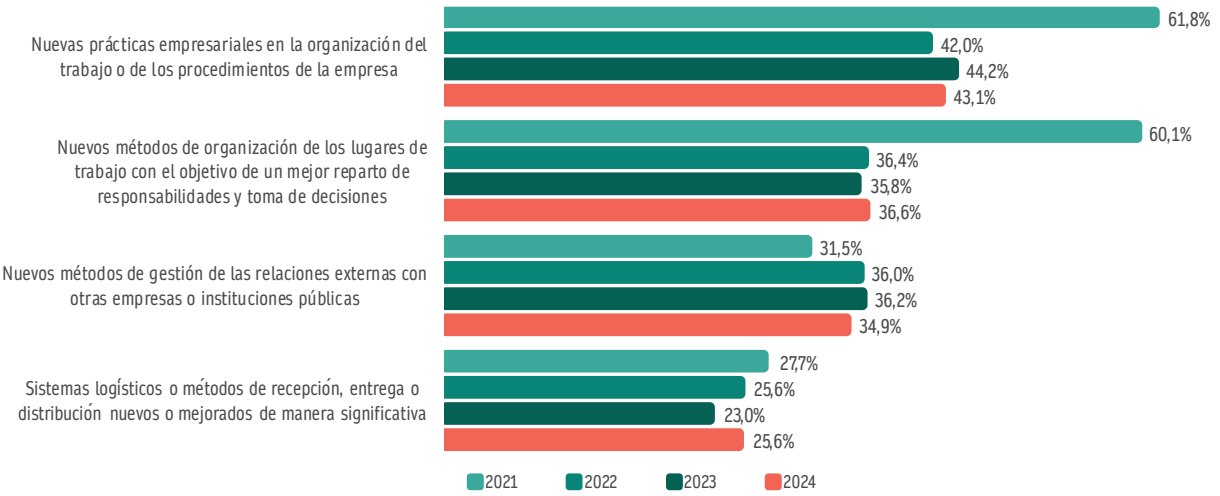
En 2024 se mantiene una línea continuista en la introducción de innovaciones organizativas, evaluadas en torno a cuatro ámbitos clave: (1) nuevas prácticas empresariales en la organización del trabajo; (2) métodos de organización de los lugares de trabajo; (3) sistemas de gestión de relaciones externas; y (4) sistemas logísticos de recepción, entrega o distribución.

Como muestra la Figura 19, las nuevas prácticas en la organización interna siguen siendo el ámbito más extendido, con un 43,1% de empresas gallegas que las han implementado. Aunque esta cifra supone un ligero descenso respecto a 2023 (44,2%), se mantiene por encima de 2022, apuntando a una cierta estabilización en los esfuerzos por optimizar procesos internos y estructuras operativas.

Le siguen los nuevos métodos de organización de los lugares de trabajo, con una tasa del 36,6%. Este incremento, respecto al 35,8% del año anterior, puede vincularse a la adopción sostenida de modelos de trabajo más flexibles, apoyados en soluciones digitales y dinámicas híbridas.

La gestión de relaciones externas alcanza el 34,9%, mientras que los nuevos sistemas logísticos registran un 25,6%, mejorando los resultados de 2023 (23,0%) aunque aún por debajo de los niveles de 2021. Esta leve recuperación sugiere una reactivación del interés por renovar procesos logísticos, quizás como respuesta a las tensiones recientes en cadenas de suministro globales.

Figura 19. **Porcentaje de empresas que ha introducido innovaciones organizativas. Comparativa años 2021-2024**

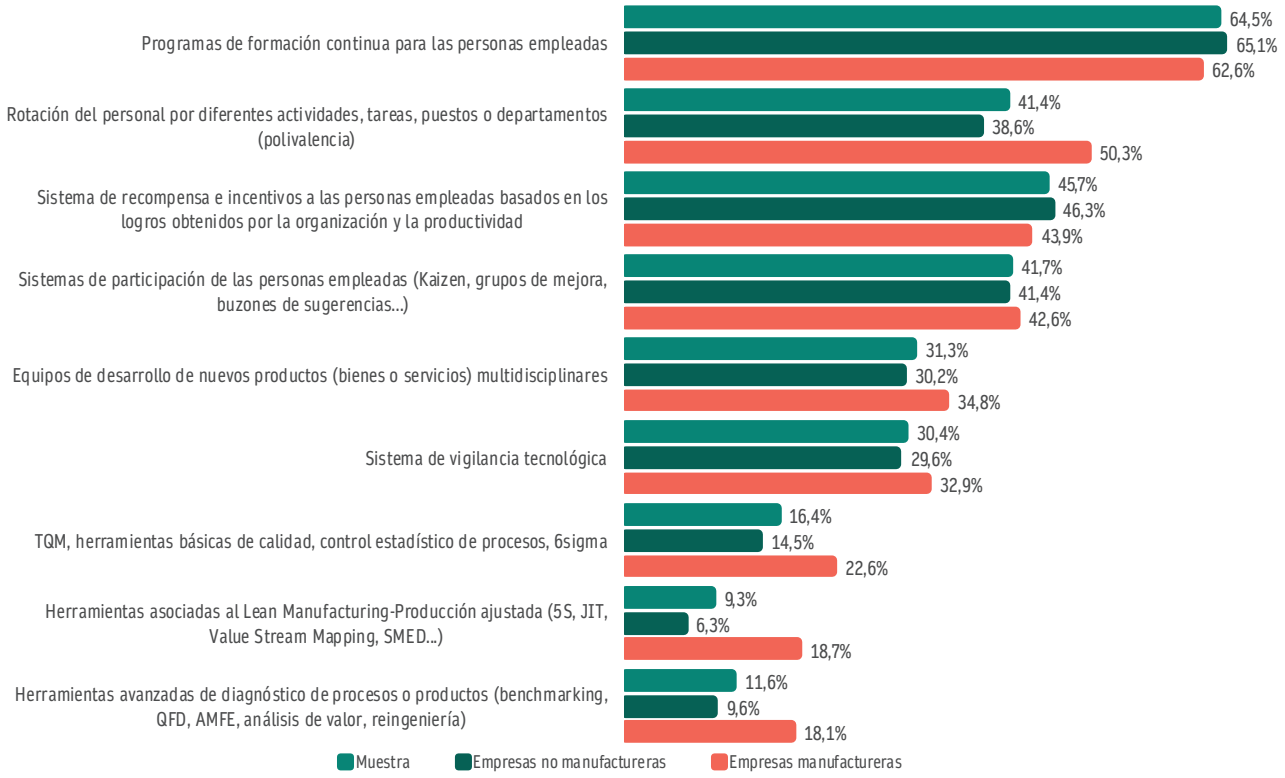


Fuente: Elaboración propia.

Profundizando en los instrumentos de mejora continua asociados a estas innovaciones (Figura 20), los programas de formación continua para las personas empleadas se sitúan como la herramienta más utilizada (64,5%), con porcentajes similares en las empresas industriales y en las no manufactureras. También los sistemas de recompensa e incentivos a las personas empleadas en función de la consecución de objetivos relacionados con la productividad presentan una alta penetración (45,7%), nuevamente con porcentajes similares en los dos grupos analizados.

Por el contrario, metodologías como Lean Manufacturing, TQM o el diagnóstico sistemático de procesos muestran una implantación más limitada, especialmente fuera de la industria. Solo los incentivos al personal escapan a esta lógica sectorial, con niveles similares en ambos grupos de empresas.

Figura 20. **Porcentaje de empresas que utilizan herramientas de mejora continua. Comparativa muestra, sector manufacturero y resto de empresas. Año 2024**



Fuente: Elaboración propia.

Los datos evidencian que la innovación organizativa sigue anclada en cambios funcionales, más que en transformaciones estructurales. Si bien se detecta una progresiva incorporación de herramientas formales de gestión y mejora, la profundidad y alcance de estas iniciativas varía significativamente entre sectores. Consolidar una cultura organizativa orientada a la mejora continua requerirá ampliar el acceso a metodologías avanzadas, reforzar las capacidades directivas y fomentar espacios de aprendizaje interempresarial donde compartir buenas prácticas y escalarlas.

11.6.4. Innovación financiera

La innovación financiera hace referencia a la adopción de nuevos productos, servicios, procesos o modelos orientados a mejorar la gestión económico-financiera de las empresas. Su impulso responde tanto al avance tecnológico como a la necesidad de adaptar las estructuras financieras a entornos más complejos, digitalizados y volátiles.

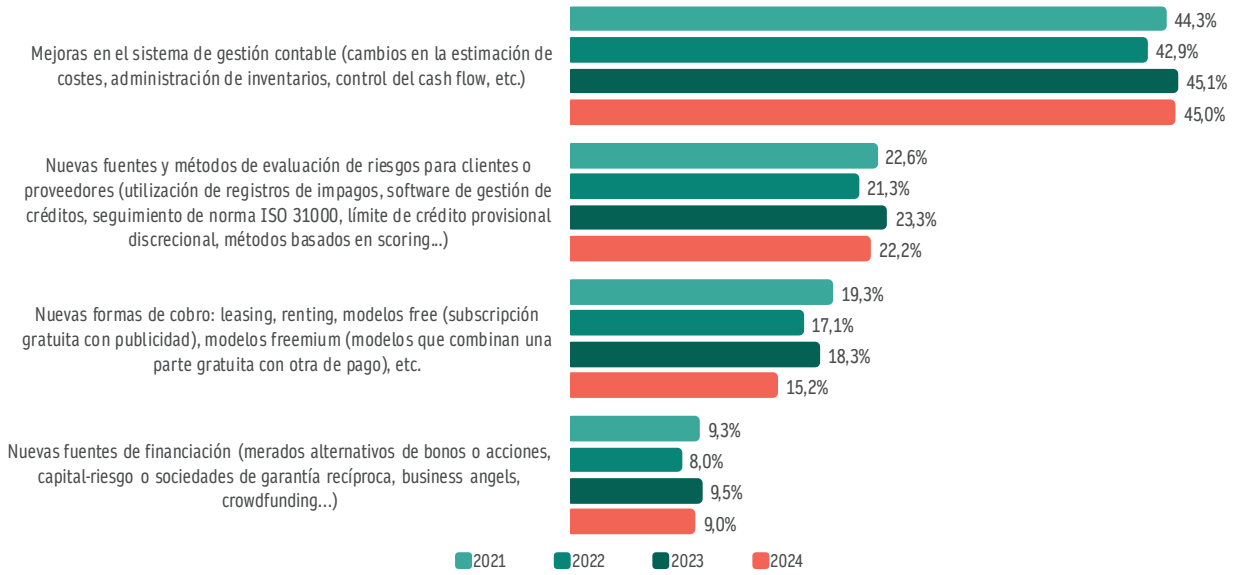
Según los datos de 2024, se observa una cierta estabilidad en los patrones de adopción de innovaciones financieras, con ligeras oscilaciones respecto al ejercicio anterior (Figura 21). Las mejoras en el sistema de gestión contable siguen siendo la innovación más extendida, con un 45,0% de empresas que las han implementado. Estas mejoras incluyen desde el refinamiento del cálculo de costes y la administración de inventarios, hasta una mayor sofisticación en la gestión de tesorería. Aunque supone un leve retroceso respecto a 2023 (45,1%), su persistencia refleja la prioridad otorgada a la eficiencia y al control interno.

En segundo lugar, un 22,2% de las empresas emplea nuevas metodologías de evaluación de riesgos, como herramientas de scoring, software de análisis de solvencia o marcos normativos como la ISO 31000. Esta adopción, algo inferior al 23,3% registrado en 2023, apunta a una consolidación de prácticas prudenciales, necesarias para operar con mayor seguridad en contextos de incertidumbre creciente.

Les siguen las nuevas formas de cobro y comercialización —leasing, renting o modelos de suscripción basados en publicidad— utilizadas por el 15,2% de las empresas. A pesar de su retroceso frente a 2023 (18,3%), estos modelos siguen ofreciendo vías para flexibilizar el acceso a productos y servicios, facilitar la financiación indirecta y adaptar la oferta a la demanda.

Por último, la incorporación de nuevas fuentes de financiación —como el capital riesgo, crowdfunding, mercados alternativos o sociedades de garantía recíproca— continúa siendo marginal, con un 9,0% de adopción. Esta baja penetración evidencia reticencias persistentes en el ecosistema gallego para explorar mecanismos de financiación alternativos, lo que limita el acceso al capital necesario para proyectos de mayor escala o mayor riesgo.

Figura 21. **Porcentaje de empresas que han introducido innovaciones financieras. Comparativa 2021-2024**



Fuente: Elaboración propia.

Aunque el esfuerzo innovador se concentra en optimizar procesos contables y mejorar la gestión del riesgo, la escasa adopción de instrumentos financieros más transformadores señala una barrera estructural en la evolución del sistema empresarial. Ampliar la base de empresas familiarizadas con modelos financieros flexibles y con acceso a financiación alternativa será clave para dinamizar la inversión en innovación y facilitar la escalabilidad de los proyectos. Esta transición no requiere solo instrumentos, sino también una cultura financiera más sofisticada, capaz de valorar el riesgo como componente estratégico del crecimiento.

11.6.5. Grado de novedad de las innovaciones

La encuesta distingue entre diferentes grados de originalidad de las innovaciones, permitiendo clasificar las iniciativas empresariales como imitativas, incrementales, radicales o disruptivas. Esta tipología no solo revela si las empresas innovan, sino también la profundidad y alcance transformador de esas innovaciones.

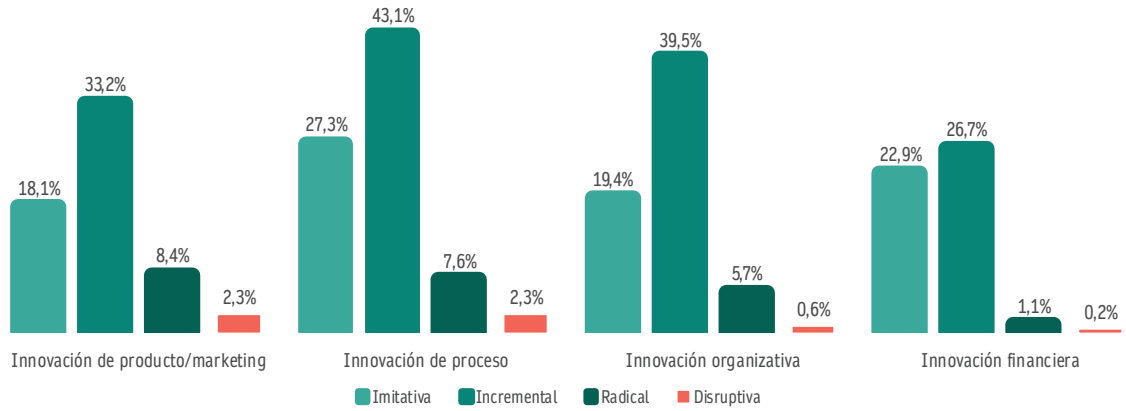
Según los resultados de 2024 (Figura 22), las innovaciones incrementales continúan siendo las más comunes, especialmente en los ámbitos de procesos (43,1%) y organización (39,5%). Se trata de mejoras graduales orientadas a optimizar la eficiencia operativa, reducir costes o perfeccionar prácticas existentes. Este patrón refleja una estrategia prudente y generalizada entre las empresas gallegas, centrada en el perfeccionamiento más que en la ruptura.

Las innovaciones imitativas (aquellas que resultan nuevas para la empresa pero no para el mercado) también mantienen un peso relevante, alcanzando el 27,3% en procesos, el 22,9% en finanzas y el 19,4% en organización. Esta tendencia sugiere una fuerte presencia de mecanismos de aprendizaje indirecto (benchmarking) y una rápida absorción de soluciones consolidadas en otros entornos.

En cambio, las innovaciones radicales siguen siendo escasas. En productos, apenas un 8,4% de las empresas ha implementado innovaciones con un alto grado de novedad tecnológica o de mercado. En procesos, esta cifra se sitúa en el 7,6%. Aún más limitado es el desarrollo de innovaciones disruptivas, que no superan el 2,3% en ninguna de las categorías analizadas.

La innovación financiera muestra un perfil especialmente conservador. Solo un 50,9% de las empresas declara haber introducido algún tipo de innovación en este ámbito, y apenas un 1,3% lo ha hecho en forma de innovación radical o disruptiva. Esta baja propensión a la transformación financiera refuerza la lectura ya observada en apartados anteriores: el ecosistema empresarial gallego muestra avances en la incorporación de prácticas modernas, pero persiste una considerable reticencia a explorar caminos verdaderamente innovadores, especialmente en áreas con mayor complejidad o riesgo percibido.

Figura 22. **Grado de novedad en las innovaciones. Año 2024**



Fuente: Elaboración propia.

Este perfil innovador sugiere que, aunque el tejido empresarial gallego mantiene una actividad constante en mejora y actualización, la ambición transformadora sigue siendo limitada. Reducir esta brecha exige políticas orientadas no solo a estimular la inversión, sino también a crear condiciones estructurales que reduzcan el coste percibido del riesgo, amplíen el horizonte estratégico y favorezcan una cultura más propensa a la innovación de frontera.

11.7. *Outputs*

El análisis de los resultados de la innovación empresarial requiere una visión que combine ambición estratégica con rigor evaluativo. La eficacia del proceso innovador no se mide solo por su intensidad, sino por su capacidad para traducirse en retornos concretos: mejoras competitivas, impacto económico y sostenibilidad. Esta sección examina los principales outputs generados por la actividad innovadora de las empresas gallegas, con atención especial a su efecto sobre las ventas, el medio ambiente y la eficiencia operativa.

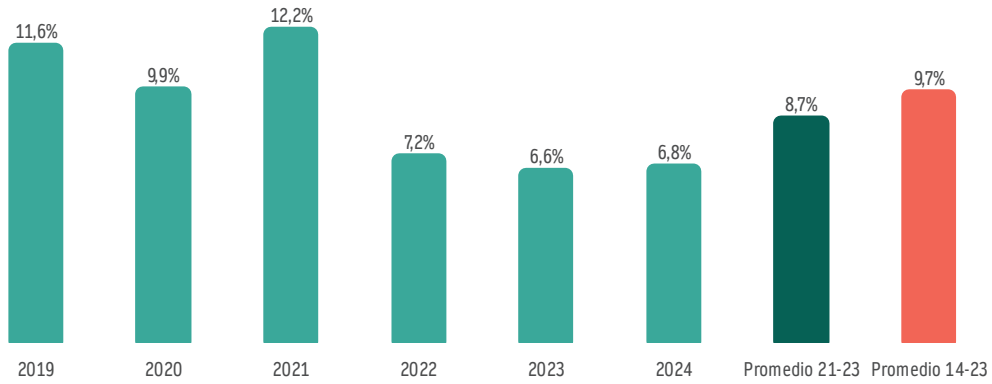
11.7.1. Impacto económico de las innovaciones sobre las ventas

En 2024, el porcentaje medio de ventas atribuibles a nuevos productos en las empresas gallegas se sitúa en el 6,8%, una ligera mejora respecto al año anterior (6,6%), pero aún lejos de los promedios históricos. Esta cifra permanece por debajo de la media del trienio 2021-2023 (8,7%) y, con más distancia aún, de la media de la última década (9,7%).

La evolución refleja una inflexión positiva tras dos ejercicios de retroceso, aunque insuficiente para recuperar la pérdida de impulso observada desde el máximo alcanzado en 2021 (12,2%). Como se aprecia en la Figura 23, la contribución de las innovaciones de producto a las ventas ha disminuido de forma progresiva en un entorno de elevada incertidumbre y presión sobre los costes.

Esta tendencia apunta a una dificultad estructural para trasladar el esfuerzo innovador al mercado. El reto no reside solo en generar nuevos productos, sino en asegurar su adopción efectiva. En este sentido, reforzar los mecanismos de apoyo a la comercialización —acceso a redes de distribución, validación temprana de mercado, financiación del escalado— será fundamental para restablecer el vínculo entre innovación y rendimiento económico. La competitividad futura dependerá, en gran medida, de la capacidad del tejido empresarial para reactivar ese círculo virtuoso.

Figura 23. **Porcentaje de ventas debidas a nuevos productos**



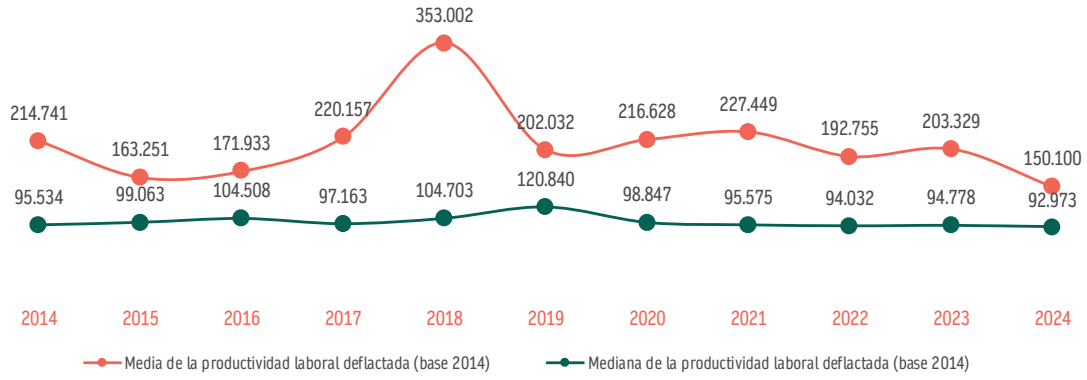
Fuente: Elaboración propia.

11.7.2. Productividad laboral

A partir del ejercicio 2024 se ha revisado en profundidad el procedimiento de cálculo de la productividad laboral. En años anteriores, se aplicó una metodología simplificada que no consideraba correctamente la deflactación de la cifra de negocio. Con el objetivo de garantizar la comparabilidad temporal y la validez de los resultados, se ha reconstruido la serie completa desde 2014, expresando todas las cifras de negocio en precios constantes de ese año. La nueva serie ofrece una representación más precisa de la evolución de la eficiencia del tejido productivo gallego y permite establecer comparaciones sólidas con otros indicadores estratégicos, como el índice sintético de innovación.

En este nuevo marco, la productividad laboral de las empresas gallegas —calculada como el cociente entre ventas deflactadas y número de trabajadores— muestra en 2024 una evolución divergente según se analice la media o la mediana.

Figura 24. **Evolución de la mediana y la media de la productividad laboral**



Fuente: Elaboración propia.

La mediana, que refleja con mayor fidelidad la tendencia central del conjunto empresarial al no estar distorsionada por valores extremos, se sitúa en 92.973 euros por trabajador. Esta cifra supone un ligero descenso respecto a 2023 (94.778 euros) y consolida una trayectoria decreciente iniciada tras el máximo alcanzado en 2019 (120.840 euros). En comparación con el valor de 2014 (95.534 euros), el dato de 2024 confirma un estancamiento estructural de la productividad entre la mayoría de las empresas.

Por su parte, la media se sitúa en 150.100 euros, tras caer significativamente desde los 203.329 euros de 2023. Este indicador, mucho más volátil que la mediana, refleja la influencia de un reducido número de empresas con niveles extraordinarios de productividad, cuya presencia o ausencia puede alterar notablemente el promedio.

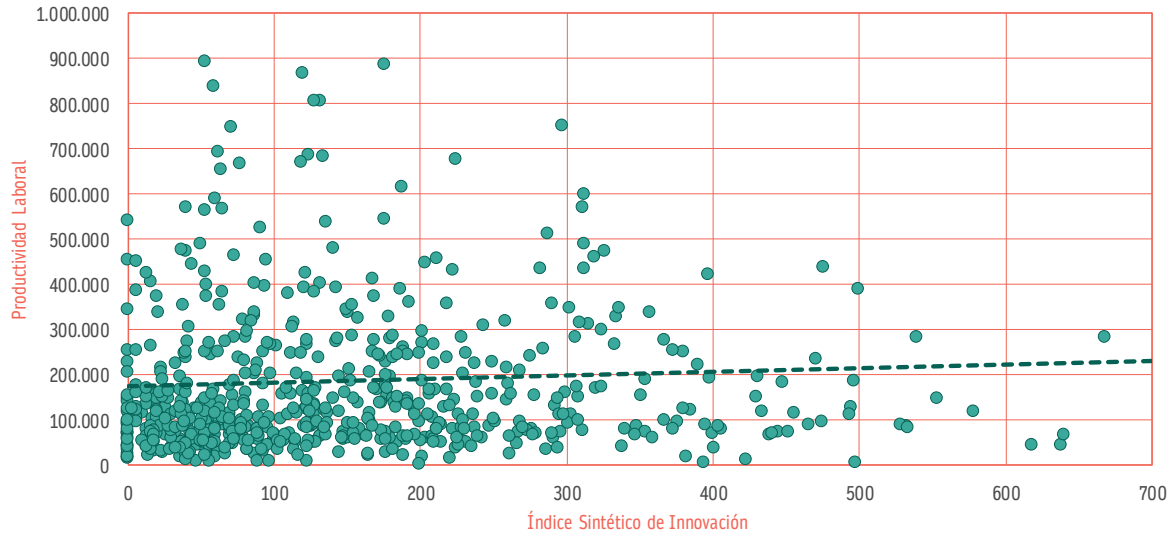
La comparación entre ambas medidas pone de relieve una distribución claramente asimétrica, en la que un pequeño grupo de empresas concentra una parte desproporcionada del valor añadido generado. En conjunto, los datos no evidencian una recuperación sostenida del rendimiento laboral, sino una persistente heterogeneidad, asociada a obstáculos estructurales que dificultan que el grueso del tejido empresarial converja hacia mayores niveles de eficiencia.

La evidencia disponible para 2024 confirma la relación positiva entre el grado de innovación y la productividad laboral en las empresas gallegas. El análisis conjunto del índice sintético de innovación y de la productividad revela una tendencia clara: a medida que aumenta el nivel de innovación, también lo hace la productividad media por trabajador.

Los datos muestran que, en el tramo inferior del índice (por debajo de 50 puntos), los niveles de productividad son más bajos y heterogéneos, con empresas que apenas superan los 50.000 euros por trabajador. En cambio, entre las firmas con un índice superior a 100, se observan productividades que superan los 600.000 euros anuales por empleado.

Pese a que la dispersión se mantiene elevada en todos los tramos del índice, los valores de esta edición indican una mayor concentración de altas productividades entre las empresas más innovadoras. Este patrón sugiere que, si bien la innovación no garantiza por sí sola un rendimiento superior, sí constituye un vector estratégico para alcanzar niveles de productividad elevados y sostenibles.

Figura 25. **Relación entre la productividad laboral y el Índice Sintético de Innovación. Año 2024**



Fuente: Elaboración propia.

11.7.3. Productividad del carbono (CO_2) e innovación: evolución 2014-2024

En el caso de la productividad del carbono, el ejercicio 2024 ha supuesto también una revisión metodológica relevante. Hasta ahora, la estimación de este indicador adolecía de un tratamiento incompleto de la deflactación de las cifras de negocio, lo que limitaba la consistencia de la serie temporal. Para subsanar esta limitación y mejorar la calidad comparativa de los datos, se ha reconstruido la serie completa desde 2014, ajustando todos los valores a precios constantes de ese año. Esta actualización metodológica permite ofrecer una imagen más rigurosa de la evolución de la eficiencia ambiental de las empresas gallegas y facilita su análisis conjunto con otros indicadores estratégicos, como el índice sintético de innovación (Innobench).

En 2024, la mediana de la productividad del carbono se sitúa en 25,6 euros por tonelada de CO_2 emitida, ligeramente por debajo del valor alcanzado en 2023 (27,0). Esta moderada caída rompe con la trayectoria ascendente observada entre 2014 y 2019, cuando el indicador creció de forma sostenida hasta alcanzar un máximo de 35,8 en ese último año. A partir de entonces, la evolución ha sido más errática, con oscilaciones que reflejan una combinación de recuperación parcial del volumen de negocio y cambios en la intensidad de emisiones.

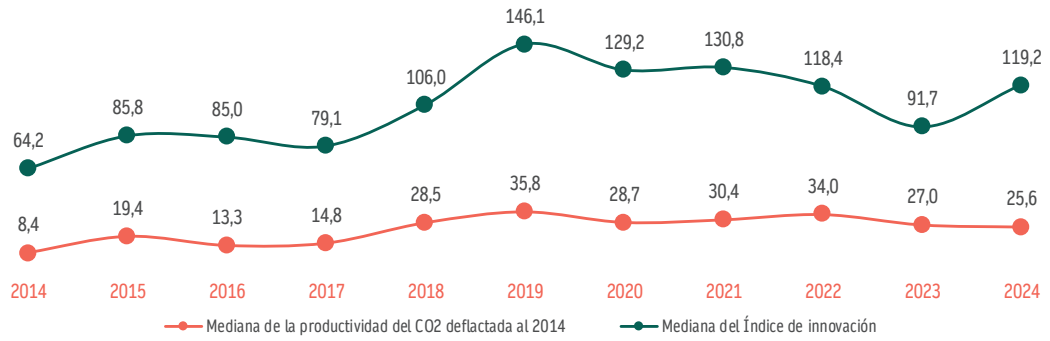
En paralelo, el índice de innovación también muestra una trayectoria marcada por picos y retrocesos. En 2024, su mediana alcanza los 119,2 puntos, mejorando significativamente respecto a 2023 (91,7), y situándose cerca de los niveles registrados en 2020–2021. Esta evolución refuerza la hipótesis de una cierta sincronía entre ambas variables, que también se observa en periodos anteriores: por ejemplo, los máximos de productividad del carbono en 2018 (28,5) y 2019 (35,8) coincidieron con subidas pronunciadas del índice de innovación (106,0 y 146,1 respectivamente). A la inversa, los retrocesos en 2022 y 2023 afectaron negativamente a ambos indicadores.

Aunque esta correlación no permite establecer una causalidad directa, la coevolución sugiere que un mayor grado de innovación podría estar asociado a una mejora en la eficiencia ambiental de las empresas, bien sea mediante la adopción de tecnologías más limpias, la reorganización de procesos o el rediseño de productos con menor huella de carbono.

Cabe destacar que la mejora de la productividad del carbono no puede atribuirse únicamente a una reducción de emisiones, ya que los datos están deflactados a precios constantes de 2014, lo que reduce el efecto de los precios energéticos. Asimismo, la progresiva incorporación de fuentes renovables al mix energético nacional refuerza esta tendencia, al disminuir la intensidad de carbono asociada a la actividad económica.

En conjunto, la información disponible para 2024 confirma la utilidad de la productividad del carbono como indicador sintético para evaluar la sostenibilidad empresarial, al tiempo que pone de relieve la importancia de las capacidades innovadoras como motor de eficiencia ambiental.

Figura 26. **Evolución del Índice de innovación y de la productividad del CO_2**



Fuente: Elaboración propia.

11.7.4. Eficiencia de la I+D+i

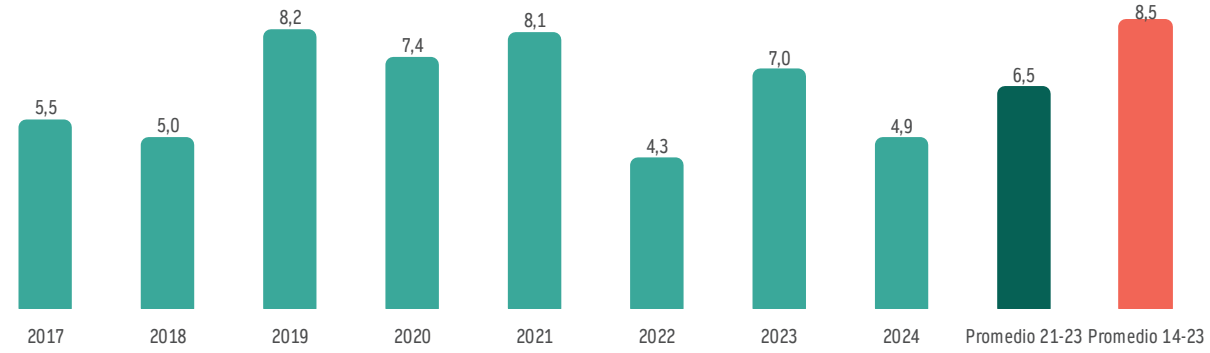
La eficiencia del proceso de innovación, medida como el retorno económico por cada euro invertido en I+D+i, constituye un indicador crítico para evaluar la rentabilidad de las actividades innovadoras. En 2024, este ratio se sitúa en 4,9 euros por euro invertido, lo que supone una caída sustancial frente a los 7 euros registrados en 2023. La disminución revierte la tendencia positiva del año anterior y sitúa la eficiencia por debajo tanto de la media del trienio 2021-2023 (6,5 euros) como de la media del período 2014-2023 (8,5 euros).

Esta contracción sugiere que las empresas gallegas han encontrado más dificultades para traducir sus esfuerzos en I+D+i en ventas atribuibles a nuevos productos. Las causas pueden ser múltiples: desde una desaceleración en la adopción comercial de innovaciones hasta una posible menor orientación de las inversiones hacia resultados de impacto directo en el mercado. También cabe considerar el desfase natural entre las fases de desarrollo tecnológico y su retorno económico, especialmente en sectores donde los ciclos de maduración son más largos.

La trayectoria histórica de este indicador, con un máximo de 8,2 euros en 2019 y una elevada volatilidad desde entonces, revela la sensibilidad de la eficiencia innovadora tanto a factores internos (tipo y gestión de la innovación) como a factores externos (demanda, competencia, regulación sectorial). Esta variabilidad también pone de relieve que la inversión en I+D+i no garantiza automáticamente retornos proporcionales, lo que refuerza la necesidad de acompañarla con estrategias de escalado, protección del conocimiento, comercialización y acceso a mercados.

En conjunto, los datos de 2024 apuntan a un desafío estratégico: mejorar la valorización económica de la innovación para recuperar niveles de eficiencia sostenibles. Esto exige una conexión más eficaz entre la inversión tecnológica y los resultados comerciales, especialmente en un entorno donde la presión por justificar el retorno de la I+D+i se ha intensificado.

Figura 27. **Eficiencia del proceso de I+D+i sobre las ventas debidas a nuevos productos. Comparativa 2017-2024**



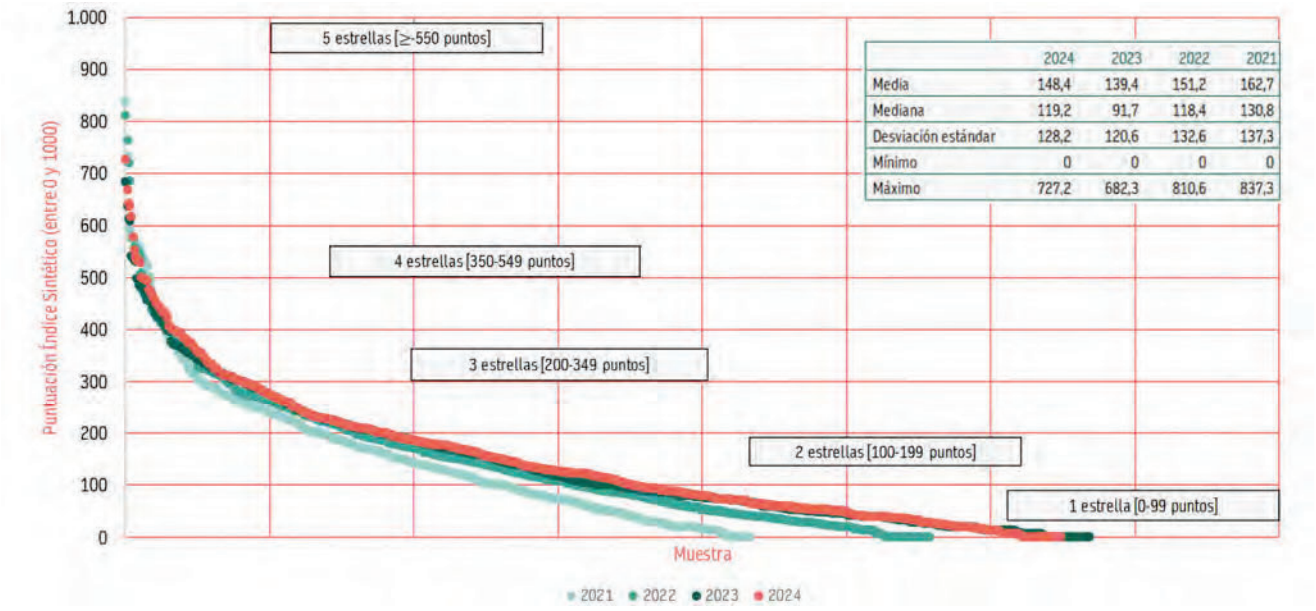
Fuente: Elaboración propia.

11.8. *Ranking* Ardán de Empresa Innovadora

11.8.1. Análisis descriptivo de las empresas participantes

La edición de 2024 del índice sintético de innovación muestra una recuperación apreciable en el desempeño innovador de las empresas gallegas. Según se observa en la Figura 28, la puntuación media se sitúa en 148,4 puntos, frente a los 139,4 del año anterior, mientras que la mediana alcanza los 119,2 puntos, superando ampliamente los 91,7 registrados en 2023. Estos datos confirman una mejora generalizada, aunque más acusada en las empresas con estrategias innovadoras más sólidas, lo que contribuye a un aumento de la dispersión en la muestra.

Figura 28. **Distribución de la muestra por puntuación en el indicador de innovación**



	2024	2023	2022	2021
Media	148,4	139,4	151,2	162,7
Mediana	119,2	91,7	118,4	130,8
Desviación estándar	128,2	120,6	132,6	137,3
Mínimo	0	0	0	0
Máximo	727,2	682,3	810,6	837,3

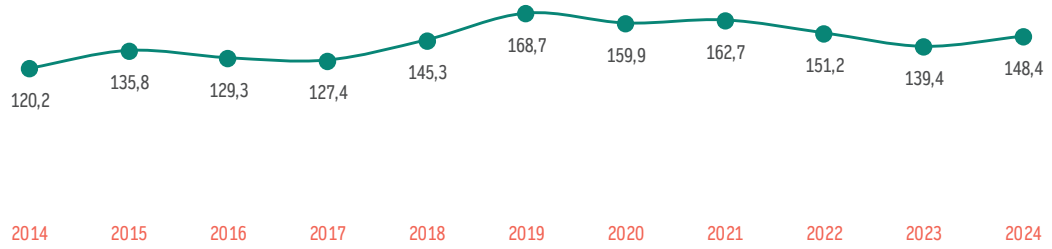
Fuente: Elaboración propia.

Pese a esta evolución positiva, la distribución sigue siendo marcadamente asimétrica: una parte significativa de las empresas permanece en los tramos bajos del índice, con puntuaciones por debajo de 100 puntos. No obstante, también se observa una reactivación en los niveles más altos, con empresas que superan los 700 puntos, lo que indica que, en ciertos segmentos, se ha retomado con vigor la inversión en innovación. Esta dualidad refuerza la necesidad de políticas diferenciadas: unas centradas en apoyar a las empresas rezagadas en su transición innovadora, y otras orientadas a consolidar los avances de las más dinámicas.

Desde una perspectiva temporal, la Figura 29 permite apreciar la evolución de la media del índice de innovación en los últimos años. Tras una trayectoria ascendente en el período posterior a la Gran Recesión, el índice alcanzó su punto máximo antes del estallido de la crisis sanitaria. A partir de 2020, la tendencia se invirtió, con una caída sostenida que reflejó el impacto de la pandemia y de la consiguiente contención del gasto en actividades innovadoras. El repunte observado en 2024 supone un cambio de dirección, aunque los niveles actuales todavía no recuperan los valores de 2019.

Esta evolución sugiere que la crisis del COVID-19 no fue un mero episodio coyuntural, sino que ha dejado una huella estructural en las estrategias de innovación empresarial. A ello se suma la complejidad del entorno actual: inflación persistente, tensiones geopolíticas y volatilidad normativa han ampliado la percepción de riesgo, replegando las decisiones de inversión hacia horizontes más cortoplacistas. En este contexto, sostener y ampliar la recuperación observada en 2024 requerirá no solo incentivos financieros, sino también marcos institucionales estables y una mayor articulación entre ciencia, tecnología y empresa.

Figura 29. **Evolución de la media del Índice sintético de innovación**



Fuente: Elaboración propia.

11.8.2. *Ranking* de empresas innovadoras en la muestra analizada

El *ranking* 2024 de empresas innovadoras, elaborado a partir del indicador sintético Ardán, mantiene una notable continuidad respecto a ediciones anteriores. Las primeras posiciones están dominadas por empresas pertenecientes a los sistemas productivos de Productos químicos, Información y conocimiento, Servicios profesionales y Maquinaria y equipo, sectores tradicionalmente asociados a una elevada intensidad tecnológica y capacidad de transformación. Esta estructura sectorial refleja la capacidad de determinados ámbitos para integrar la innovación como eje estratégico, particularmente en actividades ligadas a la digitalización, la ingeniería avanzada y el conocimiento especializado.

Además, se observa una consolidación creciente de empresas que, año tras año, figuran entre las mejor clasificadas, lo que sugiere que la excelencia innovadora no responde a esfuerzos puntuales, sino a una estrategia sostenida en el tiempo. En este contexto, el ranking no solo actúa como reconocimiento externo, sino también como señal objetiva del potencial competitivo y adaptativo de las empresas gallegas en un entorno económico sujeto a profundas transformaciones.

Tabla 2. *Ranking* de empresas que han obtenido el Indicador ARDÁN de Empresa innovadora 2024 sobre la muestra analizada

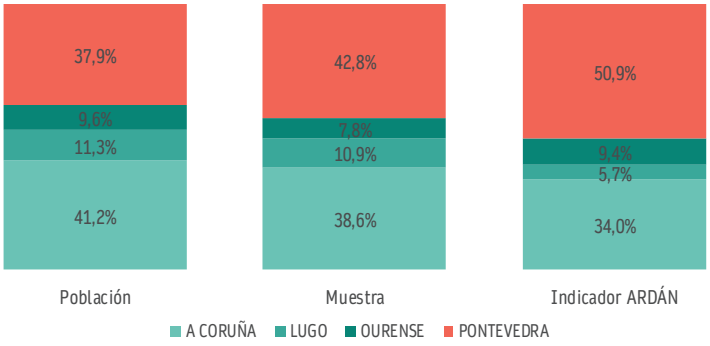
	Empresa	Localidad	Sistema Productivo Sectorial	Categoría
1	GALCHIMIA, S.A.	TOURO	Productos químicos y derivados	5 ESTRELLAS
2	IMPROVING METRICS, S.L.	A CORUÑA	Información y conocimiento	
3	AMBIOTEC, GABINETE DE ESTUDIOS TECNICOS DE MEDIO AMBIENTE, S.L.U.	SANTIAGO	Servicios profesionales	
4	SIXTEMA PROYECTOS DE INFORMACION, S.L.	SANTIAGO	Información y conocimiento	
5	QUOBIS NETWORKS, S.L.	O PORRIÑO	Información y conocimiento	
6	EGATEL, S.L.	SAN CIBRAO DAS VIÑAS	Maquinaria y equipo	
7	CITANIAS OBRAS Y SERVICIOS, S.L.U.	CULLEREDO	Construcción	4 ESTRELLAS
8	GBTEC SOFTWARE, S.L.	A CORUÑA	Información y conocimiento	
9	CO2 SMART TECH, S.A.	OLEIROS	Servicios profesionales	
10	CENTRO TECNOLOGICO DE GRUPO COPO, S.L.	MOS	Industria auxiliar	
11	EURO PROSEM, S.L.	BURELA	Textil, confección y moda	
12	INVERBIS ANALYTICS, S.L.	LUGO	Información y conocimiento	
13	NUTRIBIOTICA, S.L.	VIGO	Agricultura, ganadería y alimentación	
14	NOVA CRISTALERIA 2012, S.L.	CAMBRE	Industria auxiliar	
15	COOSY SHOP, S.L.	PONTEVEDRA	Textil, confección y moda	
16	IGALIA, S.L.	A CORUÑA	Información y conocimiento	
17	CITIC HIC GANDARA CENSA, S.A.U.	O PORRIÑO	Industria auxiliar	
18	QUEIXERIA PRESTES, S.L.	VILALBA	Agricultura, ganadería y alimentación	
19	TORUS SOFTWARE SOLUTIONS, S.L.	A CORUÑA	Información y conocimiento	
20	SISTEMAS AUDIOVISUALES ITELSIS, S.L.	SANTIAGO	Maquinaria y equipo	
21	OPTARE SOLUTIONS, S.A.	VIGO	Información y conocimiento	
22	HERMASA CANNING TECHNOLOGY, S.A.	VIGO	Maquinaria y equipo	
23	LA ITALIANA DEL BONTE, S.L.	VIGO	Turismo, viajes y ocio	
24	ACADEMIA TRINIDAD, S.L.	OURENSE	Información y conocimiento	
25	TEIMAS GLOBAL, S.L.	SANTIAGO	Información y conocimiento	
26	CAPACITACION DE SERVICIOS FORESTALES, S.L.	CURTIS	Madera y muebles	
27	CZ VACCINES, S.A.	O PORRIÑO	Productos químicos y derivados	
28	CAMPOS CLINICAE, S.L.	VIGO	Salud y asistencia social	
29	EDUCATIC GAP PUE, S.L.	VIGO	Información y conocimiento	
30	MACRO SISTEMAS, S.A.	VIGO	Información y conocimiento	
31	LEDISSON A&IT, S.L.	O PORRIÑO	Información y conocimiento	
32	CAMCOFENA, S.L.	A CORUÑA	Turismo, viajes y ocio	
33	MATIAS DE CABO E HIJOS, S.L.	PONTEVEDRA	Turismo, viajes y ocio	
34	INASUS, S.L.U.	LALIN	Construcción	
35	BESPI CONSTRUCCIONES, S.L.	PONTEVEDRA	Construcción	
36	TECNICA Y DESARROLLO DE LA ENERGIA ELECTRICA, S.L.	VIGO	Construcción	
37	SAN JERONIMO EMILIANI, S.L.	A GUARDA	Servicios profesionales	
38	ALONSO DOLDAN INGENIERIA Y SERVICIOS, S.L.U.	TOMIÑO	Servicios profesionales	
39	VELNEO, S.A.	O PORRIÑO	Información y conocimiento	
40	ACADEMIA POSTAL 3 VIGO, S.L.	VIGO	Información y conocimiento	
41	INDUSTRIAS FERRI, S.A.	GONDOMAR	Maquinaria y equipo	
42	GRUPO TECNOGAP ATLANTICO, S.L.	PEREIRO DE AGUIAR	Productos químicos y derivados	
43	VRANDED IBERICA, S.L.	A CORUÑA	Textil, confección y moda	
44	ARDORA, S.A.	VIGO	Naval	
45	I MAS D3 EQUIPAMIENTO TECNOLOGICOS, S.L.	VIGO	Información y conocimiento	
46	ANIBAL METALMECANICA GALLEGA, S.L.	SAN CIBRAO DAS VIÑAS	Automoción y equipo para transporte	
47	TRANSRIVAN AUTOS, S.L.	A CAÑIZA	Logística y transporte	
48	DUACODE, S.L.	A CORUÑA	Información y conocimiento	
49	ROEIRASA, S.A.U.	VIGO	Automoción y equipo para transporte	
50	TALLERES METACA, S.L.	BARRO	Construcción	
51	CUVIDA, S.A.	SAN CIBRAO DAS VIÑAS	Automoción y equipo para transporte	

Fuente: Elaboración propia.

Como en años anteriores, conviene recordar que el ranking se elabora a partir de una muestra voluntaria de empresas, lo que introduce ciertos matices interpretativos. La distribución provincial de las firmas con indicador de innovación muestra un patrón recurrente: la provincia de Pontevedra presenta una sobrerrepresentación leve respecto a su peso poblacional, mientras que A Coruña mantiene una proporción prácticamente equivalente a la de la muestra. En cambio, Lugo y Ourense vuelven a registrar una participación más baja, tanto en presencia relativa como en obtención del indicador.

Estas diferencias no necesariamente reflejan sesgos de autoselección diferenciales, pero sí podrían estar vinculadas a la menor consolidación de dinámicas innovadoras en los tejidos empresariales de Lugo y Ourense. Esta asimetría territorial debería tenerse en cuenta a la hora de diseñar políticas de refuerzo regional.

Figura 30. **Distribución por provincias de la población, muestra y empresas que obtienen el Indicador Ardán de Empresa Innovadora 2024**

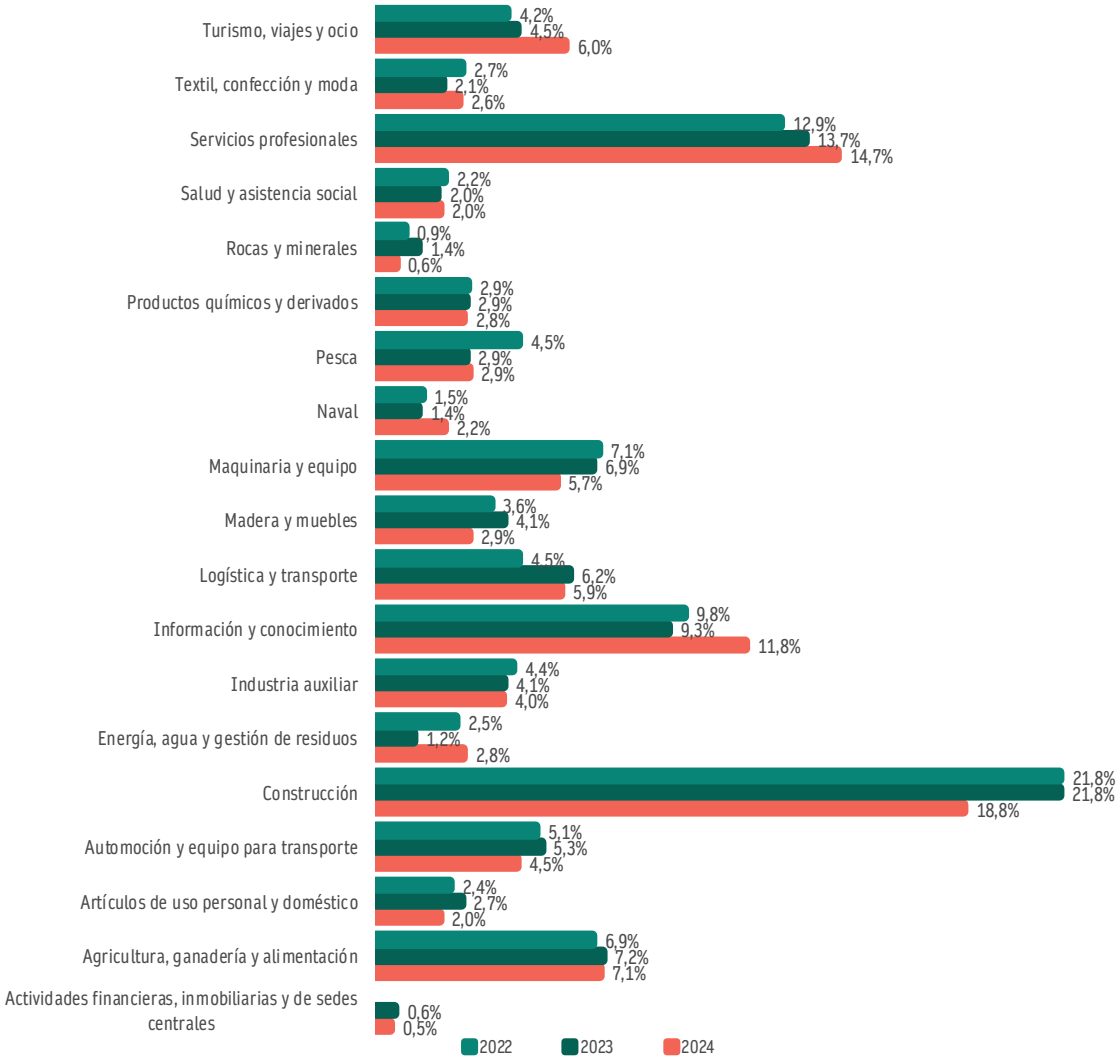


Fuente: Elaboración propia.

El análisis de la distribución sectorial de la muestra entre 2022 y 2024 muestra una notable estabilidad. Los sectores más representados siguen siendo Construcción, Servicios profesionales e Información y conocimiento, lo que asegura una cierta continuidad metodológica para comparar los resultados agregados entre ejercicios. Esta estabilidad composicional reduce el riesgo de que las variaciones observadas en los niveles de innovación se deban a efectos de mezcla sectorial más que a cambios reales en las capacidades innovadoras.

Al evitar distorsiones por variación en la muestra, se refuerza la fiabilidad del diagnóstico: los sectores más dinámicos tienden a consolidar su presencia en la muestra y a reflejar trayectorias de innovación más robustas, mientras que otros mantienen una representación marginal, confirmando los retos estructurales de determinados ámbitos productivos.

Figura 31. **Distribución de las empresas de la muestra por SPS. Comparativa 2022-2024**



Fuente: Elaboración propia.

11.9. Conclusiones

Este informe ha ofrecido una radiografía detallada del comportamiento innovador del tejido empresarial gallego durante el período 2022–2024, a partir de una muestra rigurosa y un enfoque analítico estructurado. Más allá de los indicadores puntuales, el objetivo ha sido captar las dinámicas profundas que configuran la capacidad de innovación en un contexto marcado por la disrupción tecnológica, la complejidad geopolítica y la reconfiguración del espacio económico europeo.

El período analizado ha sido, más que un punto de inflexión, una etapa de maduración selectiva. Se consolidan signos de evolución organizativa, un mayor uso de tecnologías habilitadoras y una integración más explícita de la innovación en la agenda estratégica de ciertas empresas. Se detecta también una institucionalización creciente: funciones específicas, planificación sistemática, procesos internos de aprendizaje. Estos elementos, aunque aún restringidos a un subconjunto del tejido empresarial, indican una transformación en curso.

No obstante, la innovación sigue siendo predominantemente incremental y orientada a procesos. La exploración de nuevos productos, servicios o modelos de negocio continúa siendo limitada, y la innovación disruptiva es residual. Uno de los avances más consistentes se ha producido en el ámbito organizativo: nuevas formas de trabajo, estructuras más ágiles y dinámicas internas de experimentación. Por el contrario, la innovación abierta sigue siendo una práctica minoritaria: la cooperación con universidades, centros tecnológicos u otras empresas permanece débil, lo que limita el potencial de escalado y transferencia.

Los resultados apuntan a una paradoja de fondo: mientras aumentan el discurso y la sensibilidad hacia la innovación, las prácticas efectivas siguen circunscritas a un segmento reducido del tejido productivo. La distancia entre intención y despliegue, entre inversión y resultado, sigue siendo significativa.

Por sectores, el avance ha sido desigual. Las actividades intensivas en conocimiento, como las TIC, la Automoción o la Salud, tienden a consolidar ciclos más estables de innovación. Por el contrario, sectores tradicionales, aunque receptivos al cambio, aún no consiguen traducir sus esfuerzos en ventajas competitivas sostenibles. El tamaño sigue marcando diferencias claras: las medianas y grandes empresas concentran los avances, mientras que buena parte de las pequeñas continúa operando en lógicas defensivas o reactivas.

En términos de política pública, el entorno institucional gallego ha generado instrumentos valiosos, pero el desafío es ahora de segunda generación: pasar de políticas de impulso a políticas de consolidación, de programas de estímulo a infraestructuras de apoyo permanentes, de incentivos dispersos a estrategias alineadas. Los datos y el contexto refuerzan la necesidad de pensar la innovación no solo como resultado, sino como proceso institucional, relacional y cultural.

En un momento histórico donde la competitividad se reconfigura alrededor del conocimiento, la sostenibilidad y la anticipación, Galicia se enfrenta a un reto crucial: no solo innovar más, sino innovar mejor, con mayor densidad, cooperación y ambición transformadora. Eso exige no solo recursos, sino visión, continuidad y una apuesta decidida por construir un sistema de innovación que esté a la altura del tiempo que viene.

CÁTEDRA ARDÁN
Consorcio de la Zona Franca de Vigo - Universidade de Vigo:

Xosé H. Vázquez (Catedrático de Organización de Empresas – REDE/ECOBAS UVigo)

Francisco Javier García Cutrín (Profesor Titular de Matemáticas – ECOSOT/ECOBAS UVigo)

Fernando León-Mateos (Investigador Postdoctoral– REDE/ECOBAS UVigo)

La Igualdad de género en la empresa gallega

12

12. La Igualdad de género en la empresa gallega

12.1. Introducción: mantener el impulso

El Instituto Europeo de Igualdad de Género (EIGE siglas en inglés) ha publicado su informe anual bajo el título "Índice de igualdad de género 2024: mantener el impulso en un camino frágil". Este título pone de manifiesto la necesidad de que Europa siga avanzando en el papel de la mujer en todos los ámbitos de la sociedad, de forma que las diversas brechas de género dejen de estar presentes en la conversación en pleno siglo XXI.

Por lo que se refiere a la esfera laboral, este informe concluye que la segregación sectorial es un lastre que ha frenado el proceso de la igualdad en el trabajo. Además, constata peores valores en distintos indicadores para las mujeres frente a los hombres, acentuándose la desigualdad cuando estas tienen descendencia. Por último, se destaca la existencia de tasas de violencia y acoso inaceptables contra la mujer en el trabajo, acrecentadas en sectores tradicionalmente masculinos. Asimismo, el actual deterioro de las situaciones geopolítica y geoeconómica mundiales no suponen el mejor escenario para la tan necesaria y justa igualdad entre hombres y mujeres.

Es interesante destacar que cuestiones que hemos evidenciado en ediciones anteriores del informe ARDÁN, aparecen también señaladas por el EIGE en su edición del año 2024: la segregación del mercado laboral; la sobrerrepresentación de las mujeres en sectores peor retribuidos, como por ejemplo el social, frente a la sobrerrepresentación de los hombres en sectores mejor retribuidos, como el tecnológico; el posicionamiento masculino mayoritario en puestos superiores dentro de una organización; o los estereotipos acerca de la mayor capacidad de los hombres para determinados puestos. Todos ellos son elementos que parecen estar instaurados en el mercado laboral europeo y que se reproducen también en nuestro país. Aun así, es importante destacar que en el informe del EIGE 2024, España presenta unos valores por encima de la media europea, aunque todavía con mucho margen para mejorar.

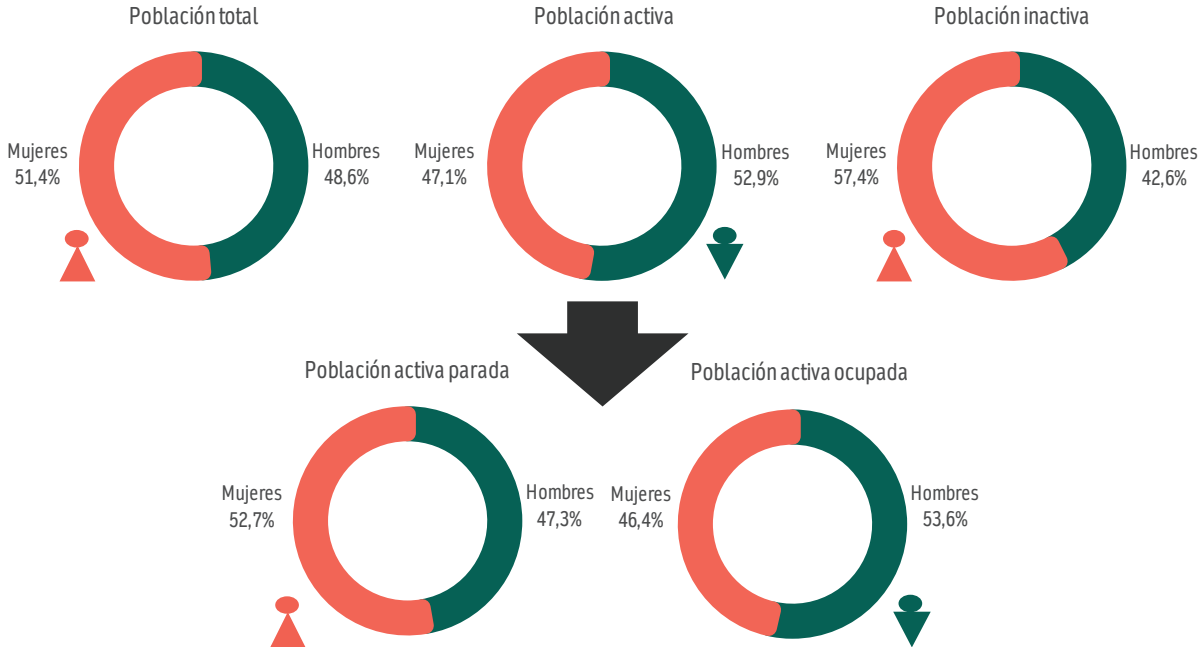
El último estudio publicado por el Ministerio de Trabajo y Economía Social del Gobierno de España sobre la situación de las mujeres en el mercado de trabajo, con datos del año 2024[1], cuantifica algunas de las brechas de género. Como se puede observar en la Figura 1, son siempre las mujeres las que tienen la posición menos favorable en los distintos aspectos analizados. A pesar de que la proporción de mujeres en la población total es mayor que la de los hombres en 2,8 puntos, el porcentaje de hombres activos es superior en 5,8 puntos al de las mujeres activas, aumentando significativamente la brecha en lo que se refiere a la población inactiva, con un diferencial en la proporción de mujeres de 14,8 puntos respecto a los hombres inactivos. Según este estudio, las mujeres justifican esta diferencia por la necesidad de dedicar tiempo al cuidado familiar y a la no disponibilidad de un empleo adecuado. Dentro de la población activa, el porcentaje de hombres ocupados supera en 7,2 puntos al de las mujeres, invirtiéndose la situación en el caso de la población activa parada, con un porcentaje de mujeres que supera en 5,4 puntos al de hombres.

Con datos del año 2023, el informe del Servicio Público de Empleo Estatal - SEPE (2024) incide en estos desequilibrios, aunque los datos de nueva afiliación femenina, tanto por cuenta ajena como propia, reflejan una suave tendencia decreciente del diferencial de afiliación entre sexos en todos los sectores, salvo en Agricultura, ganadería y pesca. De hecho, de las nuevas contrataciones en el año 2023, el 55,23% son de mujeres. En la nueva afiliación femenina por actividades económicas destaca el sector Servicios, ya que cerca del 90% de los puestos creados son ocupados por mujeres. El estudio del Ministerio de Trabajo y Economía Social (2023) señala también que son los sectores de servicios los que, en general, tienen plantillas predominantemente femeninas. Podemos relacionar este dato con algunas de las conclusiones de los últimos informes sobre emprendimiento en España, promovidos por el Global Entrepreneurship Monitor (Calvo et al., 2024; Observatorio del Emprendimiento de España, 2023). Estos informes recogen que en los últimos años las tasas de emprendimiento de hombres y mujeres se han ido equilibrando, aunque existen diferencias reseñables. Las iniciativas lideradas por mujeres son de menor tamaño, disponen de menos capital y se implantan básicamente en

1 https://www.mites.gob.es/ficheros/ministerio/sec_trabajo/analisis_mercado_trabajo/situacion-mujeres/Mujeres-y-Mercado-de-Trabajo-2024.pdf

el sector de servicios al consumidor, mientras que los hombres lo hacen en el sector trasformador. Además, las mujeres priorizan el impacto social y medioambiental de sus propuestas frente a una orientación más economicista de los hombres.

Figura 1. **(Des)Igualdad de género, general y laboral**



Fuente: Elaboración propia a partir de Ministerio de Trabajo y Economía Social (2024, p. 5).

Como se observa en la Tabla 1, las cifras de Galicia, a nivel global y provincial, presentan el mismo perfil: mayor porcentaje de población femenina, aunque menor porcentaje de afiliación y contratación de mujeres (salvo en el caso de esta última variable en Lugo) y mayor porcentaje de cifras de paro femeninas.

Tabla 1. **Porcentaje femenino de población y situación laboral (%)**

	Población	Afiliación	Contratación	Paradas
Galicia	**51,9**	**49,4**	**48,5**	**57,8**
A Coruña	52,1	49,7	49,4	57,9
Lugo	51,5	49,6	50,2	55,2
Ourense	52,0	48,9	49,3	56,6
Pontevedra	51,7	49,0	46, 9	58,6

Fuente: SEPE (2024, p. 46)

Hemos iniciado este capítulo recogiendo datos, desde distintas perspectivas y en diferentes entornos geográficos, para contextualizar el análisis de la igualdad de género en la empresa gallega. Teniendo en cuenta que la situación de la mujer en el ámbito laboral no puede desligarse de su situación en cualquier otro ámbito, las expectativas son frágiles, tal y como subrayaba el título del informe anual EIGE (2024). Es necesario mantener el impulso para seguir mejorando.

El capítulo que a continuación desarrollamos se estructura de la siguiente forma. Después de esta introducción y sobre la base de la información recogida en la encuesta de ARDÁN, se analiza la igualdad laboral desde la perspectiva de las valoraciones de quien responde la encuesta. En esta edición se han introducido nuevas cuestiones, como la existencia de expectativas defraudadas y la opinión sobre la discriminación positiva. El capítulo continúa con el análisis basado en las herramientas cuantitativas que hemos desarrollado para medir la igualdad laboral: Gamma e Índice IG. Para facilitar su comprensión, antes de explorar los resultados de cada herramienta de medición, se propone un ejemplo utilizando los datos de una empresa real, anonimizada, para explicar el significado y la aplicación de las medidas propuestas. Después, se analizan los resultados de Gamma e Índice IG de la encuesta 2025. El capítulo finaliza con las reflexiones derivadas de lo aprendido en este capítulo.

12.2. ¿Cómo se percibe la igualdad laboral?

El objetivo de este apartado es conocer, a través de las valoraciones de las personas que responden la encuesta, cómo se percibe la igualdad laboral en las empresas gallegas. Son apreciaciones de personas a título particular, por lo que no representan necesariamente la opinión de la empresa en la que trabajan, ni del conjunto de trabajadores de las empresas gallegas. No obstante, creemos que pueden proporcionar elementos de juicio para su consideración por parte de quien lee este capítulo. La naturaleza de la información recogida nos permite realizar dos tipos de análisis. Por una parte, respecto a las preguntas cerradas en las que en muchas de ellas se establecen escalas numéricas de valoración del 1 al 7, utilizaremos técnicas estadísticas que nos permiten tener una visión de conjunto mediante frecuencias, promedios, análisis de medias y asociaciones. Por otro lado, disponemos de preguntas abiertas en las que las personas encuestadas explican o matizan las valoraciones cuantificadas en otras preguntas. Para el tratamiento de esta información se realiza previamente una revisión de todas las respuestas con el fin de identificar tendencias o líneas argumentativas comunes. Posteriormente, se seleccionan respuestas representativas de cada una de las categorías identificadas, tratando de que los distintos sistemas productivos y características de las empresas estén contemplados.

La información sobre la que realizamos este análisis procede de las 542 personas que respondieron la encuesta de Igualdad, siendo mujeres en su mayoría (61,4%). Con independencia del género, la edad más representada (49,1%) es la comprendida entre 35 y 50 años. Las empresas a las que pertenecen se clasifican en 19 sistemas productivos sectoriales, siendo los más representados Construcción (19,2%), Servicios profesionales (14,2%) e Información y conocimiento (13,1%). Son empresas mayoritariamente de A Coruña (39,9%) y Pontevedra (42,8%) y en las que predominan los hombres en el principal cargo directivo (81,7%).

12.2.1. Visión global: los desequilibrios y sus causas

Es interesante conocer la visión que las personas encuestadas tienen sobre sus empresas con respecto a la existencia de desequilibrios de género y sus causas, así como las valoraciones sobre dos cuestiones relacionadas: la igualdad percibida y la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. El posible efecto del género de la persona que responde, así como de otros factores, será analizado en el apartado 12.2.4.

Por lo que a los desequilibrios se refiere, igual que en ediciones anteriores de este capítulo, su existencia se manifiesta en la mayoría de las respuestas (69,9%), siendo las causas más señaladas las características de la actividad de la empresa (45,3%) y el hecho de que solo se presenten candidaturas de un determinado género (30,7%).

La existencia de los desequilibrios no es en sí misma el problema, sino un síntoma, cuyas causas se deben analizar. En muchas ocasiones se debe a unos estereotipos de género históricamente arraigados, que generan un sesgo de género tanto en el acceso a determinadas profesiones y puestos de trabajo como en el nivel de responsabilidad asumida: “Por una cuestión educacional hay menos mujeres en el sector industrial” (sector Construcción, la persona que responde es mujer); “Los puestos requieren disponibilidad para viajar y eso es una limitación para muchos candidatos, sobre todo del género femenino” (sector Servicios profesionales, la persona que responde es hombre); “Somos una empresa de limpieza y los hombres no presentan candidaturas generalmente en este sector” (sector Servicios profesionales, la persona que responde es mujer); “En el sector de las telecomunicaciones el número de mujeres licenciadas es mucho menor” (sector Maquinaria y equipo, la persona que responde es hombre); “Los puestos más abundantes son históricamente masculinizados” (sector Logística y transporte, la persona que responde es mujer); “La exigencia física del puesto de trabajo no es atractiva ni accesible para ninguna mujer” (sector Construcción, la persona que responde es mujer). Asimismo, cabe señalar que es especialmente complejo para una pequeña y mediana empresa alcanzar proporciones equilibradas de hombres y mujeres: “Al ser una Pyme, las oportunidades de promoción son limitadas, pero en ningún caso se determinan por el género, sino por las habilidades y desempeño” (sector Información y conocimiento, la persona que responde es hombre).

Completando la cuestión anterior, analizamos las respuestas a las siguientes preguntas: ¿Cuál es el grado de igualdad percibido en su empresa? y ¿Cree que en su empresa los hombres y las mujeres tienen las mismas oportunidades? En línea con años anteriores, en una escala de 1 a 7, las personas encuestadas perciben que hay igualdad en su empresa con un valor promedio de 5,9, inferior a la valoración promedio referida al hecho de que hombres y mujeres tengan las mismas oportunidades en la empresa (6,2).

Tal como se podría esperar, se confirma que el grado de igualdad percibido está directamente relacionado con la percepción de que en la empresa los hombres y las mujeres tienen las mismas oportunidades. Si analizamos las puntuaciones promedio de cada una

de estas cuestiones, considerando separadamente las submuestras de las empresas masculinizadas (N=352), feminizadas (N=66) y sin sesgo de género (N=124), de acuerdo con la percepción de la persona encuestada, se observa que las puntuaciones otorgadas a la valoración de la igualdad de oportunidades superan las puntuaciones promedio relacionadas con la igualdad percibida, siendo mayor esta diferencia en el caso de las empresas masculinizadas y feminizadas (Tabla 2). Si tenemos en cuenta que el grado de igualdad percibido en la empresa puede ser consecuencia de circunstancias internas a la misma (por ejemplo, políticas de contratación o promoción) o externas (por ejemplo, factores culturales), pero que la igualdad en cuanto a oportunidades laborales solo depende de factores internos a la empresa, podemos señalar que las desigualdades se atribuyen en mayor medida a factores externos, lo que pone de manifiesto la necesidad de seguir avanzando en la concienciación social sobre la igualdad de género en el trabajo: "No percibo diferencias directas en el trato, pero al ser un sector muy masculinizado, las mujeres solo acceden a puestos de administración, lo que limita la igualdad real de oportunidades" (sector Logística y Transporte, la persona que responde es hombre).

Tabla 2. **Percepción de la igualdad/ Oportunidades laborales**

Puntuación promedio (de 1 a 7)	Masculinizado	Feminizado	Sin sesgo
Grado de igualdad percibido	5,6	6,3	6,4
Mismas oportunidades laborales	6,0	6,6	6,5

Fuente: Elaboración propia.

Un aspecto a considerar en el análisis de igualdad en cuanto a oportunidades laborales es la relación entre cualificación académica y puesto jerárquico en la empresa. Si nos fijamos en la Tabla 3, se observa que, en todos los niveles jerárquicos, el porcentaje de mujeres con estudios universitarios es mayor que el de hombres. Esta sobrecualificación, que no es específica de Galicia y que ha sido estudiada desde hace más de 4 décadas (Frank, 1978), puede explicarse por el hecho de que las decisiones sobre el trabajo están condicionadas por las responsabilidades familiares que asumen las mujeres: "Hay muchas mujeres que no se atreven a tomar cargos directivos por valorar otras necesidades como la conciliación familiar." (sector Pesca, la persona que responde es mujer).

Tabla 3. **Jerarquía/ Formación académica**

Submuestra	N	Estudios universitarios	FP/ bachillerato	Formación básica	Total
Dirección H	1.045	60,7%	21,4%	17,9%	100%
Dirección M	491	71,5%	19,3%	9,2%	100%
Mandos intermedios H	3.018	41,8%	44,0%	14,2%	100%
Mandos intermedios M	1.437	65,3%	29,4%	5,2%	100%
Resto personal H	16.222	19,8%	45,0%	35,2%	100%
Resto personal M	10.478	32,9%	38,4%	28,6%	100%

Fuente: Elaboración propia.

A la vista de estos primeros resultados sobre la percepción global de la igualdad, consideramos que, ante los desequilibrios que, en muchos casos son difíciles de reducir, solo cabe una respuesta decidida por parte de las empresas que impulse también cambios a nivel de cultura organizativa. Afortunadamente, aunque exista un largo camino por recorrer, las respuestas recogidas reflejan una tendencia proactiva a favor de la igualdad, integrándola en la cultura empresarial y transmitiéndola al resto de la sociedad: "Continuamente desde el departamento de People&Talent se trabaja en mejorar la igualdad de condiciones entre hombres y mujeres, es algo prioritario para nuestra empresa" (sector Información y conocimiento, la persona que responde es hombre); "En nuestra empresa se valora el talento y el compromiso independiente del género" (sector Industria auxiliar, la persona que responde es hombre); "La igualdad de oportunidades está plenamente integrada en nuestra cultura y prácticas laborales" (sector Maquinaria y equipo, la persona que responde es hombre) "El equilibrio mantenido hasta ahora nos ha llevado a cumplir nuestros objetivos con éxitos y a estar comprometidos con la sociedad " (sector Maquinaria y equipo, la persona que responde es mujer); "Además de la parte de cumplimiento (la empresa) participa en distintas iniciativas sociales y educativas orientadas a dar visibilidad a la brecha de género" (sector Información y conocimiento, la persona que responde es mujer); "A pesar de ser un sector masculinizado estamos trabajando para reducirlo y divulgar que cualquiera puede trabajar en él, independientemente de su género (sector Madera y muebles, la persona que responde es hombre).

12.2.2. Brecha de expectativas: se espera más de todos

Con carácter general, una brecha de expectativas hace referencia a la discrepancia entre lo que las personas esperan de algo, normalmente un producto o servicio, y lo que realmente experimentan o reciben. Respecto al principio básico de igualdad de género en el trabajo, enunciado como que los hombres y mujeres tengan las mismas oportunidades, acceso a puestos de trabajo y condiciones laborales, quedó patente en las ediciones anteriores de este informe, que las personas encuestadas no responsabilizaban exclusivamente a las empresas de los avances o retrocesos en este ámbito, sino que se trata de una responsabilidad compartida con otros agentes, como la Administración pública, las personas que trabajan en la empresa o la propia sociedad en su conjunto. Ello nos hizo plantear la hipótesis de la posible existencia de una brecha de expectativas entre lo que se espera de determinados agentes y lo que se percibe que estos hacen en pro de la igualdad, por lo que en esta edición del Informe incorporamos una pregunta para analizar esta cuestión. Cabe comentar que la brecha puede surgir de malentendidos, expectativas inexactas o incumplimiento de las mismas, por lo que la interpretación de los resultados obtenidos en este apartado deberá hacerse con cautela. No obstante, el análisis de las expectativas con el fin de conocer si se están defraudando o cumpliendo puede aportar una mirada nueva a un problema antiguo.

Las personas encuestadas consideran que el compromiso que se percibe en relación con la igualdad de género es significativamente menor que el compromiso que se espera de los distintos agentes implicados. La Tabla 4 informa, para cada agente implicado, del valor promedio del grado de compromiso con la igualdad que se espera y el grado de compromiso que se percibe. Las personas encuestadas atribuyen, de media, una responsabilidad alta y similar a todos los agentes sociales considerados (entre 6,25 y 6,32). En todos los casos las diferencias de medias son significativas, siendo especialmente relevantes las diferencias en lo que respecta a la sociedad en general (1,95), las empresas (1,79) y la Administración pública (1,23). Estos resultados parecen indicar que, si bien se percibe cierto grado de compromiso desde los distintos ámbitos analizados, todavía queda recorrido para mejorar en materia de igualdad laboral. Según las personas encuestadas, los mayores esfuerzos de mejora deberían ser aplicados por la sociedad en general: “Debería ser la sociedad sin que tengan que existir políticas intervencionistas” (sector Servicios profesionales, la persona que responde es mujer), siendo importante también considerar que es un compromiso de cada individuo: “Creemos que el compromiso con la igualdad parte del compromiso individual como persona” (sector Maquinaria y equipo, la persona que responde es hombre). También debe destacarse la brecha que se observa respecto a las empresas: “Sería positivo reforzar el compromiso con la igualdad de género dentro de la empresa, ya que, a diferencia de la Administración pública, aún queda margen de mejora en este ámbito” (sector Maquinaria y equipo, la persona que responde es mujer).

Tabla 4. **Brecha de expectativas**

Agente implicado	Esperado (media)	Percibido (media)	Dif. Medias
Administración pública	6,3	5,1	1,2
Sociedad en general	6,3	4,3	1,9
Empresas	6,3	4,5	1,8
Responsable de su empresa	6,3	5,7	0,7
Empleados de su empresa	6,3	5,5	0,8

Fuente: Elaboración propia.

El análisis de la brecha de expectativas se repitió para cada una de las tres submuestras resultantes de considerar solo empresas en sectores percibidos masculinizados, feminizados y sin sesgo de género. Para las tres submuestras se repiten los resultados anteriores, excepto en el caso de las empresas sin sesgo por lo que respecta al compromiso esperado y el percibido, tanto del responsable como de los empleados de su empresa. Es decir, en las empresas donde no hay un sesgo de género, no se consideran defraudadas las expectativas.

12.2.3. Medidas de igualdad: ¿son eficientes?

Las personas encuestadas valoraron diferentes medidas reconocidas como habituales en las políticas de igualdad en las empresas. Con ello, pretendemos identificar los potenciales caminos para la necesaria mejora en materia de igualdad laboral. La Tabla 5 indica, para cada medida planteada, el porcentaje de empresas que la tienen implantada y la valoración otorgada en cuanto a su efectividad, a juicio de la persona que responde la encuesta. Dos cuestiones parecen destacar entre las demás: favorecer la conciliación de la vida familiar y prevenir y sancionar el acoso por razón de género.

Tabla 5. **Valoración medidas de igualdad**

Medidas	% Implantación	Eficiencia (de 1 a 7)
Impartir cursos de igualdad para la plantilla	53,1%	4,8
Difundir actividades de promoción de la igualdad entre personal de la empresa (reuniones informativas, documentos o normativa interna)	49,1%	4,7
Difundir actividades de promoción de la igualdad en el entorno (colaboraciones con terceros como centros educativos, instituciones o redes sociales)	34,1%	4,3
Aplicar normas de uso de lenguaje no discriminatorio	57,2%	5,1
Favorecer la conciliación de la vida familiar (por ejemplo, reducción de jornada por lactancia, flexibilidad horaria, ...)	85,8%	5,9
Prevenir y sancionar el acoso por razón de género	84,9%	5,9

Fuente: Elaboración propia.

Merece la pena destacar que el esfuerzo desarrollado por las empresas para favorecer la igualdad laboral a través de la implantación de medidas específicas tiene un efecto positivo en la percepción general de la igualdad laboral, así como en la idea de que los hombres y mujeres tienen las mismas oportunidades. Como se puede observar en la Tabla 6, más de la mitad de las empresas de la muestra aplican, al menos, cuatro de las medidas planteadas en la encuesta, mejorando la percepción sobre la igualdad al ir aumentando su número. En definitiva, los datos parecen indicar que la inversión en medidas de igualdad realizada por las empresas influye positivamente en la percepción de la igualdad.

Tabla 6. **Relación de las medidas de igualdad y la percepción de la igualdad**

Nº medidas aplicadas	N empresas	% empresas	Percepción de la igualdad	Grado de igualdad de oportunidades
0	46	8,5%	4,3	4,8
1	34	6,3%	5,1	5,6
2	86	15,9%	5,7	6,2
3	86	15,9%	5,9	6,2
4	73	13,5%	6,0	6,2
5	84	15,5%	6,3	6,6
6	133	24,5%	6,3	6,7
Total	**542**	**100%**		

Fuente: Elaboración propia.

En la cuestión planteada sobre otras medidas propuestas por las personas encuestadas para promover la igualdad laboral, destacan especialmente tres perspectivas:

- Las que buscan la igualdad salarial entre hombres y mujeres: “Auditoría salarial periódica. Nos proporciona una idea de posibles desigualdades en algunos niveles orgánicos” (sector Servicios profesionales, la persona que responde es mujer); “...implementación obligatoria de auditorías salariales regulares y transparentes en todas las empresas. Permitirían identificar y corregir las brechas salariales de género, asegurando que hombres y mujeres reciban igual remuneración por trabajo de igual valor” (sector Automoción y equipo para transporte, la persona que responde es mujer); “Aplicar políticas de igualdad retributiva. Para asegurar que hombres y mujeres reciban el mismo pago por el mismo trabajo.” (sector Servicios

profesionales, la persona que responde es mujer); “Igualar las retribuciones cobradas a hombres y mujeres” (sector Construcción, la persona que responde es hombre).

- Las que persiguen una mayor concienciación y eliminación de los estereotipos de género: “Porque es un sector tradicionalmente muy masculinizado, difundiendo que hoy en día puede trabajar cualquier tipo de persona independientemente de su género y visibilizarlo a la sociedad” (sector Madera y muebles, la persona que responde es hombre); “Implantar políticas que favorezcan por igual a hombres y mujeres, como permisos igualitarios, porque ayudan a eliminar estereotipos de género, reparten equitativamente las responsabilidades familiares y permiten que ambos sexos tengan las mismas oportunidades de desarrollo profesional” (sector Industria auxiliar , la persona que responde es mujer); “Fomentar que más chicas estudien carreras tecnológicas, haciendo del mercado laboral un entorno más atractivo en condiciones para éstas. Porque ampliaría la posibilidad de contratación de mujeres en el sector, y aportaría talento, diversidad e innovación” (sector Información y conocimiento, la persona que responde es mujer); “Mayor información y sensibilización, así como empoderamiento para mujeres directivas.” (sector Pesca, la persona que responde es mujer).
- Las que tratan de favorecer directamente a las mujeres en el ámbito laboral: “Que en los pliegos (...) se puntúe más a las mujeres” (sector Construcción, la persona que responde es mujer); “Establecer objetivos de representación de mujeres. Para tener más presencia la mujer en la empresa.” (sector Construcción, la persona que responde es mujer); “Fomentar la promoción femenina en puestos donde estén infravaloradas, programar cursos de liderazgo femenino dirigido a mujeres con posibilidad de promoción, etc.” (sector Agricultura, ganadería y alimentación, la persona que responde es mujer); “Ayudas a los empresarios por la contratación de mujeres en sectores masculinizados.” (sector Maquinaria y equipo, la persona que responde es mujer); “Bonificando la inclusión de la mujer en el ámbito de la obra civil y propiciar que migren a este sector” (sector Energía, agua y gestión de residuos, la persona que responde es mujer).

Este último tipo de medidas se conoce con el nombre de acciones positivas o de discriminación positiva. La Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, define en su artículo 11 las acciones positivas como “...medidas específicas en favor de las mujeres para corregir situaciones patentes de desigualdad de hecho respecto de los hombres. Tales medidas, que serán aplicables en tanto subsistan dichas situaciones, habrán de ser razonables y proporcionadas en relación con el objetivo perseguido en cada caso”. La discriminación positiva puede aplicarse en cualquier ámbito de la vida, incluido el laboral, lo que afecta a aspectos como las contrataciones o los órganos de gobierno. Con respecto a estos últimos, la LO 2/2024 de 1 de agosto, en cumplimiento de la directiva europea (Directiva 2022/2381 de 23 de noviembre de 2022 del Parlamento europeo y del Consejo), establece que los miembros del sexo menos representado ocupen como mínimo el 40% de los puestos de administrador no ejecutivo.

Aunque la mayoría de las empresas de la muestra no son cotizadas, nos ha parecido interesante introducir en la encuesta de este año las opiniones de las personas que contestan la encuesta sobre las medidas denominadas de discriminación positiva, como es la que se introduce en la directiva europea y la ley española. La medida es especialmente controvertida, por ello, no extraña el elevado número de respuestas a esta cuestión, sensiblemente superior a otras preguntas abiertas incluidas en el cuestionario. De acuerdo con las opiniones recogidas, se trata de una medida defendida y denostada por igual. Entre los argumentos a favor, se aduce su necesidad como medida correctora de una situación histórica desfavorable para algunos grupos desfavorecidos: “La discriminación positiva es una herramienta necesaria para nivelar el campo de juego, especialmente cuando hay un historial de exclusión o discriminación hacia las mujeres” (sector Automoción y equipo para transporte, la persona que responde es mujer). Es importante destacar que no es un fin en sí misma: “Normalmente con estas medidas, se busca transformar la sociedad y fomentar la diversidad cultural, por ello es un medio para llegar a un fin, y está justificado cuando es la forma de lograrlo” (sector Maquinaria y equipo, la persona que responde es mujer). En esta línea: “Es una manera de llegar a la igualdad más rápidamente” (sector Servicios profesionales, la persona que responde es hombre). En cuanto a los argumentos en contra, se podría sintetizar diciendo que el fin no justifica los medios, ya que aunque se busca con ello corregir una situación de desequilibrio, la medida puede conducir a injusticias: “Crea mayor discriminación, ya que puede generar una percepción de injusticia, además, si no va acompañada de reformas estructurales, su impacto puede ser meramente superficial” (sector Construcción, la persona que responde es mujer) y: “No debe existir la discriminación positiva ni para unos ni para otros, si una persona es válida para un puesto de trabajo, es válida indistintamente que sea hombre o mujer” (sector Madera y muebles, la persona que responde es hombre). Un argumento que justifican quienes no están de acuerdo es que se debe contratar por méritos, no por género u otras características demográficas de las candidaturas: “No creo que sea necesario. Lo que hay que promover es una igualdad real en función de méritos” (sector Servicios profesionales, la persona que responde es hombre) y “Creo que las actuales políticas de igualdad provocan en la sociedad una

sensación de discriminación inversa y de violación del principio de meritocracia, así como la estigmatización del hombre" (sector Servicios profesionales, la persona que responde es hombre).

Evidentemente, el concepto de meritocracia es considerado un principio de justicia que se basa en que las personas sean recompensadas por sus méritos (capacidades y habilidades) sin considerar otros factores irrelevantes como la raza o el género. Sin embargo, la meritocracia, en ocasiones, puede perpetuar los desequilibrios, teniendo en cuenta el sesgo de género que potencialmente puede existir al definir los méritos. Dado que los líderes (en las empresas, en la academia y en el gobierno) han sido predominantemente hombres, la concreción de los méritos se ha desarrollado generalmente para reflejar valores masculinos (Foley and Williamson, 2019). Por ello, parece necesario reflexionar sobre los parámetros establecidos en la selección de las candidaturas, con el fin de que sean lo más diversos posibles (Ben-Amar et al., 2021). Esta reflexión podría llevar a una solución intermedia que acerque posiciones entre las dos posturas antes expuestas.

12.2.4. ¿Qué nos dicen los datos?

Con el fin de relacionar y corroborar algunas ideas expuestas previamente, realizamos un análisis para identificar los factores que condicionan las valoraciones reflejadas en relación con las dos preguntas con las que iniciamos este apartado. La primera, relacionada con el grado de igualdad percibido y, la segunda, más específica, relacionada con la igualdad de oportunidades en la empresa.

La percepción del tipo de sector, distinguiendo entre masculinizado, feminizado o sin sesgo de género parece indicar, tal como se ha reflejado en los apartados anteriores, que está relacionada con las percepciones de igualdad. Para realizar este análisis de manera integral, incluiremos otras variables que también pueden estar relacionadas con las percepciones y que nos ayuden a controlar posibles efectos en las relaciones previamente expuestas. Respecto a las características de las personas que responden, consideramos el género y el tramo de edad. En cuanto a las características de la empresa, consideramos, el tamaño de la empresa, el género y edad del principal cargo directivo, así como el número de medidas de igualdad implantadas por la empresa, de acuerdo con las descritas en el cuestionario.

Los resultados muestran que:

- Con relación a las características de las personas que responden la encuesta, el hecho de que sea mujer afecta a las percepciones de igualdad, en mayor medida a las referidas a la igualdad de oportunidades. Las mujeres perciben menor grado de igualdad y, de manera más evidente, que hombres y mujeres no tengan las mismas oportunidades laborales. En definitiva, se aprecia desencanto por parte de las mujeres.
- En cuanto a las características de la empresa, se confirma la importancia del tipo de sector. Tal como cabría esperar, pertenecer a un sector masculinizado afecta negativamente a la percepción de la igualdad. Sin embargo, no podemos concluir nada en cuanto a sectores feminizados o sin sesgo de género. El segundo factor significativo es el número de medidas de igualdad implantadas, de manera que se corrobora la importancia de su implantación. Por último, se aprecia que, si el principal cargo directivo es una mujer, las percepciones para las dos cuestiones son ligeramente mejores que cuando el principal directivo es hombre.

Queremos finalizar este apartado de percepciones utilizando una opinión recogida en la encuesta (sector Maquinaria y equipo, la persona que responde es hombre): "El talento no tiene género". Esta sencilla frase muestra un principio fundamental que se defiende con la igualdad de género en el trabajo.

12.3. Gamma y su monetización

12.3.1. ¿Qué miden Gamma y su monetización?

Conceptualmente, Gamma cuantifica la sub o sobrerrepresentación de un grupo personas, en nuestro caso mujeres, en los distintos niveles salariales a partir de la realidad específica de cada empresa. Refleja, en términos porcentuales, la pérdida o ganancia salarial de las mujeres que trabajan en una empresa al no estar distribuidas en una determinada proporción en los distintos niveles de la estructura salarial. No valora la posible paridad/no paridad en la plantilla de una empresa ni tiene como objetivo medir la igualdad de género en una organización. Gamma evalúa si, dada una determinada composición de hombres y mujeres, hay una distribución equilibrada por tramos salariales de las mujeres en dicha plantilla. Para su definición se ha adaptado a la igualdad de género en el ámbito laboral la metodología de Alonso-Villar y del Río (2017), diseñada para la cuantificación de la segregación laboral de un determinado grupo de población y sus consecuencias económicas. Para calcular estas consecuencias económicas en cada empresa, que hemos denominado Coste de no igualdad para las mujeres (CNI), se monetiza Gamma por medio del salario medio de dicha empresa.

¿Por qué hablamos de Gamma y CNI referido a las mujeres? Realmente Gamma mide porcentualmente el nivel de segregación salarial de un determinado colectivo, por lo cual podría calcularse tanto para hombres como para mujeres. Establecemos el cálculo de Gamma referido a las mujeres porque los datos hasta ahora han mostrado que son ellas las discriminadas. En una situación equilibrada, Gamma sería igual a 0%, significando ello que la representación de mujeres en todos los tramos salariales es la misma que el porcentaje de hombres y mujeres en la empresa en esos tramos. Si la distribución de mujeres no es equilibrada, Gamma refleja las diferencias en términos porcentuales.

Gamma y CNI se calculan para cada empresa, teniendo en cuenta cuál es el porcentaje de mujeres que hay en la organización y en qué niveles salariales están más o menos presentes. Ambas variables tendrán el mismo signo, negativo o positivo, para cada empresa, aunque a nivel agregado no necesariamente es así. Valores negativos indican que el porcentaje de mujeres de esa empresa en los niveles salariales más bajos es superior al que le correspondería de respetarse los porcentajes por tramos de la plantilla. Valores positivos indican lo contrario: las mujeres están mejor posicionadas de lo esperado, es decir, en mayor proporción en los tramos salariales más altos. Precisamente por lo que Gamma representa y cómo se calcula, no se puede hacer para aquellas empresas en las que solo hay un género representado.

Como ya se ha indicado, Gamma y CNI de una empresa tienen el mismo signo. Si se establece el promedio de ambas variables para un grupo de empresas, dependiendo de su composición, podrían tener signos diferentes. Hay que tener en cuenta que Gamma es un porcentaje, permitiendo ello la comparación entre empresas y grupos de empresas. Este no es el caso de CNI ya que al determinar su importe se incluyen tanto el número de mujeres como el salario medio de la empresa. Por esta razón, dos empresas con un mismo valor de Gamma podrán tener importes muy diferentes de CNI, aunque con el mismo signo. Se puede realizar una posible comparación de valores de CNI a nivel de mujer, asumiendo que en el cálculo se utiliza el salario medio de cada empresa.

12.3.2. Para comprender Gamma, un ejemplo

Antes de comenzar el análisis cuantitativo de la información recogida en la encuesta ARDÁN de esta edición, es importante comprender el significado de las herramientas de medida que se proponen. Por esta razón, se presenta un ejemplo utilizando los datos de una empresa real que participó en el módulo de igualdad de la encuesta ARDÁN en una edición anterior, anonimizada y renombrada como empresa ACLARA, para explicar el significado y la aplicación de Gamma y su cuantificación en euros, CNI.

La empresa que utilizaremos como ejemplo, ACLARA, tiene una plantilla de 27 personas, 18 hombres y 9 mujeres. Es una empresa que pertenece a un sector masculinizado, además de tener una plantilla mayoritariamente masculina. Es necesario matizar que en este capítulo está contemplada la posibilidad de trabajo a tiempo parcial por lo que podrían existir salarios inferiores al mínimo legal establecido para tiempo completo.

A efectos de explicar el cálculo y significado de Gamma y CNI, los datos de la empresa ACLARA que nos interesan se refieren a la composición por género de los distintos tramos salariales, siendo el tramo 1 el de retribución más baja y el tramo 6 el de retribución más alta. Además, tanto para Gamma como para su monetización, CNI, se utiliza el salario medio de la empresa y los salarios medios de cada tramo. Estos datos aparecen recogidos en la Tabla 7.

Tabla 7. **Empresa ACLARA – Datos básicos para Gamma**

	Hombres	Mujeres	Total	Salario medio
Plantilla	**18**	**9**	**27**	**25.925,93**
Tramo 1	0	0	0	7.000,00
Tramo 2	9	1	10	17.000,00
Tramo 3	5	3	8	22.500,00
Tramo 4	3	4	7	32.500,00
Tramo 5	0	1	1	47.500,00
Tramo 6	1	0	1	75.000,00

Fuente: Elaboración propia.

Como ya se ha especificado, el cálculo de Gamma refleja la segregación de las mujeres en el ámbito laboral, por ser esta la situación actual en el trabajo femenino. Gamma determina si la representación femenina a lo largo de la estructura retributiva es la que le correspondería dada la proporción de hombres y mujeres en los tramos salariales. Si no es así, se evidencia la existencia de segregación, que puede ser negativa o positiva. Como los tramos tienen diferentes salarios medios, algunos inferiores y otros superiores al salario medio de la empresa, se pondera el cálculo teniendo en cuenta esta circunstancia. Gamma es el resultado de la acumulación de los diferenciales ponderados de cada tramo.

En el caso concreto de ACLARA, la Tabla 8 recoge los cálculos intermedios que nos ayudarán a entender mejor el cálculo de Gamma. La columna "Proporción de mujeres por tramos" indica cómo se distribuyen las 9 mujeres de esta empresa en cada uno de los tramos. Por ejemplo, 4 de las 9 mujeres de ACLARA están posicionadas en el cuarto tramo salarial. El porcentaje de presencia femenina en este tramo (44,4%) es superior al porcentaje de la plantilla total en ese mismo tramo (25,9%), según se recoge en la siguiente columna de la Tabla 8, "Distribución de la plantilla por tramos". Esto supone una segregación positiva ya que el tramo 4 tiene un salario medio que representa el 125,4% del salario medio total.

Tabla 8. **Empresa ACLARA – Cálculos intermedios para Gamma**

	Mujeres	Total	Salario medio	% de mujeres	% de la plantilla	Diferencial	Peso salarial	Gamma
Plantilla	**9**	**27**	**25925,93**					
Tramo 1	0	0	7000,00	0,0%	0,0%	0,0%	27,0%	0,0%
Tramo 2	1	10	17000,00	11,1%	37,0%	-25,9%	65,6%	-17,0%
Tramo 3	3	8	22500,00	33,3%	29,6%	3,7%	86,8%	3,2%
Tramo 4	4	7	32500,00	44,4%	25,9%	18,5%	125,4%	23,2%
Tramo 5	1	1	47500,00	11,1%	3,7%	7,4%	183,2%	13,6%
Tramo 6	0	1	75000,00	0,0%	3,7%	-3,7%	289,3%	-10,7%
Total				**100%**	**100%**			**12,3%**

Fuente: Elaboración propia.

Acumulando los porcentajes de segregación positiva y negativa en cada uno de los tramos establecemos el valor de Gamma, que en el caso de ACLARA es el 12,3% (cifra redondeada). Para calcular el importe de CNI, se multiplica el valor de Gamma por el salario medio y por el número de mujeres de la empresa. En el caso de ACLARA, el valor de Gamma es del 12,3%, el salario medio es 25.925,93 euros y hay nueve mujeres en plantilla. Con estos datos, el CNI de ACLARA es de 28.666,67 euros. Es necesario indicar que el valor de Gamma que se utiliza en los cálculos de CNI es el valor con todos sus decimales, 12,2729%, por lo que puede haber alguna diferencia respecto al uso de su valor redondeado, 12,3%.

¿Qué significan estos valores? El valor de Gamma de ACLARA indica que las 9 mujeres de esta empresa se ubican en mayor proporción de la que correspondería, según la distribución total de hombres y mujeres de la empresa, en tramos que tienen una retribución superior al salario medio de la empresa. Es decir, las mujeres de ACLARA están sobrerrepresentadas en los tramos salariales más altos. Se evidencia entonces una segregación positiva. Esta segregación se puede monetizar a nivel de mujer (Gamma × 25.925,93 = 3.185,19 euros) o a nivel de empresa (Gamma × 25.925,93 × 9 = 28.666,67 euros). Es decir, la segregación positiva de ACLARA supone que, por término medio, cada mujer de esta empresa tiene una retribución superior en 3.185,19 euros a la que correspondería de no existir dicha segregación. Es interesante destacar estos valores positivos, que evidencian un mejor

posicionamiento de las mujeres en la estructura retributiva, cuando se trata de una empresa que, como hemos dicho en su presentación, tiene una plantilla mayoritariamente masculina y percibe el sector en el que opera como masculinizado.

12.3.3. Resultados de Gamma y CNI en 2025: ¿estamos mejorando?

Para el análisis de Gamma y CNI es necesario eliminar de la muestra aquellas empresas con un solo género representado Si solo hay mujeres o solo hay hombres, la sub o sobrerrepresentación es total, careciendo de sentido el cálculo de estos parámetros. Partiendo de las 542 observaciones de empresas con 10 o más personas empleadas de la muestra 2025, se excluyen 19 en las que solo hay un género en la plantilla. Tres de ellas tienen solo mujeres y corresponden a sectores típicamente feminizados: Salud y asistencia social, y Textil, confección y moda. Las 16 con plantilla masculina exclusivamente también operan en sectores habitualmente masculinizados, como Construcción (7 empresas), Logística y transporte (3 empresas) o Pesca (2 empresas). 13 de ellas son pequeñas, entre 10 y 20 personas, y las 6 restantes no alcanzan las 50 personas empleadas. Al ubicarse en un sector, 18 de las 19 empresas se ubican como feminizadas o masculinizadas en coherencia con su plantilla, mientras que la restante se identifica como perteneciente a un sector sin sesgo de género. En resumen, se dispone de una muestra de 523 empresas para el análisis de Gamma y CNI que permite aproximarnos a la realidad de la igualdad de género en la empresa gallega por lo que a estas variables se refiere.

Gamma y CNI 2025

Por primera vez desde 2018, año en que se comenzó a elaborar este informe de igualdad de género en el ámbito laboral, el valor promedio de Gamma de la muestra 2025 tiene signo positivo. Es decir, las mujeres que trabajan en las empresas que han contestado la encuesta están mejor posicionadas que los hombres, reflejándose este hecho en que perciben, de media, el 1,7% más de lo que correspondería de estar ambos géneros equilibradamente representados en los diferentes tramos salariales. Sin embargo, CNI tiene valores negativos: -492,39 euros para el promedio por mujer de la muestra; -11.638,58 euros en promedio por empresa; y -6.086.977,74 euros para el total acumulado muestral (Tabla 9). A pesar de estos valores, se percibe que la negatividad de CNI ha disminuido respecto a los resultados del último informe debido al aumento de los parámetros de las empresas de Gamma positiva. Han aumentado en proporción (de 31,3% en 2024 a 38,4% en 2025), en tamaño por persona empleada (de 63,8 a 67,4) y en valores promedio de Gamma (de 15,5% a 20,5%) y CNI (por empresa, de 26.986,82 a 36.220,49 euros). Es destacable también que el tamaño medio de las plantillas de empresas con Gamma positiva es el más alto mientras que las empresas de Gamma cero apenas superan las 20 personas empleadas.

Tabla 9. **Gamma y CNI por signo de Gamma**

	Tamaño muestral	%	Gamma promedio	CNI (en euros) Por mujer	Por empresa	Acumulado	Tamaño medio plantilla
Media global	**523**	**100,0%**	**1,7%**	**-492,39**	**-11.638,58**	**-6.086.977,74**	**61,8**
Positivo	201	38,4%	20,5%	1.583,02	36.220,49	7.280.317,64	67,4
Negativo	286	54,7%	-11,2%	-1.787,31	-46.738,80	-13.367.295,38	62,9
Cero	36	6,9%	0,0%	0	0,00	0,00	21,6

Fuente: Elaboración propia.

Estos primeros resultados indican una mejoría en la situación de la mujer en el ámbito laboral que esperamos se consolide en futuros informes. Aunque los resultados respecto a años anteriores son alentadores, como puede observarse en la Tabla 10, aún hay recorrido para la mejora. En dicha tabla se puede ver un pequeño descenso de la proporción de mujeres en la muestra respecto al año anterior, que incluso añade alcance al valor positivo de Gamma. Es también interesante destacar que se mantiene el interés por la igualdad de género, a la vista del número de respuestas recibidas. En cualquier caso, sigue siendo pertinente hablar de segregación de las mujeres mientras no se obtengan valores positivos o próximos a cero en ambas variables: Gamma y CNI.

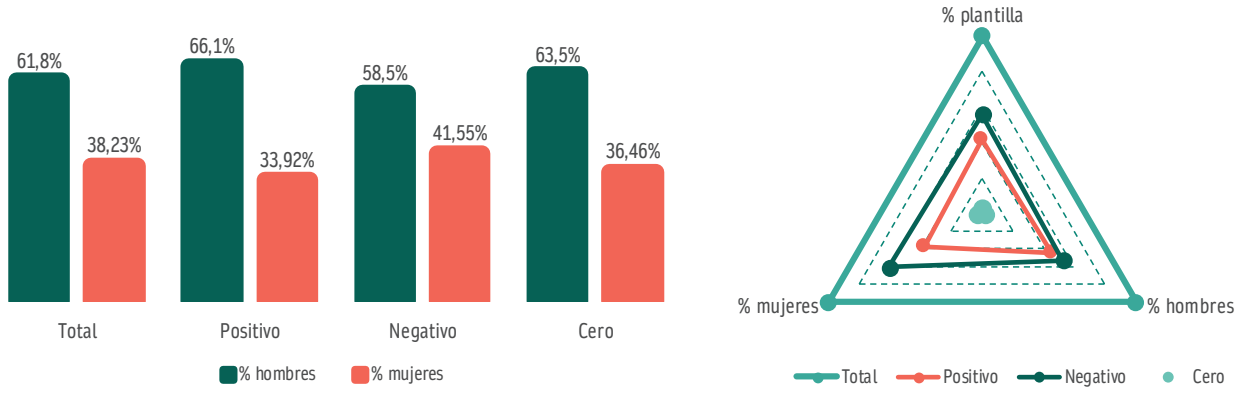
Tabla 10. **Evolución de Gamma y CNI**

	Gamma	CNI (en euros) Por mujer	Por empresa	Acumulado	Tamaño medio plantilla	% mujeres en plantilla	Tamaño muestral
2023	-4,2%	-541,98	-20.865,12	-8.846.811,29	59,6	33,7%	421
2024	-3,2%	-606,90	-15.782,91	-8.475.420,48	64,3	40,5%	537
2025	1,7%	-492,39	-11.638,58	-6.086.977,74	61,8	38,2%	523

Fuente: Elaboración propia.

La composición de las plantillas ofrece información que puede ser útil para analizar adecuadamente la situación laboral de las mujeres. El diferencial de género en las plantillas de la muestra es de 23,6 puntos (Figura 2), muy por encima de lo reseñado tanto para Galicia como para España en la introducción de este capítulo. Destaca también que en las empresas de la muestra con Gamma positiva tienen mayor proporción de hombres que el resto. Es decir, esas empresas tienen menos mujeres pero están mejor posicionadas en la estructura salarial que en el caso de las empresas con Gamma negativa. En estas últimas, el que haya una proporción superior de mujeres indica que estás están mayoritariamente posicionadas en la parta baja de la estructura salarial. La representación triangular de la distribución porcentual del total de hombres y mujeres de la muestra por signo de Gamma evidencia aún más claramente esta tendencia: las empresas de Gamma negativa tienen más mujeres en plantilla mientras que en las de Gamma positiva prevalece la presencia masculina.

Figura 2. **Distribución de la plantilla por signo de Gamma**



Fuente: Elaboración propia.

Literatura académica previa (DiMaggio y Powell, 1983) identifica en la Teoría Institucional tres mecanismos de presión que influyen en el comportamiento de las organizaciones: mecanismo coercitivo, que corresponde al sistema legal regulatorio en el que actúa la organización; mecanismo normativo, que recoge normas profesionales, creencias y valores; y mecanismo mimético, que se concreta en el efecto imitación o proceso de semejanza de una organización respecto al comportamiento de sus pares. Esta teoría ha sido ampliamente utilizada en la investigación del comportamiento organizacional. Por esta razón, se analizan los resultados de Gamma y CNI considerando los tres mecanismos de presión. El coercitivo se refleja en la variable tamaño, dada la importancia que esta variable tiene en la legislación. Para el segundo mecanismo de presión, el normativo, se utiliza la localización, a nivel de provincia, de la empresa, como referencia de su entorno. Por último, el mecanismo mimético se refleja en el sector, tanto en la variable SPS como en su sesgo de género, al reconocerse el efecto imitación entre pares que operan en un mismo sector.

Tamaño, sigue siendo importante

En este informe se establecen tres categorías de empresas sobre la base del número de personas empleadas: pequeñas, con entre 10 y 20 personas en plantilla; medianas, con más de 20 y menos de 50; y grandes, con más de 50 personas. En informes anteriores se ha destacado el efecto del tamaño sobre Gamma y CNI, incidiendo que esto no es debido a un solo factor, sino que se trata de un conjunto de ellos. El efecto legislativo, de mayor peso en empresas grandes, y la mayor capacidad de gestionar los recursos humanos incluyendo la perspectiva de género, son dos elementos importantes. Sus efectos se reflejan en los valores de Gamma y CNI desglosados por tamaño y recogidos en la Tabla 11.

Tabla 11. **Gamma, CNI y tamaño de empresa**

Tamaño	Gamma	CNI (en euros) por mujer	Número de empresa	%	Salario promedio	% mujeres en plantilla	Tamaño medio plantilla	Total plantilla muestral
De 10 a 20	1,6%	-777,12	211	40,3%	26.488,11	31,9%	15,0	3.163
Más de 20 y menos de 50	1,4%	-689,70	188	35,9%	27.630,24	33,2%	32,2	6.059
A partir de 50	2,4%	-419,11	124	23,7%	29.640,71	40,4%	186,4	23.116
Total/Promedio	**1,7%**	**-492,39**	**523**	**100,0%**	**27.646,13**	**38,2%**	**61,8**	**32.338**

Fuente: Elaboración propia.

Alcanzar valores positivos de Gamma en los tres tamaños es un hito a destacar. Las empresas grandes son las que tienen los valores de Gamma más altos y los valores de CNI por mujer más bajos, a pesar de que en su cálculo se utiliza el salario medio, que es el más alto de los tres grupos. También la presencia de mujeres en la plantilla se ve favorecida por el tamaño, lo que supone que prácticamente el 29% de las personas que trabajan en las empresas de la muestra son mujeres de empresas grandes.

Tal y como se indica en el título de este apartado, el tamaño de una organización y los valores de Gamma y CNI están relacionados. Gamma presenta mejores valores para las mujeres en el tramo de empresas de mayor tamaño de la muestra, aquellas que tienen más de 50 personas en plantilla. Uno de los argumentos que explican el mejor comportamiento empresarial puede ser la legislación, como mecanismo de presión coercitivo, que es más demandante en cuestiones de género en las empresas de mayor tamaño. Además, un menor tamaño de plantilla presenta mayor rigidez y dificultad para la implantación de políticas de igualdad. Los valores de CNI por mujer reflejan la misma tendencia.

Localización, el entorno como referencia

Para el análisis de la localización utilizamos la provincia en la que la empresa se ubica. En nuestro país, la referencia provincial es importante por la estructura administrativa y empresarial que existe. Las empresas de una misma provincia se relacionan con la Administración a diferentes niveles, actuando la administración provincial como elemento catalizador de la relación, común a todas las empresas que en ella se ubican. Además, las asociaciones empresariales a nivel provincial tienen un papel relevante en el devenir de las organizaciones. Con ello, se crea un entorno específico a nivel provincial que permite utilizar este nivel de agregación para analizar comportamientos, siendo la gestión de la igualdad de género laboral uno de ellos.

La Tabla 12 presenta los resultados de mayor interés para analizar Gamma y CNI con referencia provincial. Es importante hacer algunas puntualizaciones antes de comentar estos resultados. En primer lugar, el número de respuestas de empresas ubicadas en Lugo y Ourense condiciona que en los resultados de estas provincias tenga más importancia la composición específica de la muestra que un comportamiento generalizable. Por esta razón, solo se comentarán los resultados de las 207 empresas de A Coruña y las 226 de Pontevedra. Una segunda puntualización es el valor promedio de Gamma de las organizaciones localizadas en A Coruña. Su valor es ligeramente negativo (-0,00054%), siendo el valor presentado el resultado redondeado.

Tabla 12. **Gamma, CNI y referencia provincial**

Provincia	Gamma	CNI (en euros) por mujer	Número de empresa	%	Salario promedio	% mujeres en plantilla	Tamaño medio plantilla	Total plantilla muestral
A Coruña	0,0%	-543,04	207	39,6%	28.219,74	34,2%	58,6	12.130
Lugo	4,0%	-300,32	54	10,3%	24.975,57	46,0%	51,9	2.801
Ourense	-1,4%	-954,40	36	6,9%	24.197,91	36,7%	32,6	1.175
Pontevedra	3,2%	-467,42	226	43,2%	28.308,12	40,0%	71,8	16.232
Total/Promedio	**1,7%**	**-492,39**	**523**	**100,0%**	**27.646,13**	**38,2%**	**61,8**	**32.338**

Fuente: Elaboración propia.

Destacan los resultados de la provincia de Pontevedra, con un valor de Gamma promedio de 3,2%, un importe CNI por mujer inferior al valor promedio de la muestra, y ello teniendo en cuenta que las empresas de esa provincia son las que tienen los salarios medios más elevados. El porcentaje de mujeres que trabajan en este grupo de empresas es superior a la media muestral. Estos resultados se ven respaldados por el elevado porcentaje de participación de empresas de Pontevedra en la encuesta (43,2%), que representan algo más de la mitad de personas empleadas de la muestra. La provincia de A Coruña, segunda en cuanto a presencia en la muestra,

también ofrece resultados reseñables, mejorando los valores respecto a años anteriores. De nuevo hay que destacar que parece observarse un cambio de comportamiento hacia el correcto posicionamiento de la mujer en el ámbito laboral.

Sistema productivo sectorial, el efecto imitación entre semejantes

Son muchas las clasificaciones sectoriales que se pueden utilizar pero, independientemente de cuál se aplique, las organizaciones buscan conocer a sus pares, es decir, a otras organizaciones del mismo sector para adoptar comportamientos semejantes. El análisis sectorial permite entonces dibujar el perfil de un grupo de organizaciones que comparten actividad.

La clasificación de SPS agrupa en 19 tipologías los sectores de actividad con la perspectiva de cadena de valor. Para poder valorar adecuadamente los resultados, solo se recogen los de aquellos sectores con una representación mayor al 5% de la muestra. Una frecuencia inferior a este límite, que en esta edición sería de 26 observaciones, no permite identificar con un cierto nivel de seguridad los rasgos de los sectores estudiados. Agricultura, ganadería y alimentación, Construcción, Información y conocimiento, Logística y transporte, Maquinaria y equipo, Servicios profesionales y Turismo, viajes y ocio están representados por las 372 empresas de esos sectores que han contestado la encuesta y suponen el 71,1% del total de la muestra. La Tabla 13 recoge la información básica de estos sectores.

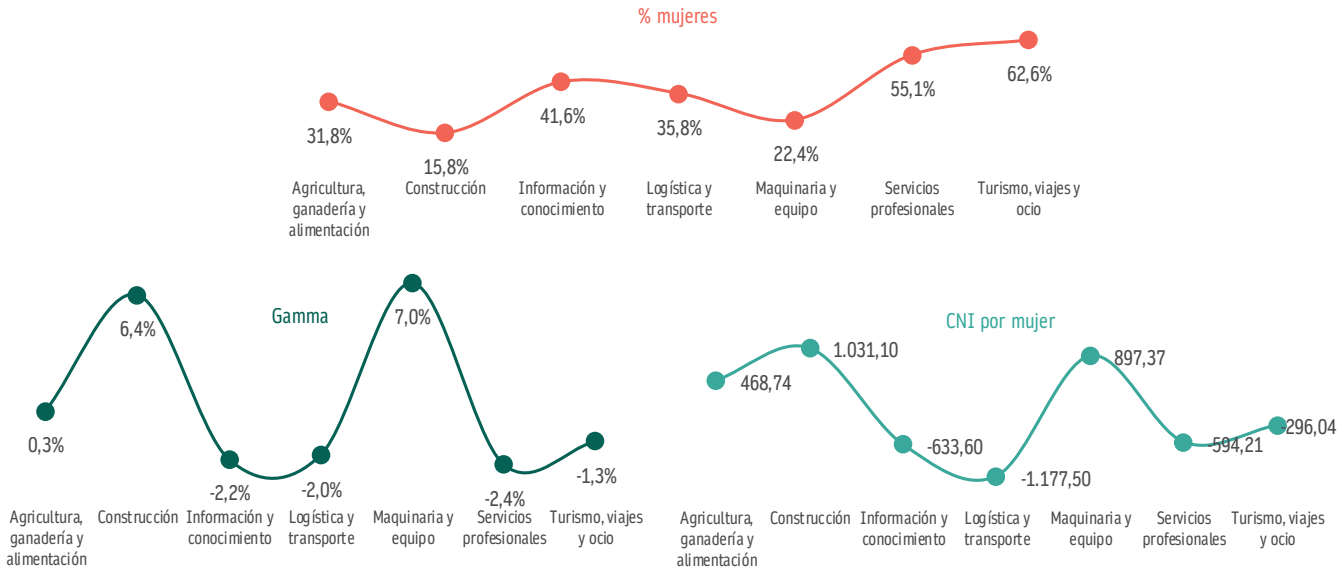
Tabla 13. **Gamma, CNI y SPS**

Sistema productivo sectorial	Gamma	CNI (en euros) Por mujer	Por empresa	Acumulado	Número de empresas	%	Tamaño medio plantilla	Promedio mujeres	% mujeres	Salario promedio
Agricultura, ganadería y alimentación	0,3%	468,74	7.290,06	277.022,44	38	7,3%	48,9	15,6	31,81%	23.635,68
Construcción	6,4%	1.031,10	9.752,45	936.235,46	96	18,4%	59,8	9,5	15,81%	27.244,04
Información y conocimiento	-2,2%	-633,60	-17.597,96	-1.249.455,35	71	13,6%	66,8	27,8	41,57%	30.821,19
Logística y transporte	-2,0%	-1.177,50	-33.087,69	-992.630,76	30	5,7%	78,5	28,1	35,78%	26.441,62
Maquinaria y equipo	7,0%	897,37	8.018,44	248.571,53	31	5,9%	39,9	8,9	22,37%	31.665,48
Servicios profesionales	-2,4%	-594,21	-18.543,93	-1.427.882,47	77	14,7%	56,6	31,2	55,13%	28.839,86
Turismo, viajes y ocio	-1,3%	-296,04	-10.433,01	-302.557,31	29	5,5%	56,3	35,2	62,62%	18.888,85

Fuente: Elaboración propia.

Son significativos los datos del sector Construcción y del sector Maquinaría y equipo. Son los que tienen los valores de Gamma y CNI por mujer más positivos y los porcentajes de mujeres en plantilla más bajos, 15,8% y 22,4% respectivamente. Es decir, hay pocas mujeres pero están posicionadas en la parte alta de la estructura salarial. Además, estos sectores son de los tradicionalmente considerados con prevalencia masculina, corroborado por sus porcentajes de hombres en la plantilla, 84,2% y 77,6% respectivamente. También destacar que los resultados del sector Construcción se ven robustecidos por referirse al sector más representado en la muestra: 96 empresas que suponen el 18,4% del total de respuestas estudiadas. El tercer sector con Gamma positiva es Agricultura, ganadería y alimentación que significativamente también tiene menor proporción de mujeres que el promedio muestral. Destacar que a medida que aumenta el porcentaje de mujeres, los valores de Gamma y CNI se deterioran y pasan a ser negativos. La Figura 3 refleja la simetría entre Gamma y CNI por mujer y el perfil contrario en la representación del porcentaje de mujeres de los sectores estudiados. Claramente el sector Turismo, viajes y ocio se desmarca de este comportamiento.

Figura 3. **Distribución de la plantilla por signo de Gamma**



Fuente: Elaboración propia.

El sector Servicios profesionales presenta el valor de Gamma más negativo. El porcentaje medio de mujeres en estas empresas es del 55,1% de la plantilla, significativamente superior a la media muestral (38,2%). Se puede percibir que la actividad habitual de este sector es intensiva y en horarios que no siempre facilitan la conciliación. De hecho, en este sector el porcentaje de personas que trabajan a tiempo parcial es del 48,0% frente a un promedio del total de la muestra del 14,3%. Este argumento podría justificar el posicionamiento de las mujeres que trabajan en el mismo en la parte baja de la estructura salarial, actuando como personal auxiliar de apoyo a las personas en la parte alta de la tabla salarial. El sector Logística y transporte tiene el valor de CNI por mujer más elevado respecto al resto de sectores analizados, además de ser un importe, -1.177,50 euros, casi dos veces y media superior al promedio de la muestra (-492,39 euros). El salario promedio de este sector, 26.441,62 euros, inferior al salario promedio de la muestra, 27.646,13 euros, es una de las razones del valor de CNI. Además, se trata de un sector tradicionalmente masculinizado en el que no es frecuente que las mujeres realicen los trabajos de mayor retribución en la escala salarial. Otro sector que llama la atención es Turismo, ocio y viajes. Tiene, en promedio, el mayor porcentaje de mujeres, 62,6%, cuando la media muestral es 38,2%. Además, el tamaño medio de las plantillas está por debajo de la media del total de la muestra, 56,3 frente a 61,8. Por último y lo más llamativo, el salario promedio del sector, 18.888,85 euros, cuando la media muestral, como ya se ha comentado, es de 27.646,13 euros. El porcentaje de plantilla que trabaja a tiempo parcial es del 22,2%, lo cual podría justificar en parte este significativo valor del salario promedio en este sector.

Sesgo de género, percibido y objetivo

En el análisis sectorial de un informe de igualdad de género en el trabajo es obligado abordar la sectorización por género. No se pretende justificar su existencia, sino que se trata de realizar un análisis ajustado a la realidad en la que el sesgo de género sectorial existe. Por esta razón, una de las preguntas de la encuesta es: “El sector en el que opera su empresa es un sector …”. Las tres posibles respuestas son: Masculinizado, Feminizado y Sin sesgo de género. La respuesta a esta pregunta es resultado de la percepción de la persona que contesta la encuesta.

La Tabla 14 presenta los resultados de Gamma y CNI por mujer, además de otros datos básicos, que permiten elaborar el perfil de empresa considerando el sesgo de género. Las empresas que se perciben en un sector masculinizado tienen un valor de Gamma positivo del 4% y CNI por mujer también positivo de 175,73 euros. Estos valores indican que las mujeres en estas empresas están posicionadas en la parte alta de la tabla salarial. Estos resultados son significativos y se ven avalados por el elevado número de empresas clasificadas como masculinizadas, 337 empresas, que representan el 64,4% de la muestra. Son empresas con el salario promedio más alto, 29.222,8 euros, y con el porcentaje de mujeres más bajo de los tres grupos de esta clasificación, 20,0%. Se puede afirmar que las mujeres en este grupo son pocas pero bien posicionadas desde el punto de vista retributivo.

Tabla 14. **Gamma, CNI y sesgo de género**

	Gamma	CNI (en euros) Por mujer	Por empresa	Acumulado	Número de empresa	%	Salario promedio	Número de mujeres	% mujeres
Masculinizado	4,0%	175,73	2.047,78	690.100,78	337	64,4%	29.222,80	3.927,0	20,01%
Feminizado	-1,4%	-718,76	-67.003,99	-4.221.251,49	63	12,0%	23.215,55	5.873,0	77,54%
Sin sesgo	-2,9%	-997,59	-20.779,08	-2.555.827,03	123	23,5%	25.595,64	2.562,0	49,89%
Total/Promedio	**1,7%**	**-492,39**	**-11.638,58**	**-6.086.977,74**	**523**	**100,0%**	**27.646,13**	**12.362,0**	**38,23%**

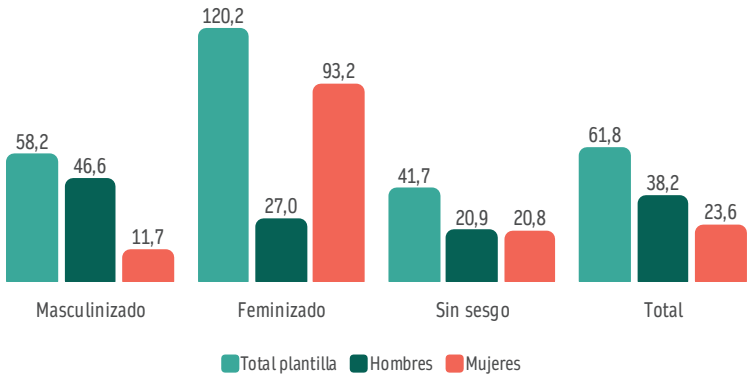
Fuente: Elaboración propia.

Las 63 empresas feminizadas que han contestado la encuesta representan el 12,0% de la muestra y tienen valores de Gamma y CNI por mujer negativos: -1,4% y -718,76 euros. El salario promedio, 23.215,55 euros, es significativamente inferior al salario promedio muestral, 27.646,13 euros, siendo el porcentaje de mujeres en plantilla de estas empresas feminizadas del 77,5%, prácticamente el doble que el promedio de mujeres del total de la muestra. De forma similar, el tamaño medio de las plantillas de estas empresas es casi el doble que el de la media muestral: 120,2 frente a 61,8 personas. Todo ello provoca que los importes de CNI por empresa y acumulado sean tan elevados. La posición de un gran número de mujeres en los niveles bajos de la estructura retributiva es la explicación a que el salario promedio de estas empresas sea el más bajo de esta clasificación. Es decir, los hombres en empresas feminizadas tienen menor presencia que ellas pero están posicionados en los niveles altos de la estructura salarial.

Por último, las empresas sin sesgo de género son las que presentan valores más negativos de Gamma, -2,9%, y de CNI por mujer, -997,59 euros. Suponen el 23,5% de la muestra, tienen una presencia paritaria de hombres y mujeres en sus plantillas y el salario medio es casi el 10% inferior al de la muestra. De estos valores se puede deducir que las mujeres en estas empresas realizan las tareas peor retribuidas ya que, precisamente por la similar presencia femenina y masculina en las plantillas, solamente con retribuciones bajas se alcanzan estos resultados de Gamma y CNI. Para entender mejor estos resultados hay que recordar que esta clasificación es subjetiva, es la percepción de la persona que contesta la encuesta, y la tipología "Sin sesgo" puede ser la de mayor disparidad en las respuestas.

El análisis de la composición de las plantillas en los tres grupos de empresas clasificados por sesgo de género puede ser útil para completar el perfil de estas (Figura 4). El tamaño medio de las plantillas de las empresas percibidas como masculinizadas es de 58,2 personas, 11,7 mujeres y 46,6 hombres. Además de percibirse como perteneciente a un sector masculinizado, se puede afirmar que en estas empresas el promedio de hombres supone el 80% de las plantillas. En el otro extremo y con la cifra de personas empleadas más elevada, están las empresas feminizadas, con 93,2 mujeres y 27,0 hombres en nómina. Con el mismo criterio que en el grupo anterior podemos decir que estas empresas tienen plantillas mayoritariamente femeninas, además de percibirse como pertenecientes a un sector feminizado. Las empresas de sectores valorados como sin sesgo tienen un destacable casi 50-50, con plantillas promedio de 20,9 hombres y 20,8 de mujeres. Estas empresas, que podríamos denominar sin sesgo género, son las de menor tamaño de la muestra.

Figura 4. **Plantillas promedio y sesgo de género**



Fuente: Elaboración propia.

12.4. Índice de igualdad de género en el trabajo (Índice IG)

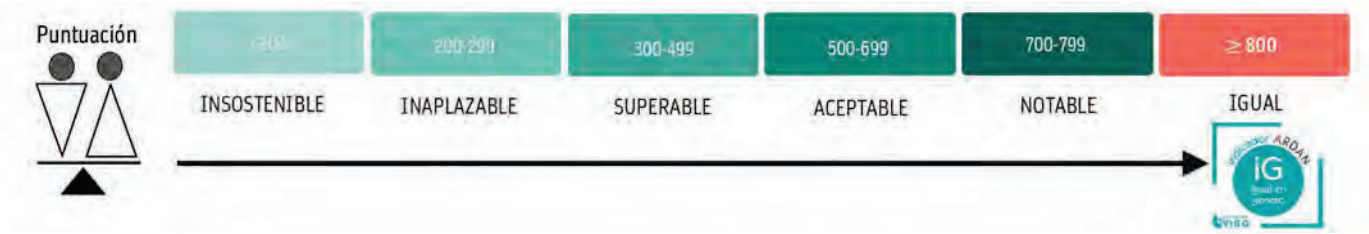
12.4.1. ¿Qué es el Índice IG?

El Índice IG es una medida objetiva de igualdad de género en el trabajo, que se obtiene a partir de la agregación de dieciséis ítems en tres dimensiones de igualdad laboral. Oscila entre 0 y 1.000 puntos, de forma que a mayor Índice IG mejor desempeño de la empresa en igualdad.

La medición parte de la premisa de que existe igualdad cuando los hombres y las mujeres de la empresa están representados equilibradamente en derechos, responsabilidades y oportunidades laborales. La referencia conceptual y metodológica del Índice IG es el procedimiento seguido por Naciones Unidas para calcular el Índice de Desigualdad de Género por países (Seth, 2009). Sin embargo, el Índice IG se formula en positivo, midiendo la igualdad entre hombres y mujeres en el ámbito laboral y con un enfoque microeconómico. La puntuación resultante es útil por ser objetiva, concisa, accesible y homogénea. Estas cuatro características avalan su calidad informativa. Si, además, se plantea la medición de forma periódica, la empresa puede examinar su igualdad laboral con perspectiva temporal, sectorial y muestral, hasta integrarla en su análisis estratégico, especialmente relevante en perspectiva ESG.

El amplio rango del Índice IG y su resolución unitaria nos permiten establecer diferentes niveles de desempeño en una Escala de Igualdad, que dividimos en seis tramos, tal como refleja la Figura 5. Si la empresa se sitúa en los tres primeros tramos es evidente que debe mejorar su desempeño en igualdad laboral porque su nivel actual es insuficiente y urge mejorarlo. A partir de 500 puntos se rebasa el nivel mínimamente aceptable y se puede avanzar en igualdad laboral hasta convertirse en una empresa que, en general, no discrimina en función del género de sus trabajadores, esto es, una Empresa Igual en género (Índice IG ≥ 800 puntos).

Figura 5. **Escala de Igualdad**



Fuente: Elaboración propia.

En ningún caso la puntuación otorgada entra a enjuiciar cómo es el desempeño de la empresa en las distintas variables observadas, sino que analiza, exclusivamente, si existe (des)equilibrio de género en los distintos aspectos laborales que contempla el Índice IG.

La información necesaria para su cálculo es directamente proporcionada por la empresa que acepta el reto de medirse en igualdad. En consecuencia, para que dicha medición tenga verdadero significado, los datos con los que se construye el índice deben ser una imagen fiel de su realidad laboral.

12.4.2. Un ejemplo vale más que mil palabras

Tras participar en la encuesta de igualdad del CZFV, la empresa ACLARA obtiene un Índice IG de 806 puntos. Como ya hemos indicado, esta puntuación es una medida objetiva del grado de igualdad laboral entre los hombres y las mujeres que trabajan en la empresa. Pero, ¿qué mide realmente este índice?, ¿cómo se calcula? y, sobre todo, ¿para qué sirve?

Antes de responder a estas preguntas, interesa conocer cómo es la configuración interna por género de ACLARA, puesto que no todas las empresas tienen las mismas condiciones de partida. En la Tabla 15 se muestran sus datos más relevantes.

Tabla 15. **Configuración empresarial en perspectiva de género**

EMPRESA ACLARA	
Tamaño	**27 personas**
Sector	**Masculinizado**
Estructura interna	**No paritaria**
Plantilla	18 hombres y 9 mujeres
Equipo directivo	2 hombres y 1 mujer
CEO	Hombre

Fuente: Elaboración propia.

Como puede observarse, la empresa está lejos de tener una estructura interna paritaria, predominando el género masculino en plantilla, en equipo directivo y en CEO. En realidad, se trata de un perfil bastante habitual entre las empresas gallegas encuestadas y, por este motivo, la hemos seleccionado como ejemplo. En efecto, el 34,7% de la muestra está formada por empresas con más de 20 personas empleadas y menos de 50; el 62,7% pertenece a un sector empresarial masculinizado y el 76,4% presenta una estructura interna en la que uno de los géneros (habitualmente mujeres) no alcanza el 35% de representación en la plantilla de la empresa. Resulta también habitual, en el 81,7% de las empresas encuestadas, que el cargo de mayor responsabilidad sea ocupado por un hombre.

En ediciones anteriores de este informe ya indicamos que una plantilla descompensada por género y, además, poco dimensionada no facilita en absoluto el logro de la igualdad laboral, aunque tampoco lo imposibilita. ACLARA es buena prueba de ello: sin tener una estructura paritaria es capaz de alcanzar un Índice IG de 806 puntos, que revela un buen desempeño y que la posiciona en la parte alta de la Escala de Igualdad. Una medición de 806 puntos significa que, en general, ACLARA ofrece a las personas que emplea responsabilidades, derechos y oportunidades laborales sin discriminar por género. Al haber alcanzado la cota de los 800 puntos es, además, merecedora del distintivo de Empresa Igual que, cada año, concede el CZFV a las mejores referencias empresariales. Ahora bien, su buena puntuación no significa que no pueda mejorar todavía más. En este sentido, el Índice IG también es útil para identificar oportunidades de seguir avanzando en igualdad laboral.

En concreto, el índice considera tres grandes áreas de igualdad de género en el trabajo, que denominamos dimensiones. Cada una de ellas representa un ámbito específico de la igualdad laboral, que el modelo de medición permite valorar individualmente a través de sus propios índices:

- Índice de Igualdad en Funciones
- Índice de Igualdad en Retribuciones
- Índice de Igualdad en Actuaciones

La dimensión de Igualdad en Funciones permite analizar la posible existencia de segregación horizontal y/o vertical en la empresa, observando si las principales responsabilidades organizativas y ejecutivas están concentradas en un solo género o, por el contrario, suficientemente diversificadas entre hombres y mujeres. ACLARA obtiene 655 puntos en el Índice de Igualdad en Funciones.

La dimensión de Igualdad en Retribuciones considera aspectos relativos al salario por el trabajo realizado, al número de horas de la jornada laboral y a la duración del contrato. En la medición se observa si hay equilibrio entre géneros o si existen sesgos evidentes en estos aspectos laborales. ACLARA obtiene 890 puntos en el Índice de Igualdad en Retribuciones.

Por último, la dimensión de Igualdad en Actuaciones recoge un número amplio de iniciativas que la empresa puede ofrecer a su personal y donde podrían evidenciarse (o no) discriminaciones por género. ACLARA obtiene 996 puntos en el Índice de Igualdad en Actuaciones.

Para valorar cada dimensión nos basamos en un conjunto de evidencias empresariales que son directamente observables en la configuración laboral de la empresa. Son los denominados ítems de igualdad. Su característica distintiva es que todas las evidencias seleccionadas son datos cuantitativos, que además se pueden desagregar por género. Al utilizar la parte más precisa de toda la información que recopila la encuesta, garantizamos la objetividad de la puntuación, excluyendo opiniones y percepciones de

igualdad en la empresa que el Índice IG no considera por su carácter subjetivo, y que se recogen y analizan en el apartado 12.2 de este capítulo.

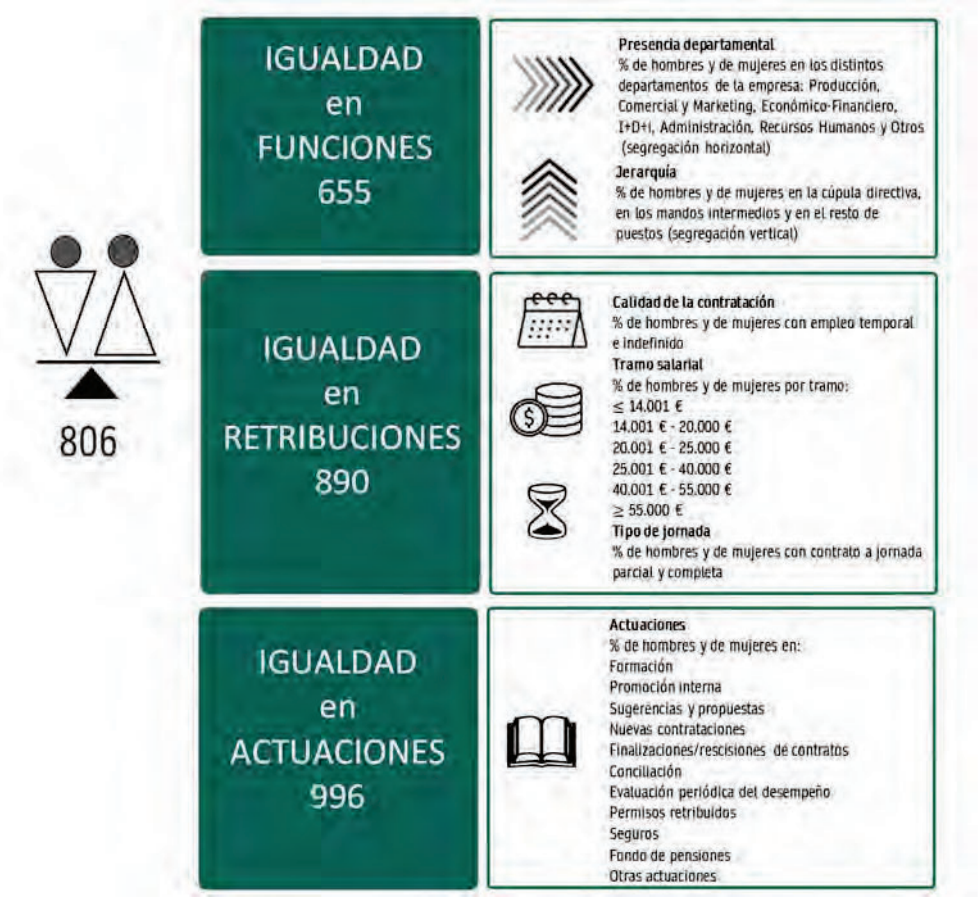
Puesto que cada ítem, individualmente, informa de una pequeña parcela de igualdad, su medición se conjuga con la información que proporcionan los restantes ítems de cada dimensión, con el fin de aportar mayor robustez al análisis.

Para la Igualdad en Funciones los ítems observados son dos: presencia departamental y jerarquía; para la Igualdad en Retribuciones se analizan tres ítems: calidad de la contratación, tramo salarial y tipo de jornada. Finalmente, para cuantificar la Igualdad en Actuaciones se examinan 10 iniciativas que la empresa puede ofrecer a su personal con o sin sesgo de género y, además, un ítem abierto que incorpora cualquier otra actuación que la empresa considere adecuado incluir.

A partir de estos tres índices parciales se obtiene, por media ponderada, una única puntuación final, el Índice IG, que sintetiza el grado de igualdad de género en el trabajo observado en la empresa. En el ejemplo, 806 puntos. Conviene resaltar que, en esta media ponderada, las dos primeras dimensiones (Funciones y Retribuciones) tienen mayor peso, ya que la recopilación de datos que debe realizar la propia empresa resulta, en estos casos, mucho más sencilla y estandarizada. En contrapartida, la información que considera la Igualdad en Actuaciones es más heterogénea y complicada de obtener, quedando condicionado su peso al número de actuaciones que haya realizado la empresa.

La Figura 6 muestra el Índice IG de ACLARA, las tres dimensiones de igualdad que lo componen y los 16 ítems agrupados dimensionalmente. Los datos recopilados se agregan en cada dimensión por género con una media geométrica y, a su vez, los dos géneros en cada dimensión con una media armónica. En último término, la media armónica se divide entre un valor de referencia que obtenemos a partir de la media geométrica de las medias aritméticas de hombres y de mujeres. El procedimiento descrito es muy sensible a la desigualdad entre géneros y la penaliza con una baja puntuación. Cada media se ha elegido por sus propiedades, con el fin de ajustarse lo más posible a los requerimientos de cada una de las etapas de cálculo del Índice IG.

Figura 6. **Ítems y dimensiones del Índice IG. Empresa ACLARA**



Fuente: Elaboración propia.

El Índice IG sirve para establecer objetivos de igualdad en la empresa, calibrar progresos o retrocesos en sucesivas mediciones y monitorear la trayectoria de igualdad laboral que sigue la empresa, indicando el camino pendiente por recorrer. En concreto, a partir de las puntuaciones anteriores, ACLARA:

- Puede conocer cuál es su nivel de desempeño actual en igualdad laboral y compararlo con otras empresas de su sector. Si dispone de mediciones anteriores, puede incluso analizar su evolución en el tiempo, descubriendo avances o retrocesos en igualdad de género en el trabajo.
- Puede identificar que su punto más débil es la dimensión por Funciones y, en la medida de sus posibilidades, actuar en consecuencia. Por ejemplo, en el caso de ser necesaria una nueva contratación, a igualdad de méritos entre las personas candidatas, se podría tener en cuenta el género menos representado.
- Puede saber que su principal fortaleza de igualdad laboral es la dimensión Actuaciones.
- Y, por último, puede constatar que tiene un buen desempeño en materia de retribuciones, al no evidenciarse sesgos apreciables entre hombres y mujeres en salarios, tipo de jornada y calidad de la contratación.

12.5. Resultados del Índice IG en 2025

Como viene siendo habitual en anteriores ediciones de este informe, el Índice IG promedio de la muestra de empresas en 2025 sigue sin superar el umbral mínimo de los 500 puntos. Es cierto que se aprecia un avance respecto al año pasado, pasando de 448 a 495 puntos, pero la progresión del último trienio, en nuestra opinión, ha sido demasiado lenta.

En realidad, a partir de los datos objetivos discriminados por género que nos han proporcionado las 542 empresas con más de 10 personas empleadas, se observa una clara infrarrepresentación femenina en el promedio muestral. De hecho, en más del 60% de las plantillas de las empresas encuestadas las mujeres no alcanzan el 35% de representación y menos del 20% de la muestra de empresas tiene un liderazgo femenino. Como es obvio, esta situación empresarial desequilibrada entre hombres y mujeres frena el avance de la igualdad laboral.

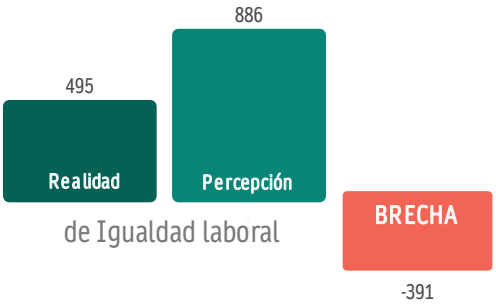
En los siguientes apartados se recoge, en detalle, la información sobre igualdad de género en el trabajo que reporta, en 2025, el Índice IG. Partiendo de este indicador clave de desempeño y de la Escala de Igualdad, presentamos los principales resultados en datos promedio, observando cómo inciden determinados aspectos empresariales (tamaño de la empresa, SPS, localización geográfica y diversidad del capital humano) en el logro de la igualdad laboral. El análisis cuantitativo basado en el Índice IG se cierra con la referencia a las empresas que este año han obtenido una puntuación igual o superior a 800 puntos y que, por su desempeño destacado sobre el promedio muestral, merecen el distintivo de Empresa Igual.

Índice IG y sus dimensiones

El Índice IG de 2025 alcanza 495 puntos y, como ya hemos indicado, no supera el nivel mínimamente aceptable en igualdad de género en el trabajo, quedándose a sus puertas. Apenas 5 puntos le separan del tramo aceptable en la Escala de Igualdad.

Sin embargo, a pesar de rozar casi el “aprobado” en este año, pensamos que el avance en igualdad laboral de la media muestral, año tras año, evoluciona con lentitud. Explorando algunos motivos que puedan explicar este ritmo tan pausado, decidimos analizar el posible desfase entre realidad y percepción de igualdad laboral en las empresas de la muestra. Para puntuar el desempeño real elegimos el Índice IG de 2025 (495 puntos); para valorar el desempeño que percibe quien responde la encuesta nos basamos en la puntuación que otorga a la pregunta sobre la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres existente en su empresa. Como se ha comentado en la primera parte de este capítulo, por término medio, las personas encuestadas puntuaron la igualdad de oportunidades laborales percibida en sus empresas con 6,2 sobre 7. Si ciframos esta valoración personal en la misma escala de puntuaciones del Índice IG, resultaría un desempeño percibido de 886 puntos. En la Figura 7, la comparación de ambos valores constata un desfase evidente entre realidad y percepción de igualdad laboral (-391 puntos), sugiriendo que, si la empresa percibe una realidad aumentada, ya no resulta tan necesario ni urgente avanzar.

Figura 7. **Brecha entre Realidad y Percepción de Igualdad laboral**



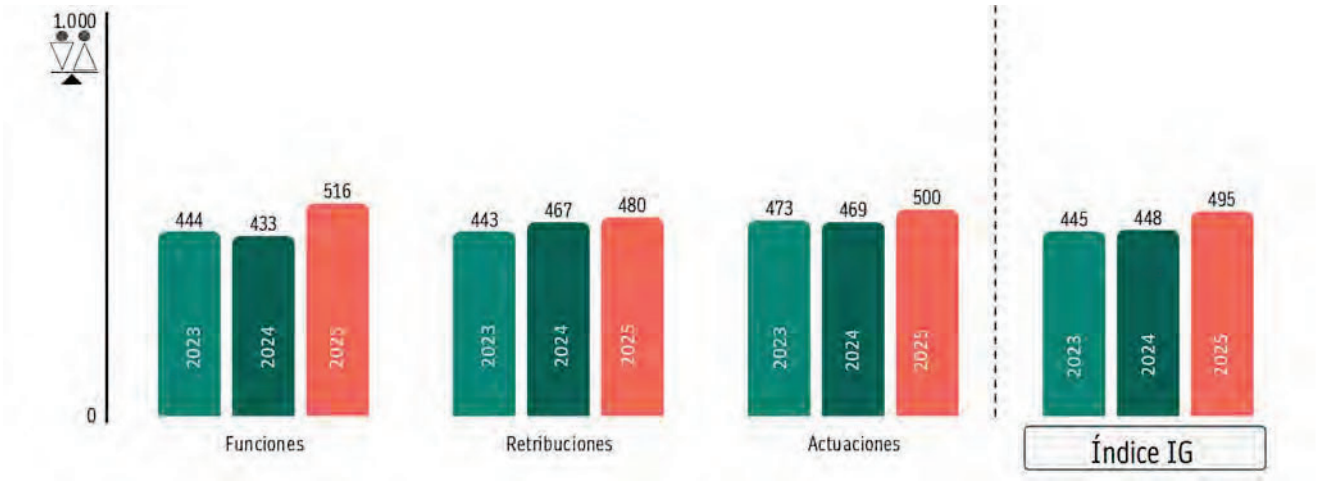
Fuente: Elaboración propia.

El análisis de los resultados desagregados por dimensiones en 2025 evidencia la siguiente realidad empresarial:

- El Índice de Igualdad en Funciones alcanza el mejor resultado de las tres dimensiones y se posiciona, con 516 puntos, en el nivel aceptable de la Escala de Igualdad. Esta parcela específica de la igualdad laboral, que observa si las responsabilidades ejecutivas y organizativas de la empresa están suficientemente distribuidas entre hombres y mujeres, experimenta un incremento significativo en 2025. Con todo, su discreta puntuación sugiere que, en el promedio muestral, sigue persistiendo segregación horizontal y vertical en las empresas.
- El Índice de Igualdad en Retribuciones refleja el peor desempeño de todos, con 480 puntos, sin tan siquiera alcanzar el nivel mínimamente aceptable (500 puntos). Su baja puntuación indica que, por término medio, las empresas de la muestra tienen todavía un amplio margen de mejora para lograr igualdad entre hombres y mujeres en aspectos tan relevantes como el salario, la calidad de la contratación y el tipo de jornada.
- El Índice de Igualdad en Actuaciones refleja un desempeño mínimamente aceptable, con 500 puntos. Conviene señalar que el número de actuaciones ha aumentado con el paso de los años y, en concreto, en 2025, la empresa promedio ha ofrecido un total de cuatro iniciativas, que nos permiten valorar, con mayor amplitud que en otras ediciones, la posible existencia de sesgos por género en las distintas actuaciones que ofrece la empresa a sus recursos humanos.

La Figura 8 refleja la evolución anual del Índice IG y de los desempeños en sus tres dimensiones, Funciones, Retribuciones y Actuaciones, durante el último trienio. Como se puede observar, la dimensión en Funciones es la faceta de la igualdad laboral que más ha avanzado en los últimos tres años, experimentando un incremento del 16,2% que, como es lógico, repercute en la suave progresión del Índice IG.

Figura 8. **Evolución trienal del Índice IG y sus dimensiones**

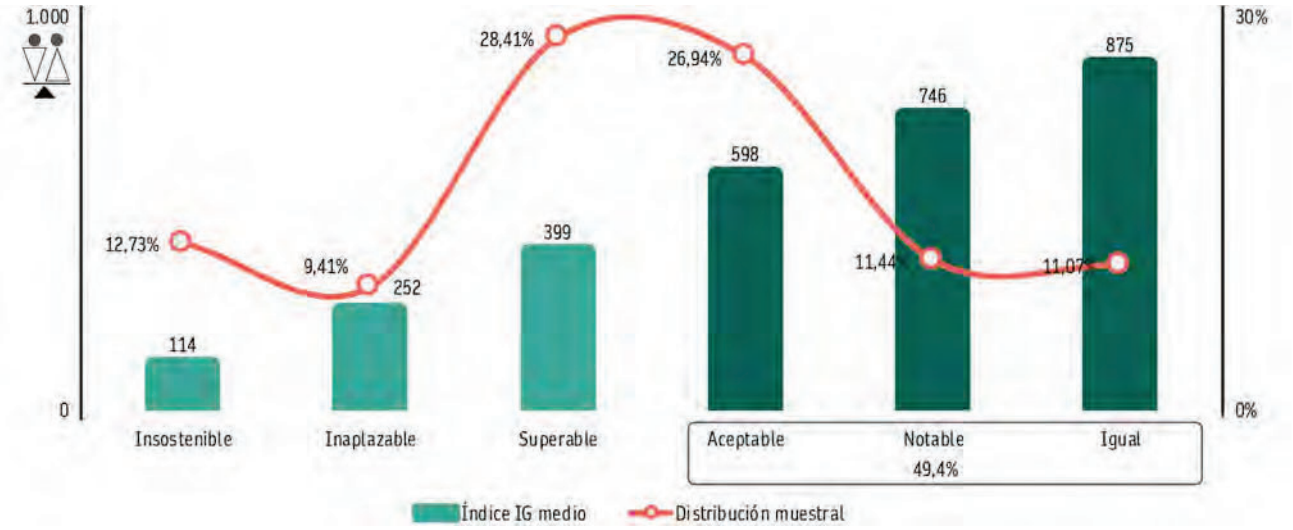


Fuente: Elaboración propia.

Índice IG por tramos en la Escala de igualdad

En 2025, las empresas encuestadas que traspasan el umbral de los 500 puntos en igualdad laboral representan casi la mitad de la muestra (49,4%), creciendo más del 5% respecto al año pasado. Es, sin duda, una buena noticia. Además, en comparación con el año anterior, se producen dos circunstancias en los extremos de la Escala de Igualdad que también nos transmiten cierto optimismo: por una parte, el porcentaje de empresas con peores desempeños (Índice IG < 200 puntos) cae el 9%, pasando del 21,7% en 2024 al 12,7% en 2025; por otra, la proporción de empresas con mejores resultados en igualdad laboral (Índice IG ≥ 800 puntos) sube el 2,7%, pasando del 8,4% en 2024 al 11,1% en 2025. La Figura 9 recoge el porcentaje de empresas encuestadas que se sitúa en los diferentes tramos de la Escala de Igualdad, especificando el Índice IG medio que corresponde a cada uno de ellos.

Figura 9. **Índice IG y distribución muestral por tramos de la Escala de igualdad**



Fuente: Elaboración propia.

Profundizando a nivel dimensional en este aspecto, la Tabla 16 muestra qué nivel de desempeño promedio se consigue en las tres dimensiones de igualdad laboral y en cada uno de los tramos de la escala. Como se puede observar, la principal debilidad de las empresas con puntuaciones que no llegan al nivel mínimamente aceptable radica en la dimensión Retribuciones. También es reseñable que, a medida que nos situamos en los tramos superiores de la escala, los desempeños en las tres dimensiones de igualdad laboral van siendo más homogéneos, sin que existan las disparidades observadas en los tres tramos inferiores.

Tabla 16. **Índices por dimensiones y tramos de la Escala de Igualdad**

Tramos	Funciones	Retribuciones	Actuaciones
Igual	**892**	**881**	**810**
Notable	**730**	**758**	**779**
Aceptable	**624**	**577**	**591**
Superable	426	386	379
Inaplazable	281	205	321
Insostenible	140	86	188

Fuente: Elaboración propia.

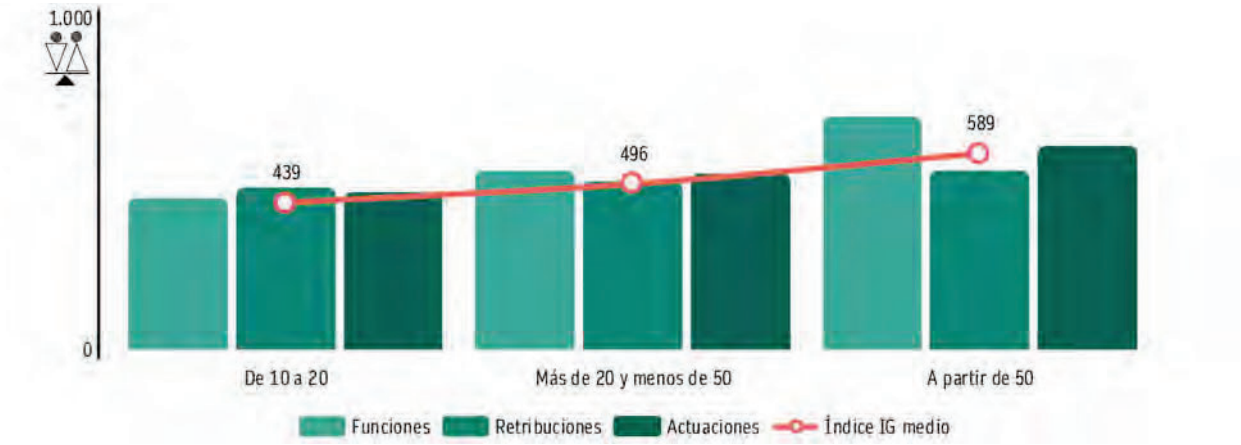
Índice IG por tamaño

Un año más los resultados parecen corroborar que el tamaño de la empresa facilita el logro de la igualdad laboral. A mayor dimensión empresarial, mejor desempeño en igualdad de género en el trabajo. Así lo confirma también el año 2025: siguen siendo las empresas grandes, con una plantilla que supera las 50 personas empleadas, las que alcanzan, por término medio, la mejor puntuación en igualdad laboral (589 puntos). Le siguen las empresas con más de 20 y menos de 50 personas empleadas (496

puntos), rozando el tramo aceptable de la Escala de Igualdad. En última posición se encuentran las empresas de menor tamaño (de 10 a 20 personas empleadas) que, por término medio, obtienen la puntuación más baja en igualdad laboral (439 puntos).

En la Figura 10 podemos observar los desempeños por tamaño de empresa en las tres dimensiones del Índice IG. La Igualdad en Funciones es especialmente relevante (674 puntos) en el desempeño de las empresas grandes y también, aunque en menor medida, lo es en las empresas medianas (510 puntos). No ocurre lo mismo en las más pequeñas, donde la dimensión de igualdad laboral peor puntuada es Funciones (429 puntos).

Figura 10. **Índice IG por tamaño**



Fuente: Elaboración propia.

Ampliando esta información con una perspectiva temporal, la Tabla 17 recoge la evolución del índice IG en el último trienio discriminada por tamaño empresarial. A la vista de los datos podemos afirmar que, aunque los tres tipos de empresas avanzan, las de tamaño mediano son las que experimentan la mayor progresión del Índice IG en los últimos tres años, con un crecimiento del 14,5%. En contraste, las empresas de menor dimensión son las que avanzan más lentamente en igualdad laboral entre hombres y mujeres.

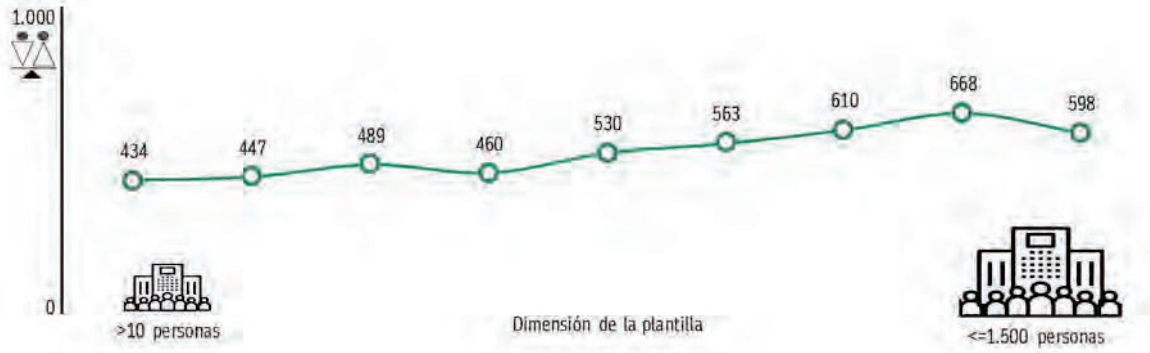
Tabla 17. **Evolución trienal del Índice IG por tamaño**

Tamaño empresarial	2023	2024	2025
De 10 a 20	412	423	439
Más de 20 y menos de 50	433	428	496
A partir de 50	519	526	589

Fuente: Elaboración propia.

Sugiriendo la misma idea de asociar tamaño de la empresa y desempeño en igualdad laboral, la Figura 11 nos permite comprobarlo de una forma más gráfica: por regla general, el índice IG se eleva cuanto mayor es la dimensión de la plantilla de la empresa. No obstante, queremos insistir, tal como ya lo hicimos en años anteriores, que esta evidencia no significa que pequeñas empresas de nuestro entorno no puedan sobresalir en igualdad de género en el trabajo. Nada más lejos de la realidad. En 2025, más de la cuarta parte de las mejores referencias en igualdad laboral no supera las 20 personas en plantilla. Es obvio, por tanto, que las empresas pequeñas también pueden ser Empresas Iguales. Y cuando esto ocurre, el mérito empresarial es doble, porque a pesar de tenerlo más difícil por su tamaño, consiguen ser iguales.

Figura 11. **Índice IG por número de personas en plantilla**



Fuente: Elaboración propia.

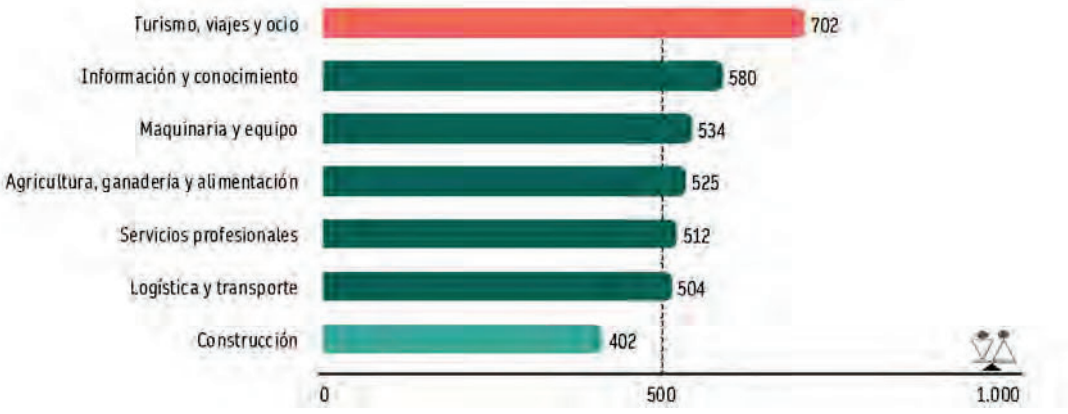
Índice IG por Sistema productivo sectorial

Debido a que algunos sectores a los que pertenecen las empresas encuestadas no alcanzan una representación mínima del 5% en la muestra de 2025, nuestro comentario se centra, exclusivamente, en aquellos SPS que sí superan este requisito mínimo de representatividad muestral, omitiendo cualquier referencia a los restantes.

Por vez primera, tal como refleja la Figura 12, un sector empresarial de la muestra, Turismo, viaje y ocio, alcanza un desempeño notable en igualdad laboral (702 puntos). Además, en 2025, casi todos los sectores suficientemente representados mejoran sus puntuaciones respecto al año pasado, excepto Servicios profesionales, que retrocede su posición con un peor desempeño, pasando de un Índice IG de 523 puntos en 2024 a 512 puntos en 2025.

En concreto, rebasan el nivel aceptable de la Escala de Igualdad los sectores de Información y conocimiento (580 puntos) y Agricultura, ganadería y alimentación (525 puntos). Y lo que resulta todavía más alentador, consiguen también rebasarlo sectores masculinizados como Maquinaria y equipo (534 puntos) y Logística y transporte (504 puntos). No ocurre lo mismo con el sector Construcción (402 puntos), todavía por debajo de los 500 puntos e influido por su perfil sectorial fuertemente masculinizado.

Figura 12. **Índice IG por SPS**



Fuente: Elaboración propia.

Índice IG por provincias

Las provincias de A Coruña y Pontevedra vuelven a representar más del 80% de la muestra en 2025 y obtienen las mejores puntuaciones. Es destacable, en la Figura 13, el Índice IG de A Coruña (515 puntos) ya que, por vez primera, se sitúa en el tramo aceptable de la escala de Igualdad. Pontevedra (494 puntos) no alcanza este nivel, pero se queda a muy corta distancia del nivel

mínimamente aceptable. La escasa participación en la muestra de empresas con sede en las provincias de Lugo y Ourense hace poco representativas sus puntuaciones en igualdad laboral, por lo que deben ser leídas con cautela.

Figura 13. **Índice IG por provincias**

Fuente: Elaboración propia

Índice IG y diversidad de género en la empresa

En este apartado analizamos la diversidad por género en la empresa, sugiriendo que es un factor que puede dinamizar la igualdad laboral dentro de una organización. En este sentido, es importante recordar que hablamos de diversidad de género cuando hombres y mujeres están, como mínimo, representados en el 35%.

Al observar los datos porcentuales de la Tabla 18, se puede afirmar que el contexto empresarial que se analiza en este capítulo sigue siendo predominantemente masculinizado y, en consecuencia, poco diverso. Esta tendencia se ha mantenido en todo el período 2023-2025 dificultando, en nuestra opinión, el progreso en igualdad laboral de las empresas. En particular, en 2025, el promedio del porcentaje de mujeres en la plantilla de las 542 empresas tan solo representa el 32,5%, el de directivas el 34,7% y el porcentaje femenino de CEO el 18,3%, con una suave tendencia de crecimiento.

Tabla 18. **Promedio de % de hombre y mujeres**

	2023		2024		2025	
	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer
En Plantilla	70,5%	29,5%	68,6%	31,4%	67,5%	32,5%
En Equipo directivo	72,8%	27,2%	70,5%	29,5%	65,3%	34,7%
En CEO	81,1%	18,9%	82,7%	17,3%	81,7%	18,3%

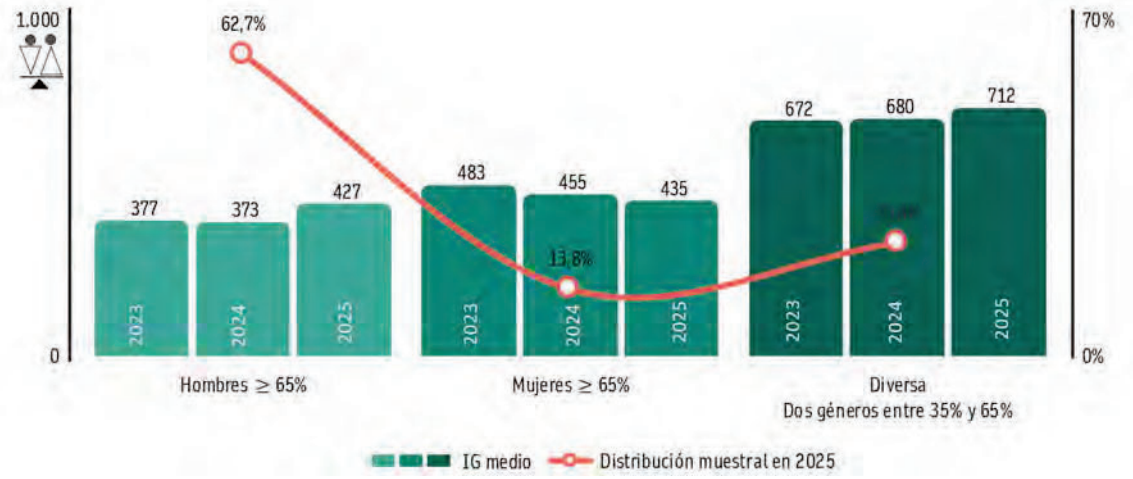
Fuente: Elaboración propia.

A continuación, exploramos cómo incide la diversidad de la empresa en el nivel de desempeño en igualdad laboral y lo hacemos desde una triple perspectiva: la composición por género de la plantilla de la empresa, la proporción de hombres y mujeres en su equipo directivo y cuál es el género de la persona que lidera la empresa.

Vinculando el análisis de la diversidad en plantilla con el Índice IG, se constata que las empresas con plantillas cuyos hombres y mujeres están representados, al menos, en el 35% (plantillas diversas) obtienen las mejores puntuaciones en igualdad laboral en los tres años estudiados, tal como muestra la Figura 14.

Particularmente reseñable es que, en 2025, la plantilla diversa alcanza un nivel de desempeño notable (712 puntos), las empresas con plantillas masculinizadas mejoran en igualdad laboral (427 puntos) y las empresas con plantillas feminizadas empeoran (435 puntos).

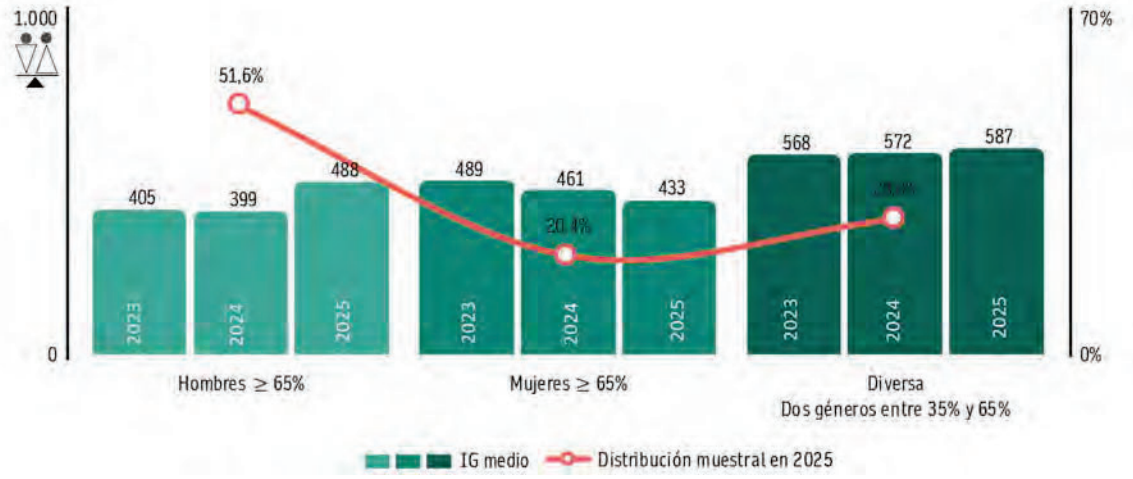
Figura 14. **Índice IG y proporción de hombres y mujeres en plantilla**



Fuente: Elaboración propia.

Vinculando el análisis de la diversidad en equipos directivos con el Índice IG, la Figura 15 refleja como los mejores desempeños en igualdad laboral corresponden a equipos de dirección donde hombres y mujeres están representados al menos en el 35% (equipos directivos diversos), frente a aquellos otros donde existe un claro sesgo de género. En concreto, en el año 2025, la dirección diversa alcanza la mejor puntuación del trienio (587 puntos), destacando también la mejoría experimentada en igualdad laboral por equipos directivos masculinizados (488 puntos). En contraste, los equipos directivos feminizados empeoran su desempeño este año (433 puntos) y, por vez primera, se sitúan por detrás de las direcciones masculinizadas.

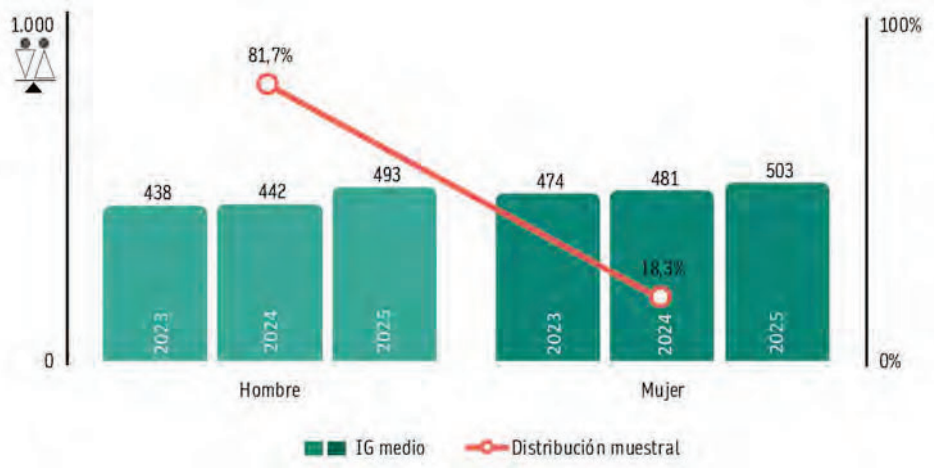
Figura 15. **Índice IG y diversidad de género en el equipo directivo**



Fuente: Elaboración propia.

En último término, vinculando el Índice IG con la circunstancia de si es un hombre o una mujer quien asume la mayor responsabilidad empresarial, podemos comprobar, tal como recoge la Figura 16, que aunque casi el 82% de las empresas sigue siendo liderado por hombres, los mejores desempeños en igualdad laboral se producen bajo liderazgo femenino. No obstante, conviene destacar que la diferencia entre ambas puntuaciones se ha acortado en 2025.

Figura 16. **Índice IG por género del CEO**



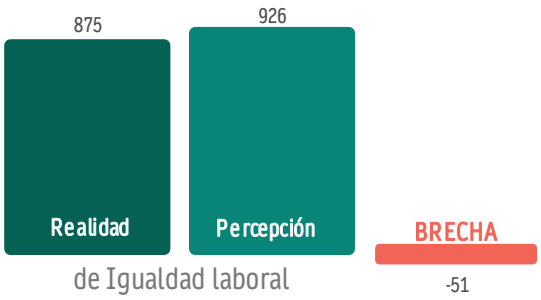
Fuente: Elaboración propia.

Empresas Iguales 2025

Finalizamos nuestro análisis cuantitativo de la igualdad laboral con el Índice IG, dedicando un merecido comentario a las mejores referencias empresariales de esta edición. En 2025, son 60 empresas las que se sitúan en el tramo superior de la Escala de Igualdad por sus desempeños destacados. En promedio, la Empresa Igual de 2025 tiene un Índice IG de 875 puntos.

Resulta interesante, como ya hicimos previamente con toda la muestra, comparar el posible desfase entre realidad y percepción de igualdad laboral que se observa en las Empresas Iguales. En la Figura 17 podemos comprobar que la brecha es mucho más pequeña que la que obtuvimos a nivel muestral. Tan solo 51 puntos separan la percepción de la realidad objetivamente cuantificada, que puede ser coherente con el mejor desempeño en igualdad de género en el trabajo que distingue a las Empresas Iguales.

Figura 17. **Brecha entre Realidad y Percepción de Igualdad laboral. Empresa Igual**



Fuente: Elaboración propia.

Pero, ¿cómo es el perfil de la Empresa Igual en 2025? Es una empresa grande, un aspecto que vuelve a corroborar, desde la realidad, la vinculación entre tamaño y buen desempeño en igualdad laboral; que pertenece a un sector sin sesgo de género; que se configura con suficiente diversidad en plantillas y en equipo directivo; y que lidera un hombre.

Naturalmente, las características anteriores hacen referencia al perfil mayoritario que domina en el *ranking* de los mejores desempeños en 2025, pero existen, como ya hemos indicado, varias excepciones a la regla general que constituyen valiosos ejemplos de Empresas Iguales. Este es el caso de las 16 empresas que no superan las 20 personas en plantilla o el caso de las 13 empresas que pertenecen a SPS con sesgos de género, masculinizados o feminizados. Tales circunstancias excepcionales no hacen más que revalorizar su puesto en el *ranking* de las mejores empresas en igualdad laboral en 2025.

En la Tabla 19 podemos comprobar cómo han ido evolucionando las características distintivas de la Empresa Igual en los últimos tres años. Especialmente significativo es el descenso de las empresas pequeñas en los puestos de honor y la cada vez mayor presencia de plantillas diversas en las empresas con mejores desempeños en igualdad laboral.

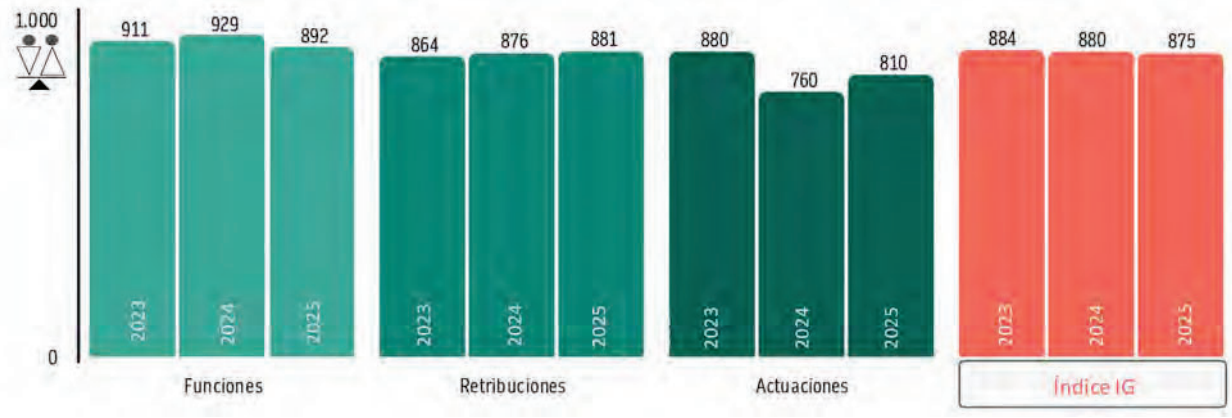
Tabla 19. **Evolución trienal del perfil de la Empresa Igual**

	2023	2024	2025
Tamaño empresarial			
De 10 a 20	21,9%	34,0%	26,7%
Más de 20 y menos de 50	29,3%	23,4%	30,0%
A partir de 50	48,8%	42,6%	43,3%
Sector			
Información y conocimiento	17,1%	25,5%	16,7%
Servicios profesionales	17,1%	17,0%	16,7%
Turismo, viaje y ocio	9,8%	10,6%	18,3%
Estructura interna			
Plantilla diversa	48,8%	60,0%	65,0%
Equipo directivo diverso	43,2%	53,7%	51,9%
CEO Hombre	92,7%	83,0%	81,7%

Fuente: Elaboración propia.

Profundizando en las puntuaciones por dimensiones de la Empresa Igual, la Figura 18 permite evidenciar que los mejores desempeños se obtienen, por término medio, en la Igualdad por Funciones durante los tres años observados. No obstante, en 2025 la puntuación de esta dimensión (892 puntos) refleja un ligero retroceso a favor de la Igualdad por Retribuciones (881 puntos) y de la Igualdad por Actuaciones (810 puntos), que experimentan ascensos respecto al año anterior, especialmente acusado en Actuaciones. En conjunto, podemos afirmar que el Índice IG se mantiene bastante estable en todo el trienio, con ligeras variaciones (al alza o a la baja) que resultan poco significativas.

Figura 18. **Evolución anual del Índice IG y sus dimensiones en la Empresa Igual**



Fuente: Elaboración propia.

Por último, queremos cerrar esta parte del capítulo dedicado al Índice IG, visibilizando el *ranking* de las mejores empresas en igualdad de género en el trabajo del año 2025. La Tabla 20 cita sus nombres y por su buen desempeño merecen el distintivo de Empresas Iguales. A todas y cada una les damos nuestra más cordial enhorabuena.

Tabla 20 (I). Indicador ARDÁN de Empresa Igual (IG>800 puntos)

	Empresa	Localidad	Sistema Productivo Sectorial
1	MENSAJERIA Y SERVICIOS KBL, S.L.	TUI	Logística y transporte
2	MOLINEFRAN, S.L.	AMES	Turismo, viajes y ocio
3	CATROPI, S.L.	A CORUÑA	Turismo, viajes y ocio
4	CORPORACION RADIO E TELEVISION DE GALICIA, S.A.	SANTIAGO	Información y conocimiento
5	AUTOPISTAS DEL ATLANTICO CONCESIONARIA ESPAÑOLA, S.A.	A CORUÑA	Logística y transporte
6	AUTOESTRADAS DE GALICIA, AUTOPISTAS DE GALICIA,C.X.G., S.A.U.	A CORUÑA	Logística y transporte
7	IBERSYS SEGURIDAD Y SALUD, S.L.	LUGO	Servicios profesionales
8	ENERGIA, INNOVACION Y DESARROLLO FOTOVOLTAICO, S.A.	BARRO	Construcción
9	INOVALABS DIGITAL, S.L.	VIGO	Servicios profesionales
10	BEHAVIORAL PENSIONS, S.L.	AMES	Servicios profesionales
11	EUROCOIN COMPONENTS, S.L.	A CORUÑA	Maquinaria y equipo
12	REDEGAL, S.A.	OURENSE	Información y conocimiento
13	AGE ASESORES, S.L.	A CORUÑA	Servicios profesionales
14	CZ VACCINES, S.A.	O PORRIÑO	Productos químicos y derivados
15	HERMASA CANNING TECHNOLOGY, S.A.	VIGO	Maquinaria y equipo
16	ABICA GRAN VIA, S.L.	A CORUÑA	Turismo, viajes y ocio
17	INASUS, S.L.U.	LALIN	Construcción
18	CUVIDA, S.A.	SAN CIBRAO DAS VIÑAS	Automoción y equipo para transporte
19	LM EIGHT SOLAR RENEWABLES ENERGIES, S.L.	VIGO	Maquinaria y equipo
20	KM ZERO URBAN FOOD, S.L.	PONTEVEDRA	Turismo, viajes y ocio
21	CENTRO TECNOLOGICO DE GRUPO COPO, S.L.	MOS	Industria auxiliar
22	ALIMENTOS CRUZ DEL SUR, S.A.	A POBRA DO CARAMIÑAL	Pesca
23	PREMIR OPOSICIONES MEDICAS, S.L.	SANTIAGO	Información y conocimiento
24	ACADEMIA DE ENSEÑANZA NEWTON VILLALBA, S.L.	VILALBA	Información y conocimiento
25	INGENIERIA DEL NOROESTE, S.L.	SANTIAGO	Servicios profesionales
26	KELEA EUROPEAN CENTER, S.L.	A CORUÑA	Servicios profesionales
27	TEXAS CONTROLS, S.L.	BERGONDO	Maquinaria y equipo
28	SERVICIOS REUNIDOS EXTERNALIZACION, S.L.	A CORUÑA	Servicios profesionales
29	REFRIGERACION DE RIVEIRA, S.L.	RIBEIRA	Construcción
30	INTERATLANTIC FISH, S.L.U.	VIGO	Pesca
31	GALAICONTROL, S.L.	VIGO	Servicios profesionales
32	AVENIDA FERROL, S.L.	FERROL	Turismo, viajes y ocio
33	COSTA ATLANTICA DE HOSTELERIA, S.L.	VIGO	Turismo, viajes y ocio
34	VISUAL PUBLINET, S.L.	VIGO	Información y conocimiento
35	BARKIBU, S.L.	GONDOMAR	Información y conocimiento
36	SIWEB PLANIFICACION INTEGRAL WEB, S.L.U.	VIGO	Información y conocimiento
37	IMATIA INNOVATION, S.L.	A CORUÑA	Servicios profesionales
38	SATURNINO FRANCISCO ALVAREZ LOPEZ, S.L.	SAN CIBRAO DAS VIÑAS	Construcción
39	RECREATIVOS PORTAS, S.L.	VIGO	Turismo, viajes y ocio
40	LA OPINION DE LA CORUÑA, S.L.	A CORUÑA	Información y conocimiento
41	MADERAS JESUS LAMAS, S.L.	CARBALLO	Madera y muebles
42	BARMA RESTAURACION, S.L.	A CORUÑA	Turismo, viajes y ocio
43	MATIAS DE CABO E HIJOS, S.L.	PONTEVEDRA	Turismo, viajes y ocio
44	COLEGIO VISTA ALEGRE, S.L.	VIGO	Información y conocimiento
45	NORFOOD DESARROLLO DE NEGOCIOS DE OCIO Y REST. RAPIDA, S.L.	VIGO	Turismo, viajes y ocio
46	SERVINSERTA CENTRO ESPECIAL DE EMPLEO, S.L.	OLEIROS	Construcción
47	GALARIA EMPRESA PUBLICA DE SERVIZOS SANITARIOS, S.A.	SANTIAGO	Salud y asistencia social
48	FONTALCLIMA, S.L.	CARBALLO	Construcción
49	MARINE INSTRUMENTS, S.A.	NIGRAN	Maquinaria y equipo
50	JUCARCHE, S.L.	SANTIAGO	Artículos de uso personal y doméstico

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 20 (II). **Indicador ARDÁN de Empresa Igual (IG>800 puntos)**

	Empresa	Localidad	Sistema Productivo Sectorial
51	FESBA, S.L.	DODRO	Pesca
52	ICTEL INGENIEROS, S.L.	VIGO	Servicios profesionales
53	VALVER, S.L.	TUI	Información y conocimiento
54	LA ITALIANA DEL BONTE, S.L.	VIGO	Turismo, viajes y ocio
55	ELEKO TECNOLOGIA E INNOVACION, S.L.	A CORUÑA	Maquinaria y equipo
56	TESIS GALICIA, S.L.	PONTEAREAS	Productos químicos y derivados
57	TEJAS VEREA, S.A.	MESIA	Construcción
58	COMPAÑIA ESPAÑOLA DE ALGAS MARINAS, S.A.	O PORRIÑO	Agricultura, ganadería y alimentación
59	ALMACENES GAMALLO, S.L.	XINZO DE LIMIA	Agricultura, ganadería y alimentación
60	COMERCIAL DE VEHICULOS UNIMOTOR, S.L.	LALIN	Automoción y equipo para transporte

Fuente: Elaboración propia.

12.6. Conclusiones: mirando hacia delante

El análisis realizado a través de tres enfoques alternativos: las percepciones de las personas que responden a la encuesta, Gamma y el Índice de Igualdad ofrece luces y sombras que evidencian los progresos en materia de igualdad, así como la necesidad de seguir avanzando, siempre mirando hacia delante.

Las valoraciones recogidas de las personas que responden la encuesta inicia este capítulo, considerando cuestiones ya evaluadas en ediciones anteriores, así como otras de nueva incorporación. Respecto a las primeras, un año más, las causas de los desequilibrios se atribuyen en mayor medida a factores externos a la empresa, como el tipo de sector al que pertenece. Por ello, la percepción de la igualdad es significativamente inferior en los sectores calificados como masculinizados, reflejando el lastre sobre la igualdad laboral que suponen los roles de género asumidos tradicionalmente. Asimismo, destaca la existencia de una sobrecualificación de las mujeres en todos los niveles jerárquicos, lo que puede explicarse por el hecho de que las decisiones sobre el trabajo están condicionadas por las responsabilidades familiares que estas asumen. Parece necesario reflexionar sobre los elementos que definen los méritos para acceder a los puestos y responsabilidades en la empresa. También, los resultados muestran que las percepciones difieren dependiendo del género de la persona que responde. Las mujeres muestran un mayor desencanto con relación a la igualdad de género en sus empresas y, de manera más significativa, son ellas las que perciben en mayor medida que hombres y mujeres carecen de las mismas oportunidades laborales.

Respecto a las cuestiones que se presentan como novedad en esta edición, se destaca la existencia de una brecha de expectativas sobre los distintos agentes sociales en su papel en pro de la igualdad laboral. Con carácter general, las personas encuestadas esperan de los distintos agentes sociales un nivel de compromiso superior al que observan. Esta brecha es especialmente significativa en el caso de la sociedad en su conjunto, las empresas y la Administración pública. Adicionalmente, se constata que las medidas de igualdad mejor valoradas, en términos de eficiencia, son las relacionadas con la conciliación de la vida familiar y la prevención y sanción del acoso por razón de género. Además, cuanto mayor es el número de medidas implantadas, mejor es la percepción de la igualdad por parte de la persona que responde.

Los resultados de Gamma y CNI del informe 2025 ofrecen un panorama esperanzador que será necesario confirmar en futuras ediciones. No se trata de que ahora estas variables solo tengan valores positivos y sean los hombres los peor posicionados en la estructura salarial. Se trata simplemente de que la mujer trabajadora se posicione en las organizaciones en el lugar que le corresponde. Por ejemplo, si las estadísticas reportan y las respuestas de nuestra encuesta recogen una mejor formación de la población femenina, es una anomalía que las mujeres no estén ocupando mejores posiciones laborales. El que en la muestra 2025 Gamma global sea positiva y que en las distintas tipologías que se han analizado hayan aparecido con frecuencia valores con este signo, indica un cambio positivo en las posiciones que las mujeres ocupan en la estructura salarial, aunque es necesario ser prudentes y esperar que esta tendencia se consolide en los siguientes años.

¿Qué podemos destacar de los datos de esta edición?. Empezando con el valor de Gamma, es positivo, 1,7%, por primera vez desde que empezamos a elaborar el informe de igualdad laboral. Además, se percibe que este cambio de signo se debe a la mayor frecuencia y peso de empresas con valores positivos. También es reseñable que, en las empresas con Gamma positiva o cero, hay más hombres que mujeres en las plantillas. Se puede afirmar entonces que las mujeres son menos, pero posicionadas en niveles altos de la estructura salarial. Las empresas con valores negativos tienen una proporción mayor de mujeres realizando tareas peor retribuidas.

La variable tamaño sigue teniendo importancia ya que, al ir aumentando este, van mejorando los valores de Gamma y CNI para las mujeres. La legislación, como mecanismo de presión coercitiva, justifica esta situación, al aplicarse su exigencia en temas de igualdad de forma escalonada sobre la base de personas empleadas en una organización. En cuanto a la presión normativa, concretada en el ámbito de la provincia, tanto las empresas de A Coruña como las de Pontevedra presentan resultados en línea con lo ya reseñado: las mujeres están reposicionándose en niveles más altos de la estructura salarial. Veremos en futuros informes si estos valores son consistentes. Por lo que se refiere al sector, las empresas que pertenecen a dos percibidos como masculinizados, Construcción y Maquinaria y equipo, demuestran un gran interés en este tema como denota el nivel de respuestas a la encuesta y tienen valores de Gamma y CNI positivos. De forma similar, los valores de estas variables en empresas masculinizadas son los que representan un posicionamiento más positivo para las mujeres que trabajan en esas organizaciones.

Por lo que se refiere al Índice IG de la muestra de 2025, los resultados reflejan el mejor desempeño en igualdad laboral del último trienio (495 puntos), aunque todavía sin superar el umbral mínimamente aceptable (500 puntos) en igualdad de género en el trabajo. Esta evidencia hace muy difícil que, a corto plazo, podamos prever un escenario de Empresas Iguales en el tejido empresarial gallego muestreado.

Hemos constatado un contexto de empresas predominantemente masculinizado y poco diverso, tanto en plantillas como en equipos directivos, que no es la mejor situación para avanzar en igualdad laboral entre hombres y mujeres en Galicia. Tampoco ayuda haber comprobado que, por término medio, la empresa tiene una impresión aumentada de la realidad de igualdad que le rodea, donde no resulta tan necesario ni urgente avanzar.

Pero, también hay buenas noticias entre los resultados del Índice IG de este año. No solo se aprecian mejores puntuaciones en las empresas diversas, sino que también mejora, notablemente, la igualdad laboral en empresas con predominio de hombres en su plantilla, en su equipo directivo y con liderazgos masculinos; estas tres evidencias nos resultan muy alentadoras. Además, en la muestra encuestada hay una menor presencia de empresas con peores desempeños (Índice IG < 200 puntos) y una proporción superior de Empresas Iguales (Índice IG ≥ 800 puntos). En su mayoría, las mejores referencias en igualdad laboral son empresas grandes, que pertenecen a un sector sin sesgo de género, configuradas con suficiente diversidad en plantillas y en equipo directivo, y lideradas por un hombre. De cualquier forma, también hay un número considerable de Empresas Iguales pequeñas, poco diversas o pertenecientes a sectores masculinizados que, con sus buenos desempeños en igualdad laboral, nos demuestran que querer es poder.

Cerramos este capítulo agradeciendo la participación de todas las empresas de la muestra, reflejo de su interés por contribuir al análisis de la igualdad de género en el trabajo y, por supuesto, de su motivación por conseguir la igualdad efectiva. Por pequeño que sea, cada paso que se avanza, de manera individual o colectiva, nos acerca a esa igualdad, porque como bien nos recordó uno de los participantes, el talento no tiene género.

CÁTEDRA ARDÁN
Consorcio de la Zona Franca de Vigo - Universidade de Vigo:

Equipo igualdad - Universidade de Vigo

Belén Fernández-Feijóo Souto

Rocío Rodríguez Daponte

Sonia M. Rodríguez Parada

Silvia Ruiz Blanco

Natalia Vaz Ogando

Circularidad de la empresa gallega

13

13. Circularidad de la empresa gallega

13.1. Introducción

El objetivo de este capítulo es medir el grado de circularidad de las empresas gallegas, dando continuidad al primer informe realizado en el año 2018. Antes de abordar este análisis, presentamos a continuación algunas novedades legislativas de carácter general que deben tener presentes las empresas gallegas, novedades legislativas vinculadas de uno u otro modo con la economía circular.

Quizás la normativa más general y también novedosa es que durante el año 2025 algunas empresas ya deben presentar los informes de sostenibilidad ambiental, de acuerdo con la Directiva Europea de Información Corporativa en Materia de Sostenibilidad (CSRD en inglés), directiva que ya fue objeto de análisis en la edición de este informe del año 2023. En particular, las grandes empresas de interés público con $\geq$ 500 empleados, sujetas a la obligatoriedad de divulgación de información no financiera (NFRD, de acuerdo con la Directiva 2014/95/UE) deben presentar en este mismo año 2025 el informe de resultados del año 2024. Debemos recordar que la Información Corporativa en Materia de Sostenibilidad debe realizarse de acuerdo con un análisis de Doble Materialidad para identificar los impactos ambientales y sociales (materialidad de impacto), así como los riesgos financieros (materialidad financiera), siguiendo las Normas Europeas de Información de Sostenibilidad (ESRS). Además, es necesario que dicha información vaya acompañada por la verificación por parte de un tercero independiente, presentando los informes en formato electrónico (XHTML) de acuerdo con la plataforma establecida a tal efecto. Esta obligatoriedad de información se irá ampliando en años sucesivos hacia empresas de menor tamaño, incluidas Pymes que cotizan en bolsa (informe en 2027 de los resultados del 2026).

En cualquier caso, debemos llamar la atención sobre la propuesta Omnibus I de la Comisión Europea realizada a finales de febrero de 2025 para simplificar los procedimientos asociados a los informes de sostenibilidad ambiental ligados a la Directiva CSRD. Como, por ejemplo, el aplazamiento de la presentación de informes de sostenibilidad a 2028 sobre datos de 2027 para algunas empresas, o incluso al 2029 para resultados del 2028 (Pymes cotizadas), introduciéndose además la posibilidad del carácter voluntario de dichos informes, y por tanto no siendo sujetos obligados a informar.

En el caso de las empresas no sujetas, y condicionado a la evolución de la normativa, debemos recordar también que aun siendo empresas no incluidas en el ámbito de aplicación de estas normas, podrán verse afectadas indirectamente en la medida en que participen de alguna forma en la cadena de suministro de alguna empresa elegible. De esta manera, deberán estar alineadas con las políticas de diligencia debida de las empresas sujetas a la Directiva, pues así se lo requerirán dichas empresas con el objetivo de mejorar sus resultados y métricas en los informes de sostenibilidad.

Estas cuestiones ya han sido tratadas brevemente en la edición 2023 del informe ARDÁN, y además hemos elaborado guías sectoriales sobre la aplicación de la normativa europea CSRD, fruto de un convenio de colaboración entre la Universidade de Vigo, a través del grupo GEN, y la Consellería de Promoción do Emprego e Igualdade de la Xunta de Galicia. Son cuatro guías para cuatro sectores principales de la economía gallega, y una guía adicional transversal: metal, alimentación, textil, madera, pymes.

Siguiendo con cuestiones relativas a la comunicación ambiental, existen dos novedades legislativas, como son la Directiva 2024/825 de 28 de febrero de 2024, relativa al empoderamiento de los consumidores para la transición ecológica mediante una mejor protección contra las prácticas desleales y mediante una mejor información, y la todavía propuesta de Directiva relativa a la justificación y comunicación de alegaciones ambientales explícitas (Green Claims). Su objetivo es adoptar medidas que aseguren la claridad y transparencia de las alegaciones ambientales realizadas, prohibiendo prácticas comerciales desleales que inducen a error a los consumidores, como por ejemplo las alegaciones ambientales genéricas (e.g. “verde”) o basadas únicamente en esquemas de compensación de carbono (productos "neutros"). De tal manera que debe diferenciarse entre contribución y compensación (e.g. descarbonización), también si se refiere a todo el producto o una parte, y debe basarse en la evidencia científica reconocida de acuerdo con análisis del ciclo de vida.

En línea con lo anterior, el pasado 18 de marzo se aprobó el Real Decreto 214/2025, que entrará en vigor el 12 de junio de 2025, por el que se crea el registro de huella de carbono, compensación y proyectos de absorción de CO2. Estarán sujetas las empresas que cumplan 2 de estos criterios: > 250 empleados; volumen de negocio > 40 M €; activo total >20 M €. Además de la obligación

del cálculo de la huella de carbono, habrán de publicar planes de reducción de emisiones de gases efecto invernadero, considerando no sólo las emisiones directas (alcance 1 y 2), sino también las emisiones indirectas (alcance 3), si bien la incorporación de este último criterio se realizará de manera progresiva. El cálculo de huella de carbono debe realizarse siguiendo normativas y estándares reconocidos, y habrán de ser verificadas por un tercero independiente. Junto a este Real Decreto, el anteproyecto de Ley del Clima de Galicia crea el Registro Gallego de Carbono en el cual las empresas deben inscribirse.

Otra novedad importante, de aplicación a partir del año 2025, será la ampliación del Régimen de Comercio de Derechos de Emisión Europeo (RCDE, o EUETS en sus siglas en inglés), y por el cual se crea un régimen específico (RCDE2) para edificios, transporte por carretera y sectores adicionales. Los derechos del RCDE2 no serán fungibles con los derechos comercializados en el RCDE actual. Es decir, actuará de manera separada y en paralelo respecto al actual RCDE, y se comercializarán únicamente mediante subasta (no habrá asignación gratuita).

A diferencia del RCDE vigente, el denominado RCDE2 sitúa el punto de regulación en una fase anterior al proceso de emisión por combustión. Es decir, en las personas sujetas al pago de impuestos especiales sobre la energía (como los depósitos fiscales y los proveedores de combustible) y no en los consumidores finales de combustibles (ya sean empresas físicas o jurídicas). De esta manera, las entidades reguladas cubiertas por el RCDE2 deben entregar derechos de emisión por sus emisiones verificadas, que se corresponderán a las cantidades de combustibles que hayan puesto a disposición de sus clientes, lo que sin duda tendrá efectos en los precios de dichos productos. Aunque la entrega de derechos de emisión en el marco del RCDE2 no comenzará hasta 2028 para las emisiones de 2027, el seguimiento y la notificación de las emisiones ya está vigente desde el 1 de enero de 2025.

Finalmente, se crea el Mecanismo de Ajuste en Frontera de Carbono (CBAM) para prevenir la fuga de carbono, que se produce cuando las empresas trasladan la producción intensiva en carbono fuera de la UE para aprovechar regulaciones ambientales menos estrictas. El objetivo es crear cierta igualdad de condiciones para garantizar que los bienes importados estén sujetos a mecanismos de fijación de precios de carbono similares a los de los bienes producidos en la UE (por ejemplo, los sujetos al RCDE), promoviendo la competencia leal y fomentando los esfuerzos globales para reducir las emisiones de carbono y apoyar la ambición climática. De esta manera, la eliminación progresiva de la asignación gratuita de derechos de emisión para muchas industrias sujetas en el marco del RCDE tendrá lugar en paralelo con la introducción progresiva de la CBAM en el periodo 2026-2034.

Por tanto, el CBAM trabaja simultáneamente junto al RCDE del siguiente modo. Cálculo de emisiones incorporadas: el CBAM se aplica a las emisiones incorporadas reales en bienes importados a la UE. Estas emisiones se determinan utilizando una metodología alineada con la notificación de emisiones bajo el RCDE para la producción de bienes similares dentro de la UE. Sistema de Certificados: los importadores tendrán que declarar cada año la cantidad de mercancías importadas en la UE el año anterior, y las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) implícitas. De este modo, los importadores deberán entregar un número de certificados CBAM correspondientes a las emisiones implícitas notificadas en sus declaraciones anuales. El precio de los certificados: se calculará en función del precio medio semanal de la subasta de los derechos de emisión del RCDE, expresado en euros/tonelada de CO2 emitida. Periodo de aplicación: un primer período transitorio entre el 1 de octubre de 2023 y el 31 de diciembre de 2025. El sistema entrará plenamente en vigor el 1 de enero de 2026.

Debemos destacar que, aunque el CBAM busca evitar la deslocalización de emisiones y proteger la industria europea, debe enfrentarse a desafíos importantes, como su compatibilidad con las reglas de la Organización Mundial del Comercio, y la resistencia de los países exportadores de productos hacia la UE. En este sentido, el CBAM tiene la responsabilidad de asegurar que los productos importados no sean tratados de manera menos equitativa que los productos de origen europeo. Sirva como ejemplo de los problemas internacionales a los que se enfrenta esta norma europea que el grupo BASIC (compuesto por Brasil, África del Sur, India y China), durante la COP27 emitió una declaración conjunta condenando las "acciones unilaterales" y las "conductas discriminatorias", como los gravámenes de carbono en las fronteras. Según el colectivo, estas acciones transfieren de manera injusta la responsabilidad de disminuir las emisiones (mitigación) a los países en vías de desarrollo, cuando dicha responsabilidad debería recaer en los países desarrollados debido a sus emisiones históricas.

Existen igualmente otras medidas legislativas importantes, pero de carácter menos general y quizás más sectorial, como por ejemplo el nuevo Reglamento Europeo de Envases y Residuos de Envases, que comenzará a tener efectos a partir del año 2026.

A continuación de esta introducción, el contenido de este capítulo es el siguiente. En primer lugar, analizaremos el grado de circularidad alcanzado por las empresas gallegas. Para a continuación, presentar los resultados obtenidos en cada uno de los bloques temáticos que dan forma al indicador de circularidad, así como el análisis de su evolución temporal a lo largo de los últimos años. Y finalmente, analizaremos y presentaremos las empresas destacadas con la mención de ARDÁN como Empresa Circular.

13.2. Grado de Circularidad alcanzado por la empresa gallega

Para analizar el grado de circularidad alcanzado por las empresas, disponemos de una muestra de 599 empresas que han contestado a la encuesta de la edición 2025 del informe ARDÁN. La Tabla 1 a continuación ofrece una visión de la distribución de la muestra. En dicha muestra, casi un tercio aproximadamente (28%) son empresas que realizan actividades manufactureras, un 42% aproximadamente son empresas de servicios, mientras las actividades primarias representan el 11% aproximadamente. Advirtiendo además que existe una sobre representación de actividades constructivas (19% aproximadamente) sobre el total de la muestra.

Tabla 1. **Representación de los sistemas productivos ARDÁN en la muestra para el cálculo del índice de circularidad** (N=599)

Sector	Nº empresas	%
Construcción	113	18,86%
Servicios profesionales	87	14,52%
Información y conocimiento	75	12,52%
Agricultura, ganadería y alimentación	45	7,51%
Logística y transporte	38	6,34%
Turismo, viajes y ocio	35	5,84%
Maquinaria y equipo	34	5,68%
Automoción y equipo para transporte	23	3,84%
Industria auxiliar	22	3,67%
Pesca	19	3,17%
Textil, confección y moda	17	2,84%
Energía, agua y gestión de residuos	16	2,67%
Madera y muebles	16	2,67%
Productos químicos y derivados	15	2,50%
Artículos de uso personal y doméstico	13	2,17%
Naval	12	2,00%
Salud y asistencia social	12	2,00%
Rocas y minerales	4	0,67%
Actividades financieras, inmobiliarias y sedes centrales	3	0,50%
Total general	**599**	**100%**

Fuente: Elaboración propia.

Si atendemos a la distribución de las empresas en función del número de empleados, como muestra la Tabla 2, podemos observar que en su mayor parte se encuentran en el grupo de 10 a 50 empleados (74% aproximadamente), destacando el grupo de empresas con una facturación comprendida entre 1 y 5 millones de euros (51% aproximadamente), como muestra la Tabla 3.

Tabla 2. **Detalle de número de empleados, para las empresas de la muestra**
(datos del año 2024)

Nº Empleados	Nº empresa	%
Menos de 10 empleados	39	7,43%
Entre 11 y 20 empleados	217	41,33%
Entre 21 y 50 empleados	170	32,38%
Entre 51 y 80 empleados	40	7,62%
Entre 81 y 100 empleados	10	1,90%
Entre 101 y 250 empleados	29	5,52%
Entre 251 y 500 empleados	11	2,10%
Más de 501 empleados	9	1,71%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3. **Detalle de la cifra de negocios para las empresas de la muestra**
(datos del año 2024)

Cifra de Negocios	Nº empresa	%
Menos de 0,5 millones €	22	3,77%
Entre 0,5 y 1 millones €	60	10,27%
Entre 1 y 2 mill.€	129	22,09%
Entre 2 y 5 millones €	168	28,77%
Entre 5 y 10 millones €	83	14,21%
Entre 10 y 30 millones €	84	14,38%
Entre 30 y 50 millones €	14	2,40%
Más de 50 millones €	24	4,11%

Fuente: Elaboración propia.

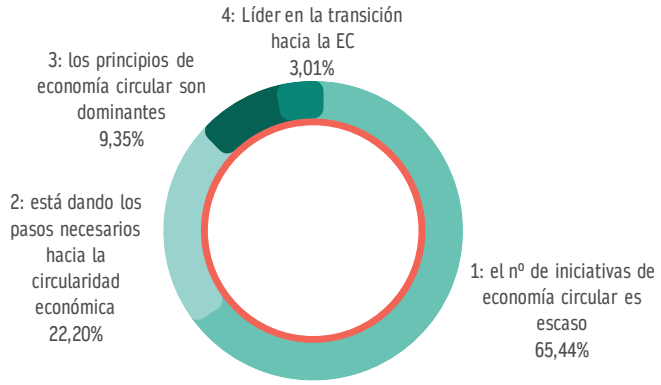
En esta edición, 67 empresas han sido identificadas con el distintivo ARDÁN Empresa Circular, lo que representa un aumento significativo (+43%) en relación con el número de empresas distinguidas en la edición del año pasado (46). Por tanto, las empresas que logran la distinción Empresa Circular representan aproximadamente el 11% del total de empresas que participaron en la encuesta. Debemos aclarar que la finalidad no es identificar empresas 100% circulares, lo cual es materialmente imposible, sino destacar aquellas empresas con un mayor desempeño y compromiso hacia la circularidad económica.

Presentamos a continuación la distribución del indicador ARDÁN de circularidad económica de las empresas participantes en la edición actual, atendiendo al valor de la mediana de todas las respuestas a las preguntas que una empresa está obligada a responder en función de su sector. Recordemos que la definición de la mediana estadística es una medida de posición que representa en nuestro análisis el valor central (reparto al 50%) de las respuestas al conjunto de preguntas ordenadas de menor a mayor (1-4), como se detalla a continuación:

- Mediana 1: el número de iniciativas de economía circular es escaso
- Mediana 2: está dando los pasos necesarios hacia la circularidad económica
- Mediana 3: los principios de economía circular son dominantes
- Mediana 4: la empresa es líder en la transición hacia la economía circular

Como podemos comprobar en el Gráfico 1, podemos concluir que 2 de cada 3 empresas deben mejorar substancialmente sus acciones y estrategias si quieren dar los pasos necesarios para considerar la economía circular como un elemento relevante dentro de sus organizaciones. Algunas empresas ya han dado pasos significativos en este sentido, el 20%, aunque todavía se encuentran en un estadio temprano. Como consecuencia, un 12,3% de las empresas encuestadas podemos identificarlas como líderes en la transición hacia una economía circular o en las cuales los principios de economía circular dominan la estructura de su organización. La suma de ambas guarda una estrecha relación con las empresas identificas con el distintivo ARDÁN de Empresa Circular 2025 (11%). Las empresas distinguidas con dicho distintivo serán identificadas y analizadas en un epígrafe separado al final de este capítulo.

Gráfico 1. **Distribución del indicador ARDÁN de circularidad económica** (N=599)



Fuente: Elaboración propia.

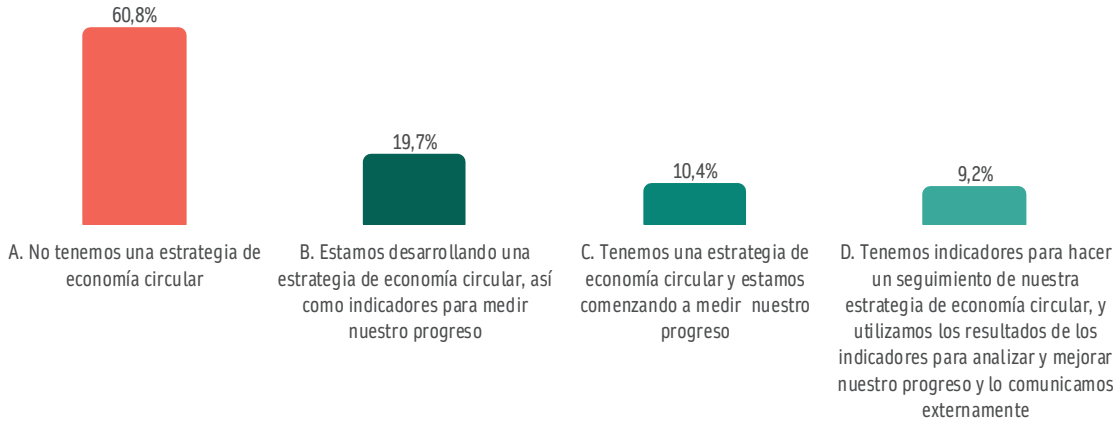
A lo largo de los siguientes subepígrafes presentaremos los resultados detallados para cada uno de los 19 ítems que intervienen en el cálculo del índice ARDÁN de Circularidad, agrupados en las 6 grandes temáticas: estrategia y cultura, compras y colaboraciones, diseño, materia prima, producción y energía y agua. Los detalles sobre la metodología ARDÁN para medir el grado de Circularidad Económica de las empresas gallegas pueden ser consultados en el Anexo a este informe.

13.2.1. Bloque de Estrategia y Cultura

Podemos afirmar con carácter general que las empresas encuestadas han desarrollado de manera limitada la economía circular en el ámbito de su estrategia y cultura empresarial, de tal manera que alrededor de dos tercios de las empresas encuestadas no han dado los mínimos pasos necesarios en esta dirección, como viene sucediendo en ediciones anteriores de este informe. Sin embargo, las empresas que si se han esforzado en hacer todo lo contrario, manifiestan que dicha actitud en favor de la economía circular les ha reportado beneficios económicos significativos. De tal manera que estos tres elementos van de la mano, si bien no podemos discernir en este informe cual es el sentido de la causalidad entre ellos: si las mayores posibilidades de recompensa económica estimulan una mayor integración de la economía circular en la estrategia y cultura empresarial, o por el contrario, son estas últimas actitudes proactivas en favor de la economía circular las que acaban fructificando en mayores retornos económicos.

Si atendemos en más detalle a los resultados observados, podemos afirmar que casi un 40% de las empresas participantes en este informe han dados los pasos necesarios para desarrollar una estrategia de economía circular en la empresa (Gráfico 2), de las cuales la mitad (19,6%) disponen actualmente de una estrategia definida y con métricas para su seguimiento. Las restantes empresas en nuestra muestra (60,8%) no disponen de una estrategia de economía circular ni han dado ningún paso para tenerla. Esto no impide que dichas empresas puedan desarrollar acciones que favorecen la economía circular, aun cuando no estén integradas dentro de la estrategia de la empresa

Gráfico 2. **E1. Grado de Desarrollo en que se encuentra la estrategia de economía circular en la empresa 2025**



Fuente: Elaboración propia.

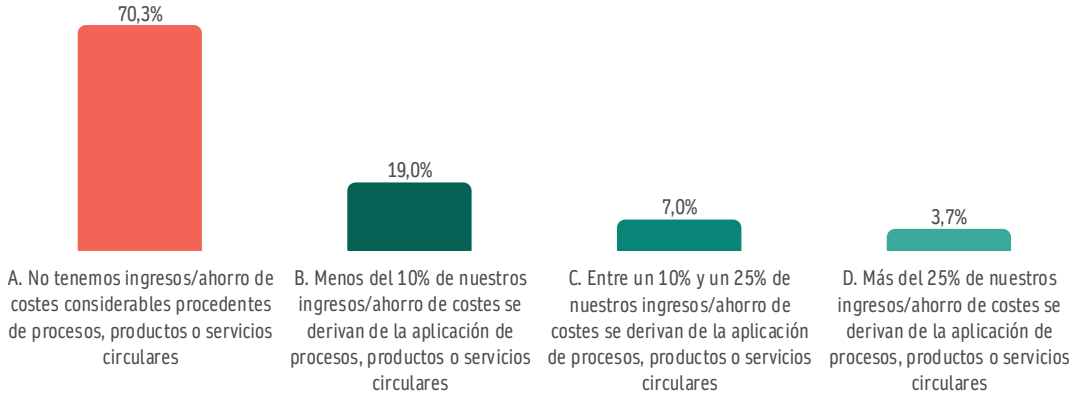
Disponer de una estrategia de economía circular representa un paso importantísimo, pero debe ser acompañada por una adecuada integración de la economía circular en la cultura organizativa de la empresa. Como es lógico, los indicadores en este caso son menos positivos, dada la dificultad de trasladar una estrategia de economía circular hacia los departamentos que forman parte de la organización. En cualquier caso, debemos destacar que existe un 23,5% de empresas que ya han integrado la economía circular en un número significativo de departamentos, o han creado un área dentro de su organización para impulsar dicho proceso, como muestra el Gráfico 3.

Gráfico 3. **E2 Grado de integración de la economía circular en la cultura de la empresa 2025**

Fuente: Elaboración propia.

Los anteriores resultados están sin duda vinculados con la percepción que tengan las empresas sobre la contribución que pueda tener la adopción de acciones de economía circular sobre la cuenta de resultados financieros. Como muestra el Gráfico 4 a continuación, un 30% aproximadamente de las empresas encuestadas indican tener beneficios o ahorros provenientes de la implantación de acciones de circularidad, siendo muy destacable que un tercio de ellas considera que sus ingresos o ahorros derivados de esfuerzos relacionados con la economía circular son superiores al 10%.

Gráfico 4. **E3. Porcentaje aproximado de beneficios/ahorros en costes que se han derivado del desarrollo de procesos, productos o servicios circulares 2025**



Fuente: Elaboración propia.

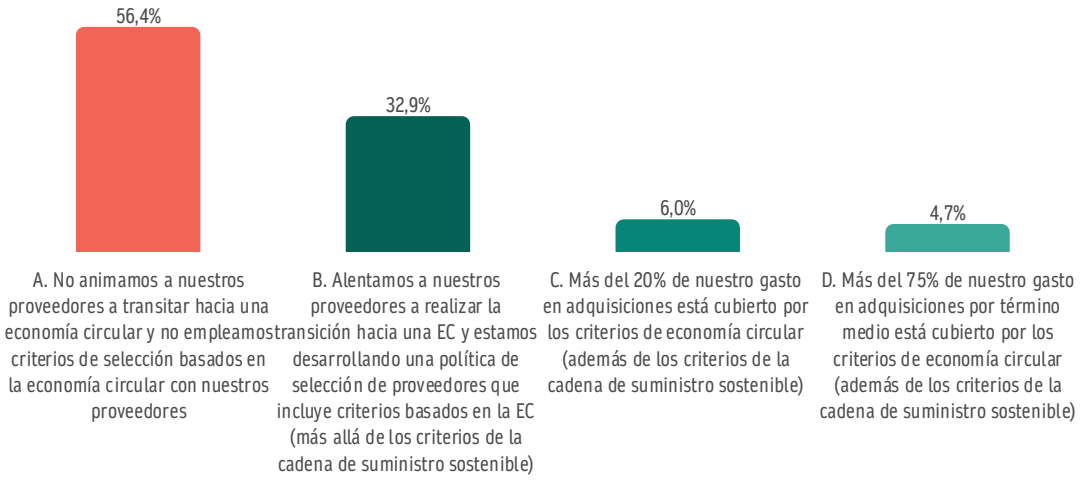
13.2.2. Bloque de Compras y Colaboraciones

Cuando una empresa dispone de una estrategia de economía circular completamente desarrollada e integrada en la cultura empresarial, necesariamente debe tener implicaciones en las relaciones de la empresa con otros agentes, ya sean proveedores, clientes o de otro tipo. Así es la lógica de los informes de sostenibilidad (CSRD), donde ya hemos comentado en la introducción de

este informe que sus contenidos (métricas, ambiciones, acciones) deben incluir todos los agentes a lo largo de la cadena de valor. Por tanto, si un 40% aproximadamente de empresas han dado los pasos necesarios para desarrollar una estrategia de economía circular en la empresa, no debe llamarnos la atención que un 44% aproximadamente animan a sus proveedores a transitar hacia una economía circular, y están desarrollando una política de selección de proveedores basada en principios de circularidad. Como consecuencia, ya existe algo más de un 10% de empresas que indican que más de un 20% del gasto en adquisiciones fueron realizados siguiendo criterios de circularidad, como muestra el Gráfico 5.

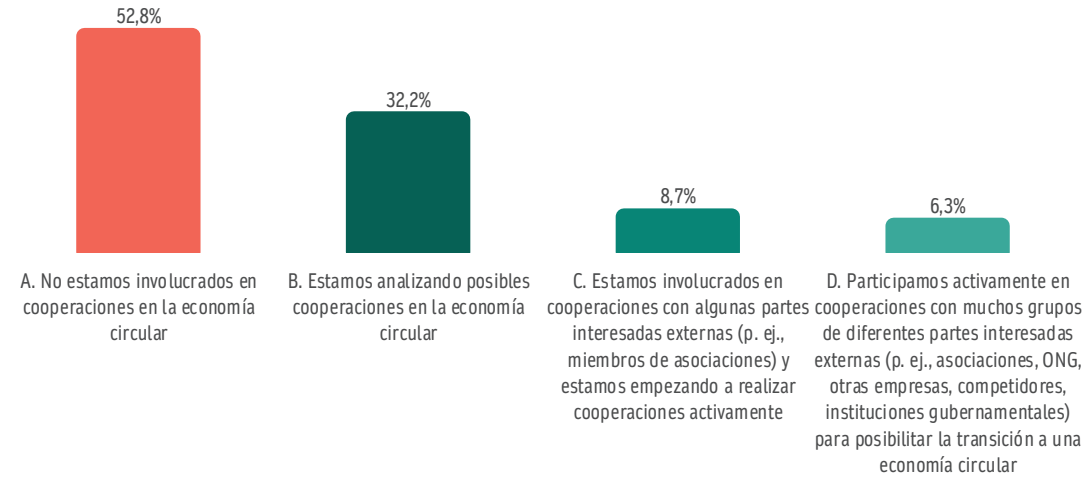
Como ya hemos dicho anteriormente, además de incorporar la circularidad económica en las adquisiciones o en la selección de proveedores, también son importantes las colaboraciones con otros agentes, ya sean empresas competidoras, asociaciones, ONGs, o instituciones gubernamentales, entre otras. En este caso, los resultados son ligeramente más positivos, como muestra el Gráfico 6. Probablemente porque no repercuten directamente en la cuenta de resultados o si fuera el caso es de menor importancia. Del 47% aproximadamente de empresas que están valorando posibles cooperaciones en materia de economía circular, casi el 50% de ellas ya lo están haciendo de manera activa con diferentes partes interesadas. Sin duda, representa un resultado esperanzador, puesto que podría indicar que hay un porcentaje de empresas sensibles a la circularidad económica –colaborando con otros grupos de interés no relacionados con la cadena de valor–, aunque aún no se haya incorporado a nivel interno en grado suficiente a través de la selección de proveedores con criterios de circularidad, aspecto que podría amplificarse en el futuro gracias a estas colaboraciones más activas.

Gráfico 5. **CC1. Medida en que la empresa tiene en cuenta la circularidad de sus proveedores como criterio de selección 2025**



Fuente: Elaboración propia.

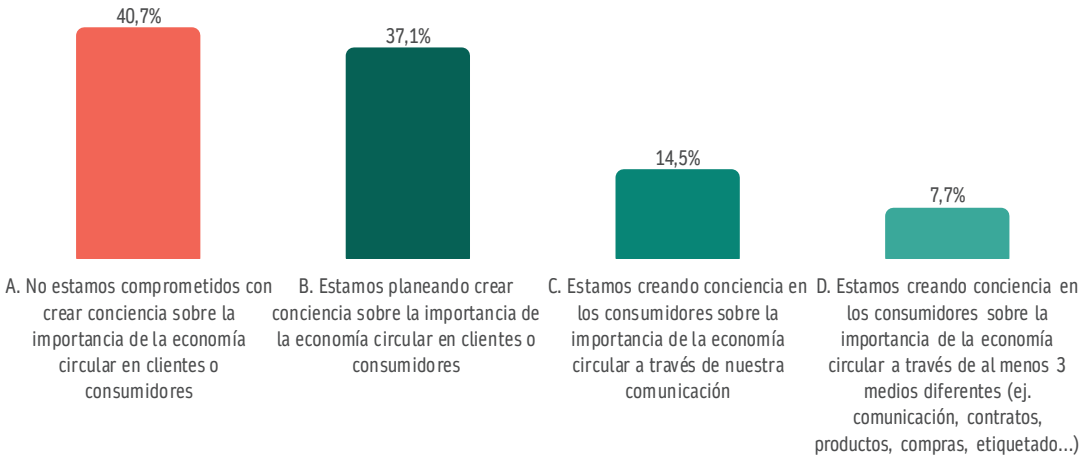
Gráfico 6. **CC2. Grado de participación o promoción de la empresa en acciones de cooperación con otros agentes para avanzar en la economía circular (ONGs, AA.PP., asociaciones, etc.) 2025**



Fuente: Elaboración propia.

Existe además un elevado grado de coincidencia entre el número de empresas que ya han desarrollado una estrategia de economía circular, y las que manifiestan un elevado compromiso por concienciar a clientes o consumidores sobre la importancia de la economía circular, siendo aproximadamente un 20% de las empresas en ambos casos, como muestra el Gráfico 7 (22,2%).

Gráfico 7. **CC3. Grado en que la empresa está comprometida en crear conciencia sobre la economía circular en sus clientes o consumidores 2025**

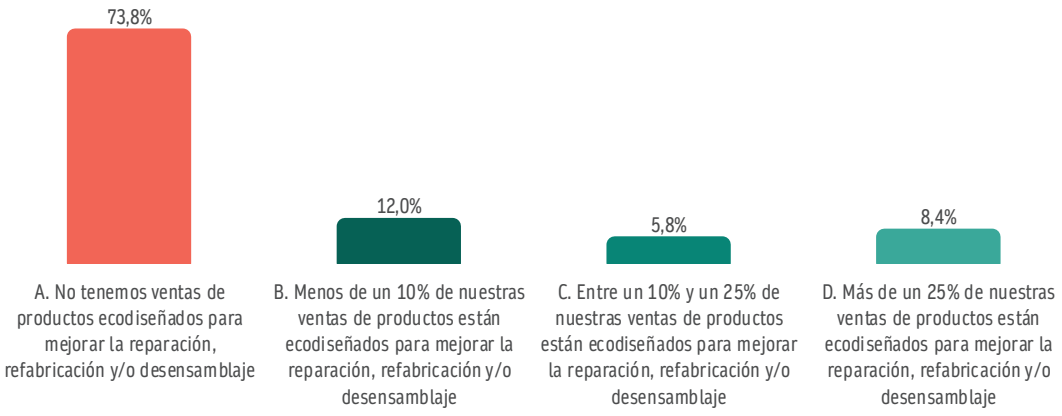


Fuente: Elaboración propia.

13.2.3. Bloque de Diseño

Los impactos ambientales, y por tanto el mayor o menor grado de circularidad alcanzado por una empresa a lo largo de su cadena de valor, vienen determinados desde el propio proceso de diseño inicial de un producto o servicio. La relevancia de esta cuestión será analizada a continuación, si bien debemos realizar algunas apreciaciones. Determinados sectores no producen productos o servicios que puedan ser ecodiseñados para mejorar la reparabilidad, el reprocesado y/o desensamblado. Por tanto, la primera cuestión que analizaremos a continuación ha sido planteada únicamente a una selección de sectores pertenecientes a las categorías CNAE de Construcción (F) e Industria Manufacturera (C). La misma situación se produce con relación a la extensión de la vida útil. Toda la información sobre la exclusión de los distintos sectores en determinadas cuestiones planteadas en la encuesta puede ser consultada en el Anexo de este capítulo.

Gráfico 8. **D1. Porcentaje aproximado de ventas de productos ecodiseñados que, en consecuencia, presentan una capacidad mayor que el promedio de la industria para ser reparados, reprocesados y/o desensamblados 2025**

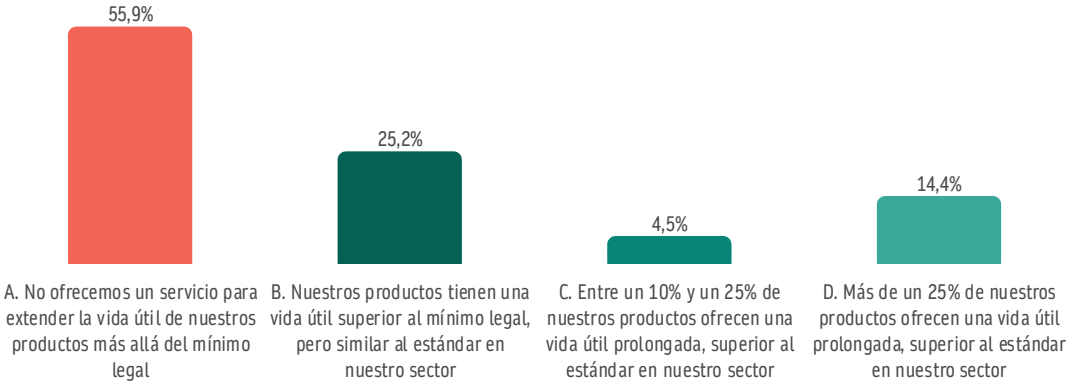


Fuente: Elaboración propia.

Si analizamos las ventas de productos ecodiseñados para ser reparados, reprocesados y desensamblados de manera más eficiente, cerca del 74% de las empresas manifestaron no ofertarlos, de acuerdo con la información presentada en el Gráfico 8. Del 26% restante, la mayoría manifiestan unas ventas procedentes de este tipo de productos de más del 10%, alcanzando un 8,4% las empresas con ventas superiores al 25%.

Los productos también pueden ser ecodiseñados para ofrecer una extensión de su vida útil por encima del mínimo legal y de lo que se considera estándar de la industria o mercado. En esta situación se encuentra el 18,9% de las empresas, como muestra el Gráfico 9, las cuales apuestan en su mayoría por introducir la extensión de su vida útil en un número significativo de sus productos (superior al 25% de los productos ofertados) para diferenciarse de la competencia. Por el contrario, un 81,1% de las empresas afirman no ofrecer productos que extiendan su vida útil más allá del mínimo legal exigido y de lo que es habitual en la industria o mercado.

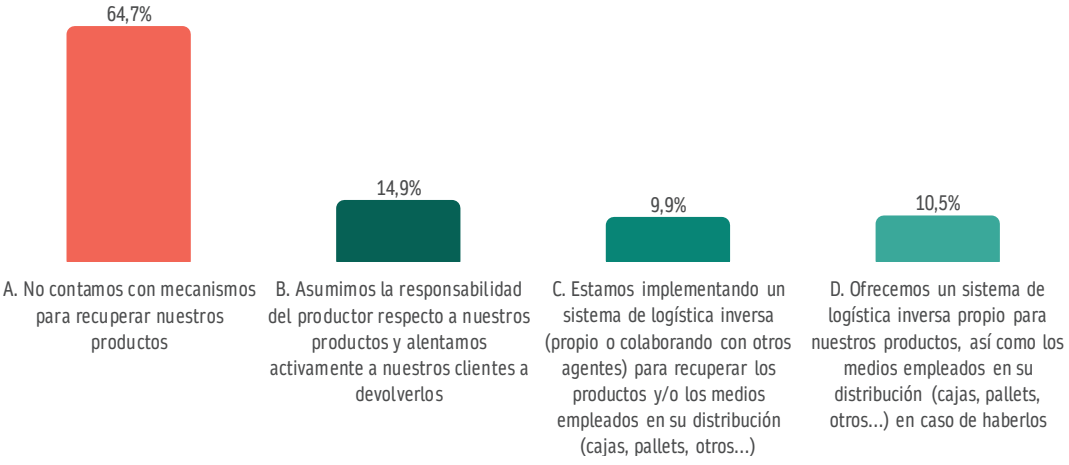
Gráfico 9. **D2. En qué medida los productos ofertados por la empresa ofrecen una "extensión" de su vida útil y por tanto superior al estándar en su sector 2025**



Fuente: Elaboración propia.

El ecodiseño no puede limitarse únicamente a las características técnicas de los productos, como hemos analizado a través de las preguntas anteriores. El diseño de la cadena logística de la empresa para recuperar los productos y/o los medios empleados en su distribución (cajas, pallets, etc.) también contribuye a mejorar el grado de circularidad. En este sentido, es muy positivo identificar que un 20,4% de las empresas participaban o habían implantado medidas de logística inversa para fomentar la economía circular (Gráfico 10). De manera adicional, un 14,9% de las empresas únicamente asumen su responsabilidad a través de los sistemas RAP, incentivando a los consumidores para el retorno de sus productos.

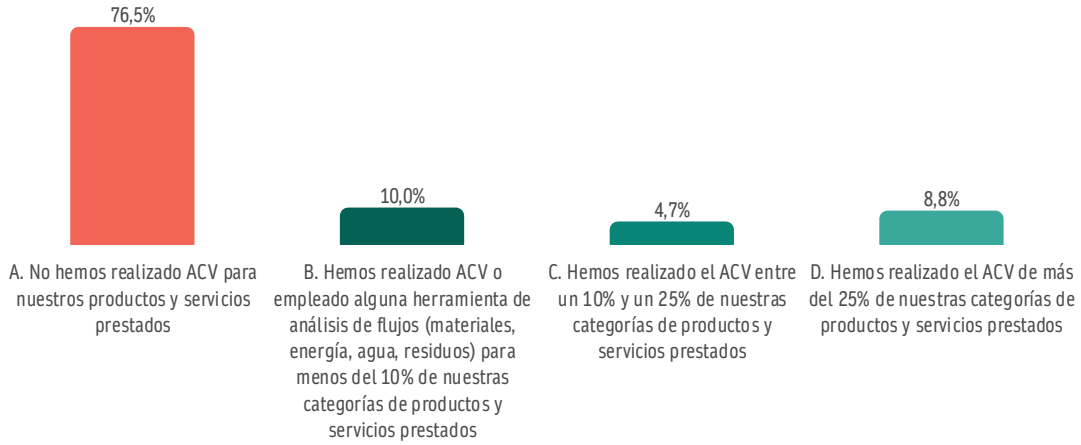
Gráfico 10. **D3. En qué medida su empresa ha diseñado o participa en sistemas de logística inversa de productos para incentivar la economía circular 2025**



Fuente: Elaboración propia.

La planificación estratégica de las empresas, y sus acciones, para mejorar en el ámbito del ecodiseño, producen mejores resultados cuando están basados en herramientas sólidas como el Análisis del Ciclo de Vida (ACV) de los productos y servicios ofertados. Desafortunadamente, más del 76% de empresas manifiestan no realizar esta práctica en absoluto (Gráfico 11). Al analizar las empresas que afirman haber realizado ACV, o empleado alguna herramienta de análisis de flujos (materiales, energía, agua, residuos), estas se dividen fundamentalmente entre las que están en una etapa inicial de implantación y aplican ACV para menos del 10% de sus categorías de productos o servicios (10%), y las que ya tienen consolidada esta práctica en su organización y lo aplican a más del 25% de productos o servicios (8,8%).

Gráfico 11. **D4. En qué medida la empresa realiza Análisis del Ciclo de Vida (ACV) de sus productos y servicios 2025**



Fuente: Elaboración propia.

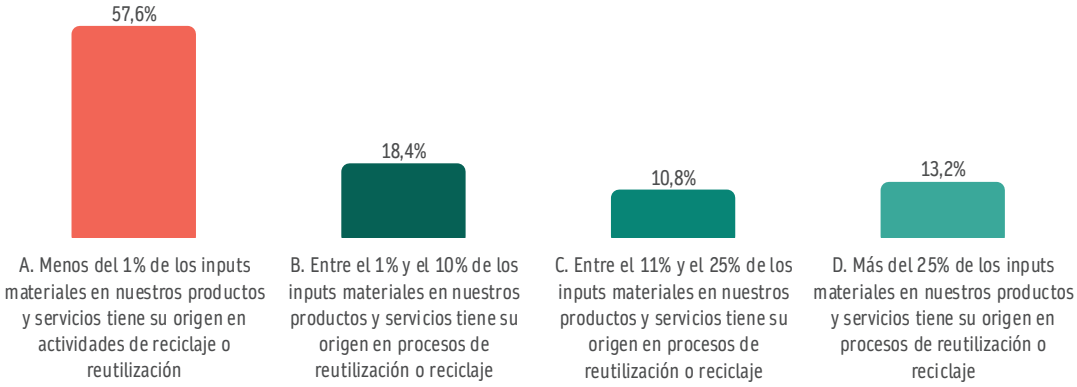
13.2.4. Bloque de Materia Prima

A lo largo de las preguntas anteriores hemos analizado el grado en el cual las empresas han integrado la economía circular en su estrategia y cultura organizacional, como lo ha integrado en su cadena de proveedores y otros socios, así como en el ecodiseño de sus productos y servicios. Todas estas acciones deben tener un impacto positivo en el porcentaje de materiales/productos procedentes de actividades de reciclaje o reutilización que son incorporados en los procesos y sus productos/servicios, ya sea por la empresa directamente, o a través de proveedores (p.ej. materia prima principal, y resto de componentes del producto, incluyendo "packaging" y cualquier otro componente del producto o servicio prestado). Las preguntas en este bloque temático tienen por objetivo medir las consecuencias de dichas acciones (*outputs*).

Dada la naturaleza de las preguntas, algunas empresas pertenecientes a determinados sectores no participan en este bloque temático, pues en sus actividades (por ejemplo, las empresas financieras), no usan materiales en el desarrollo de sus productos/servicios (o de manera muy marginal), o bien éstos no son susceptibles de ser recirculados. Toda la información sobre la exclusión de algunos sectores en determinadas cuestiones planteadas en la encuesta puede ser consultada en el Anexo de este capítulo.

El Gráfico 12 a continuación muestra que un número significativo de empresas (13,2%) utilizan más de un 25% de los materiales procedentes de actividades circulares, frente a un 57,6% que utilizan mayoritariamente materiales vírgenes (materiales “nuevos” extraídos de la naturaleza). También es destacable que el 10,8% señalaron que entre el 10% y el 25% de los materiales utilizados proceden de procesos de recirculación.

Gráfico 12. **MP1. Porcentaje aproximado de materiales/productos procedentes de actividades de reciclaje o reutilización que son incorporados en los procesos y productos/servicios por parte de la empresa directamente, o por parte de los proveedores (p.ej. materia prima principal, y resto de componentes del producto, incluyendo "packaging" y cualquier otro componente del producto o servicio prestado) 2025**



Fuente: Elaboración propia.

Otro aspecto importante son las características químicas de determinados productos utilizados por las empresas, y que en algunos casos pueden impedir o dificultar que un producto pueda ser recirculado, puesto que su separación requeriría un esfuerzo adicional, siendo en algunos casos imposible. En ese sentido, el 37,2% de las empresas señalaron que simplemente se limitan a permanecer dentro de los parámetros señalados por la legislación en relación al uso de sustancias tóxicas de cualquier tipo. Por el contrario, como muestra el Gráfico 13, la mayor parte de las empresas gallegas están implicadas en la eliminación de sustancias tóxicas más allá de lo que exige la ley, favoreciendo iniciativas en el ámbito de la recirculación de productos y materiales. Debemos destacar especialmente que un 34,4% afirma no utilizar ni producir ninguna sustancia de la lista SIN ni sustancias prohibidas según Cradle-to-Cradle (página 107 y siguientes de su informe sobre sustancias tóxicas). Los resultados son por tanto positivos, a la vista de que la normativa técnica sobre estos aspectos tiende a ser cada vez más restrictiva en la UE, y que los consumidores tienden a estar más concienciados y ser más sensibles respecto a todo tipo de materiales tóxicos.

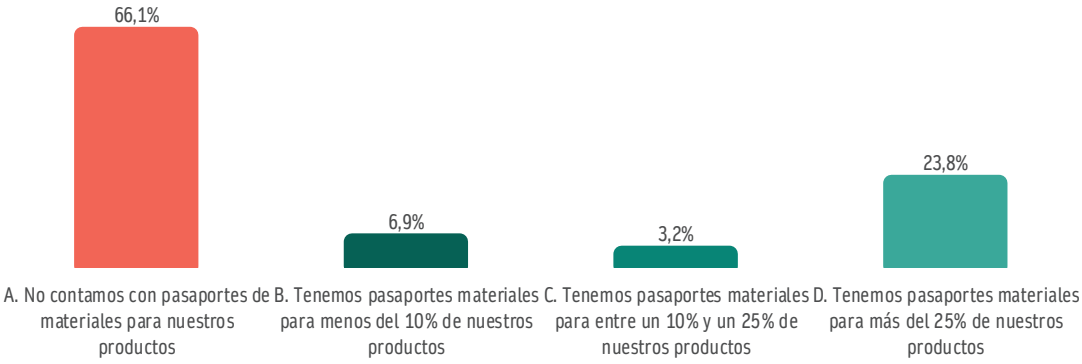
Gráfico 13. **MP2. Posición de la empresa respecto a la producción o uso de sustancias tóxicas (de cualquier tipo, incluidos aquellos empleados en las labores de limpieza) 2025**

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, las empresas pueden contribuir a favorecer las actividades de reciclaje o recuperación de productos y materiales que desarrollen otras empresas u organizaciones a lo largo de la cadena de valor. Ello es así si publican o comparten el pasaporte o escandallo de materiales. Estamos hablando de una etiqueta donde figure la composición de materiales del producto, lo que facilita su identificación por los agentes que podrían recircular todo o parte del producto, además de ayudar a una correcta gestión de materiales no recirculables (de nuevo, estamos ante una cuestión que no es común a todos los sectores). Cuando cuestionamos a

las empresas sobre el pasaporte o escandallo de materiales, su posicionamiento es polar, en el sentido de que o bien no cuentan con dicha herramienta por algún motivo (66,1%) como muestra el Gráfico 14, o lo incluyen en más del 25% de sus productos (23,8%).

Gráfico 14. **MP3. Porcentaje aproximado de productos de la empresa que cuentan con información sobre la composición material (pasaporte de materiales o escandallo de materiales) 2025**

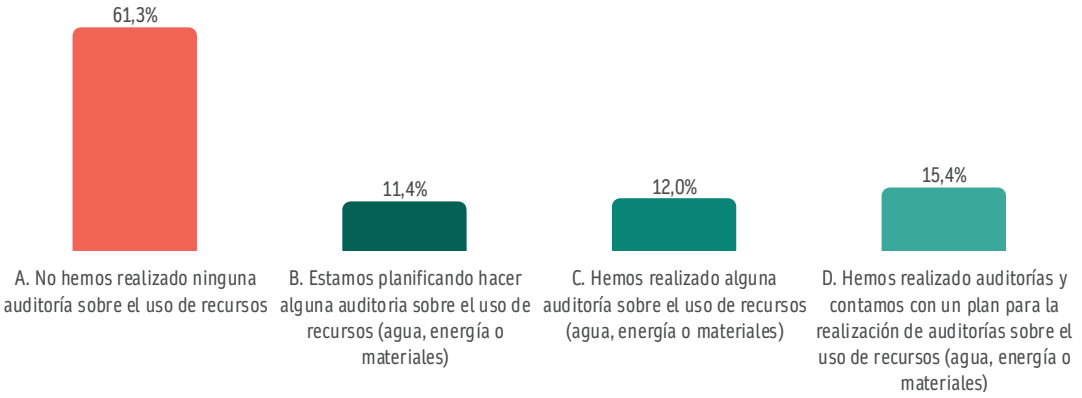


Fuente: Elaboración propia.

13.2.5. Bloque de Producción

Si en el bloque temático anterior analizábamos cuestiones relevantes relacionadas con los *inputs* productivos, ahora centraremos nuestra atención en cómo se desarrollan los procesos productivos en las empresas a los ojos de la circularidad económica. Comencemos por la realización de auditorías para evaluar la eficiencia en el uso de recursos –agua, energía, materiales– (Gráfico 15). A este respecto, cerca del 27,4% de las empresas han realizado auditorías, siendo un 15,4% las que planifican de manera sistemática su realización a lo largo del tiempo.

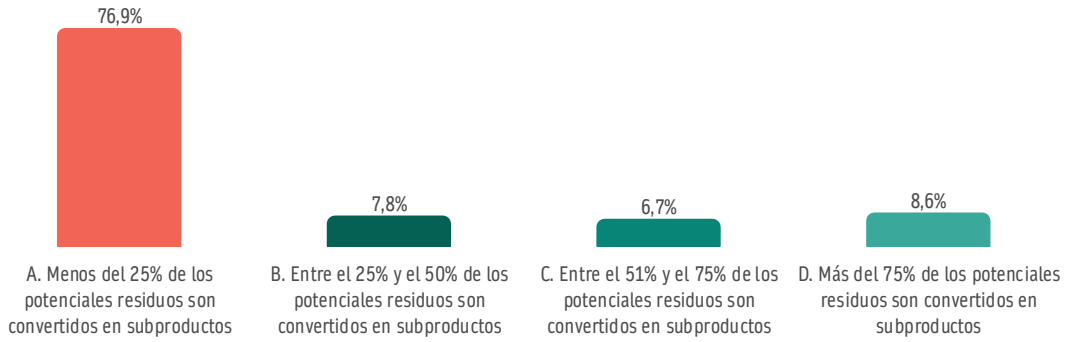
Gráfico 15. **P1. Grado de desarrollo de auditorías para evaluar la eficiencia en el uso de recursos (agua, energía, materiales) 2025**



Fuente: Elaboración propia.

La planificación de auditorías relativas al uso eficiente de los recursos puede representar el primer paso hacia una mejora de la circularidad en los procesos productivos internos de las empresas. Desarrollar acciones para convertir residuos potenciales en subproductos representa probablemente un grado superior en el compromiso hacia un mayor grado de circularidad. Esta es una cuestión que no es común para todas las empresas encuestadas, limitándose el tipo de sectores (fundamentalmente sector manufacturero). Como cabía esperar, los resultados obtenidos (Gráfico 16) indican que aún existe un amplio margen de mejora en este aspecto, ya que el 76,9% de las entidades encuestadas convierten menos del 25% de los residuos potenciales generados en subproductos. Para las restantes, se reparten de manera proporcional entre diferentes tramos de conversión, destacando un 15,3% de empresas con una tasa de conversión superior al 50%.

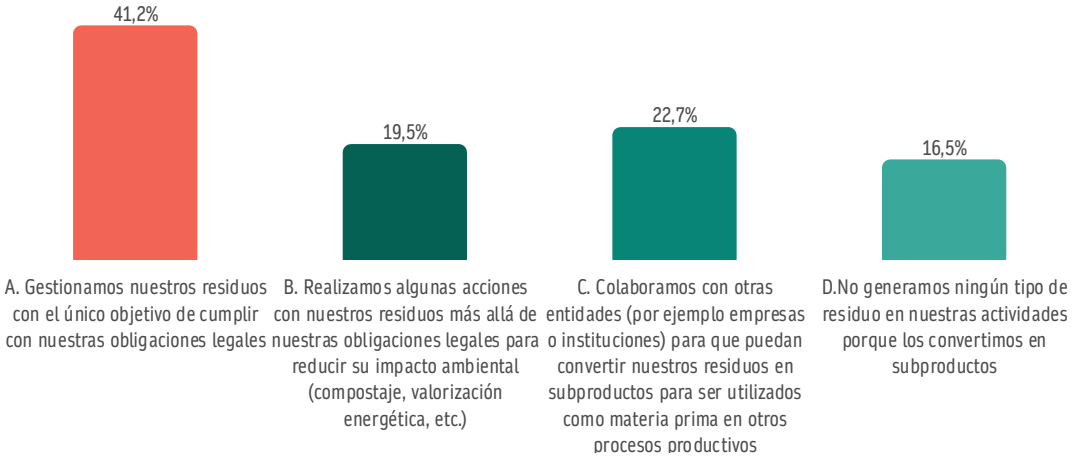
Gráfico 16. **P1. Grado de desarrollo de auditorías para evaluar la eficiencia en el uso de recursos (agua, energía, materiales) 2025**



Fuente: Elaboración propia.

De manera similar, cuestionamos a las empresas si colaboran con otros agentes para reducir su impacto ambiental a través de la gestión de sus residuos, con el objetivo de mejorar la circularidad económica (Gráfico 17), realizando acciones más allá de sus obligaciones legales. Por tanto, esta pregunta ha sido planteada a todas las empresas encuestadas, independientemente del sector al que pertenezcan. Dentro de estas empresas, se dividen casi a partes iguales las que autogestionan sus residuos, las que colaboran con otras entidades y aquellas que no generan residuos gracias a su conversión en subproductos (representan conjuntamente el 58,8%). Las restantes empresas (41,2%) gestionan sus residuos con el único objetivo de cumplir con la ley.

Gráfico 17. **P3. En qué medida la gestión de residuos que realiza la empresa tiene como objetivo mejorar la circularidad económica 2025**

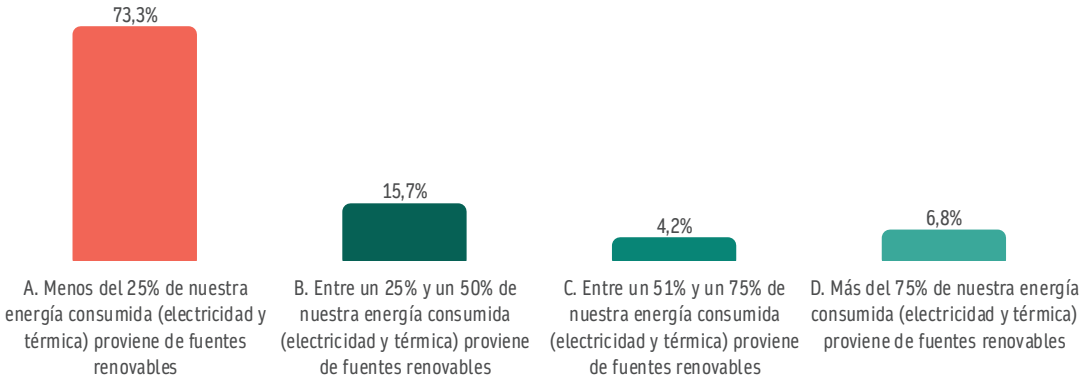


Fuente: Elaboración propia.

13.2.6. Bloque de Energía y Agua

En este epígrafe analizaremos de manera separada el uso de energía y agua como *inputs* por parte de las empresas. Como muestra el Gráfico 18, el uso de energías renovables excluido el transporte es muy limitado, lo cual podría parecernos sorprendente, atendiendo a la posibilidad de realizar contratos de suministro eléctrico a medio plazo basado en fuentes renovables a precios muy competitivos, o a las alternativas de autoconsumo. Si bien debemos aclarar que los consumos energéticos diferentes al transporte también incluyen usos térmicos, particularmente en la cadena de valor de los alimentos o la industria química, por poner tan sólo algunos ejemplos, en los cuales la electricidad no alcanza los niveles de calor necesarios demandados para muchos usos en estas industrias. Esta particularidad podría estar limitando la penetración de las energías renovables para dichos usos. A pesar de ello, un 11% de empresas manifiestan que más de la mitad de la energía consumida (electricidad y térmica) proviene de fuentes renovables, lo cual es destacable.

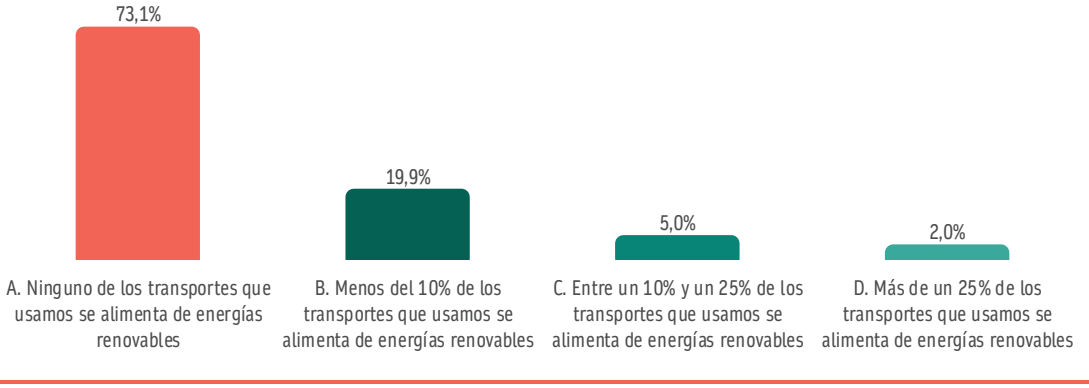
Gráfico 18. **EA1. Porcentaje de energía renovable empleado en forma de calor y/o electricidad en el proceso productivo de la empresa 2025**



Fuente: Elaboración propia.

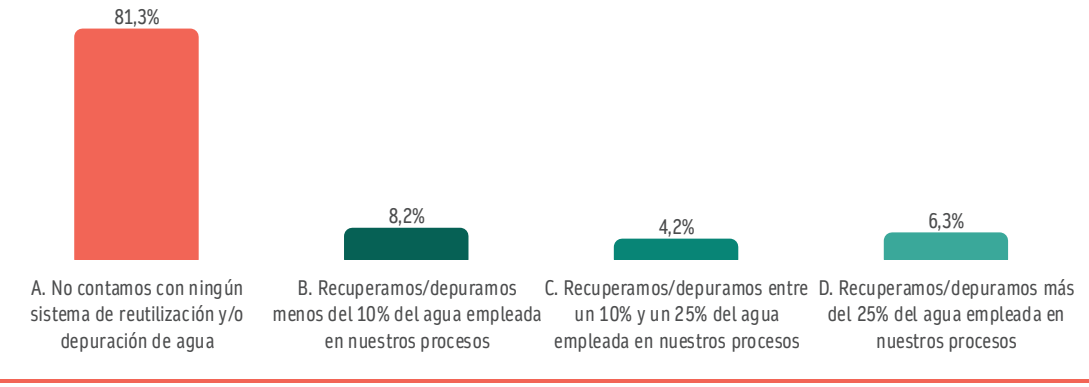
Como cabría esperar, dadas las limitaciones tecnológicas y los costes de inversión asociados, el uso de energía renovable en los medios de transporte utilizados por las empresas es aún muy limitado (Gráfico 19). Un 7% de las empresas consultadas manifiestan usar transportes basados en energías renovables en más de un 10% de los casos. Estas cifras tan bajas están condicionadas por un mercado de servicios de transporte extremadamente dependiente del consumo de combustibles fósiles.

Gráfico 19. **EA2. Porcentaje de uso de energía renovable en los medios de transporte de la empresa (de productos, insumos, de personas) 2025**



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 20. **EA3. Porcentaje de uso de agua reutilizada y/o devuelta a la naturaleza (después de ser depurada), excluyendo el tratamiento de aguas realizado por las estaciones depuradoras municipales 2025**



Fuente: Elaboración propia.

La situación no es mejor cuando prestamos nuestra atención a la gestión circular del agua (Gráfico 20), donde un 10,5% de las empresas consultadas recuperan y/o depuran más del 10% del agua empleada en sus procesos productivos (excluyendo el tratamiento de aguas realizado por las estaciones depuradoras municipales). Esta situación, por sorprendente, puede ser debida a diversas situaciones. Por ejemplo, muchas empresas fuera del sector manufacturero no tienen la capacidad para recuperar sus aguas residuales (e.g. sector financiero), por lo que debemos valorar la selección de empresas o sectores a las que es de aplicación esta cuestión en futuras ediciones de este informe. Por otra parte, la escala mínima para realizar acciones de depuración y tratamiento de aguas también supone un obstáculo para su inclusión en las acciones que puedan desarrollar algunas empresas.

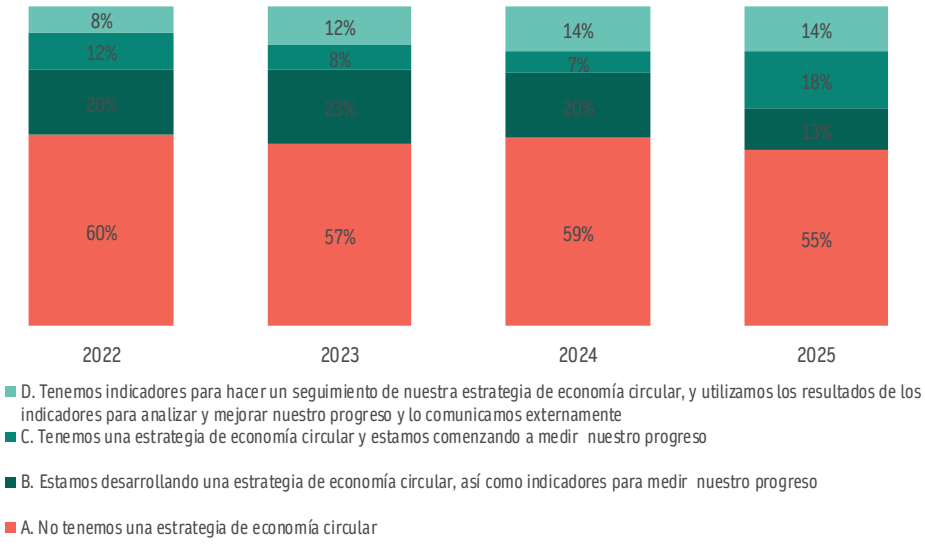
13.2.7. Evolución temporal a través de un panel de empresas

En este último epígrafe analizaremos brevemente la evolución de las cifras anteriores a lo largo de las diferentes ediciones del informe ARDÁN de circularidad empresarial. Este análisis debe hacerse con cautela. La simple comparación entre las respuestas a las diferentes cuestiones planteadas en la encuesta nos ofrecería una visión distorsionada de cómo ha evolucionado el comportamiento de las empresas. La razón es muy sencilla: el número de empresas es cambiante entre cada edición del informe, pues se producen entradas y salidas de empresas en nuestra muestra; es decir, empresas que un año contestan a la encuesta y otras no lo hacen. Como consecuencia, los cambios en los resultados obtenidos podrían deberse únicamente a este cambio continuo de empresas participantes, cada una con sus propias características, ocultando el verdadero objetivo de este ejercicio: conocer cambios en los comportamientos de las empresas en relación con la circularidad económica.

Para realizar este ejercicio de comparación temporal a lo largo de las diversas ediciones del informe ARDÁN, hemos construido un panel continuo de empresas que han participado en todas las ediciones analizadas. Para ello, seleccionamos 185 empresas que participaron de manera continua desde la edición del año 2022, último año en que se actualizó la metodología de análisis, y por tanto permite realizar análisis comparativos. Nuestro objetivo en este epígrafe no es realizar una comparación exhaustiva para cada una de las respuestas, sino presentar una visión global a partir de algunas de las preguntas planteadas. A continuación, presentamos nuestras conclusiones.

Comencemos analizando las cuestiones relativas a la estrategia y cultura empresarial. Como muestra el Gráfico 21 a continuación, se aprecian avances muy positivos hacia mayores grados de desarrollo entre las empresas que estaban elaborando en el pasado una estrategia de economía circular, y ahora ya disponen de ella y han comenzado a medir su progreso en el ámbito de la empresa (cambio del 7% en 2024 al 18% en 2025). Como consecuencia, cabe esperar en el futuro próximo un movimiento similar que acreciente el número de empresas que alcancen el mayor grado de desarrollo de la estrategia (un 14% en 2025), así como reducciones adicionales entre las empresas que no disponen de una estrategia de economía circular (un 55% en 2025).

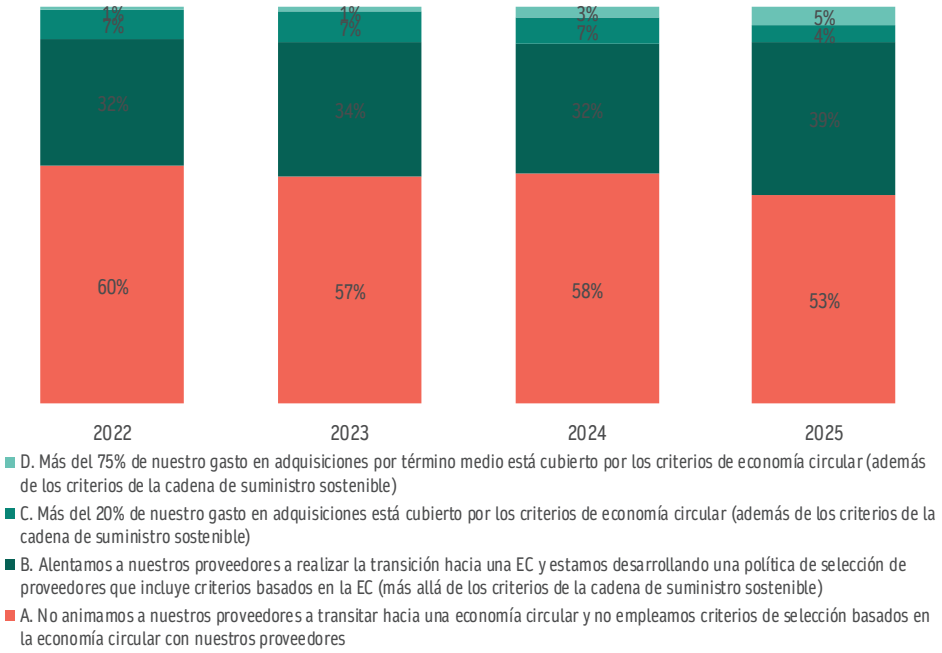
Gráfico 21. **E1. Grado de Desarrollo en que se encuentra la estrategia de economía circular en la empresa: 2022-2025**



Fuente: Elaboración propia.

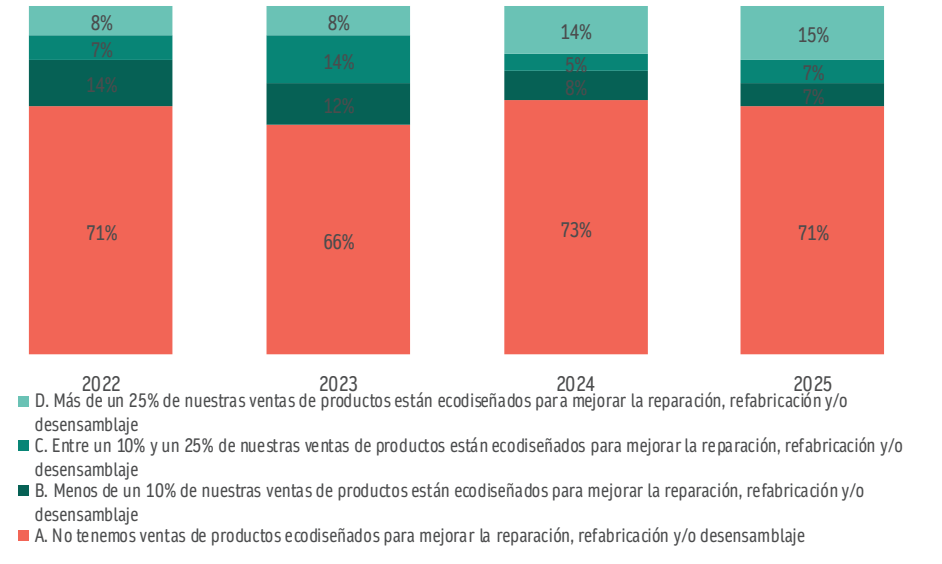
De igual manera, también podemos apreciar cambios significativos en la integración de la economía circular en la cultura organizacional a través de las adquisiciones y selección de proveedores. Como se puede apreciar en el Gráfico 22 a continuación, se ha producido un aumento sostenido en el desarrollo de una política de selección de proveedores que incluya criterios basados en la economía circular (más allá de los criterios de la cadena de suministro sostenible), y por tanto incentivando a los proveedores a realizar la transición hacia una economía circular. De igual manera, también se aprecia entre las empresas un incremento en el porcentaje del gasto en adquisiciones cubierto por los criterios de economía circular, de menor a mayor grado.

Gráfico 22. **CC1. Medida en que la empresa tiene en cuenta la circularidad de sus proveedores como criterio de selección: 2022-2025**



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 23. **D1. Porcentaje aproximado de ventas de productos ecodiseñados que, en consecuencia, presentan una capacidad mayor que el promedio de la industria para ser reparados, reprocesados y/o desensamblados: 2022-2025**



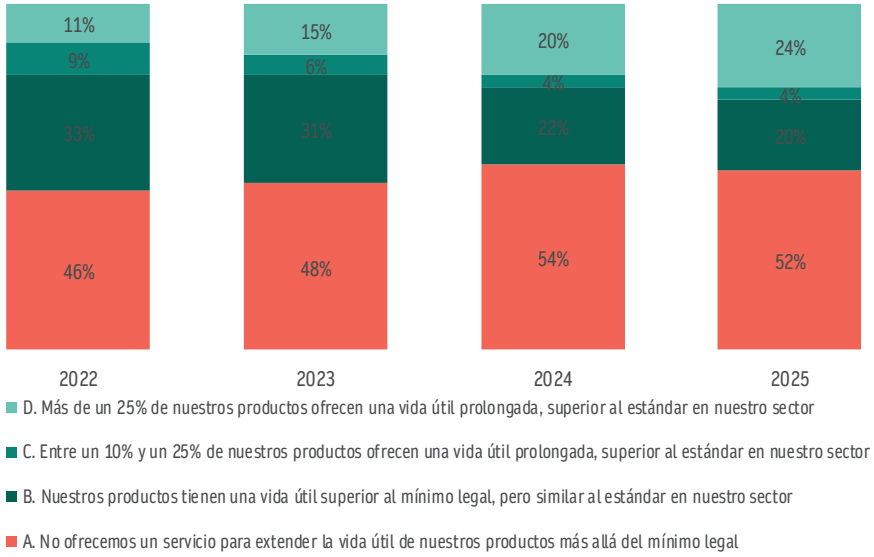
Fuente: Elaboración propia.

Cuando analizamos cuestiones relativas al ecodiseño de productos y servicios, podemos concluir que si bien se mantiene estable el número de empresas que no introducen criterios de ecodiseño en su organización, sí apreciamos una evolución muy positiva entre

las que sí habían dado pasos en esta línea, produciéndose un movimiento continuado desde los estados de menor desarrollo hacia los de mayor integración del ecodiseño (cambio del 8% en 2022 al 15% en 2025), como muestra el Gráfico 23.

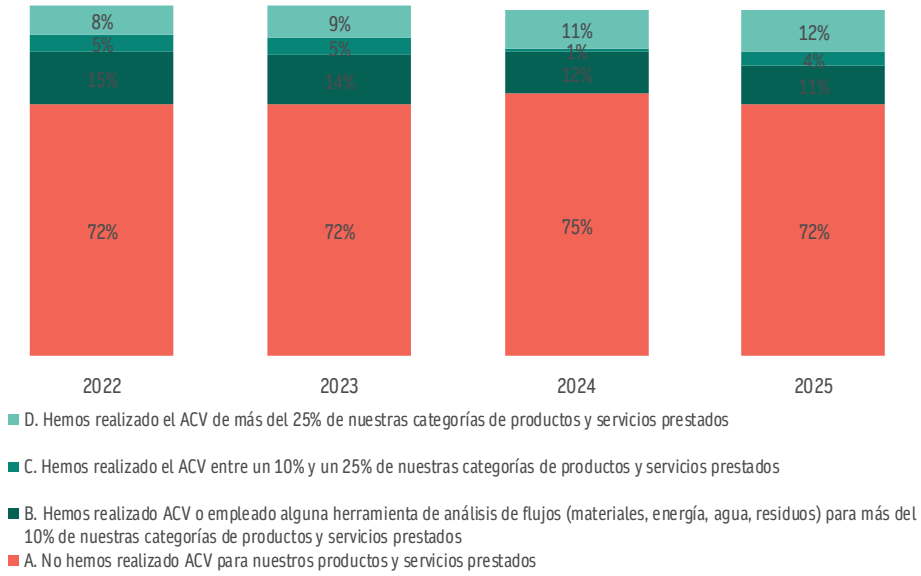
Podemos observar cambios similares relativos a otras cuestiones vinculadas con el ecodiseño, ya sean la extensión de la vida útil de los productos, como muestra el Gráfico 24 a continuación, o en la incorporación del Análisis del Ciclo de Vida (ACV) entre las actividades realizadas por las empresas (Gráfico 25).

Gráfico 24. **D2. En qué medida los productos ofertados por la empresa ofrecen una "extensión" de su vida útil y por tanto superior al estándar en su sector: 2022-2025**



Fuente: Elaboración propia.

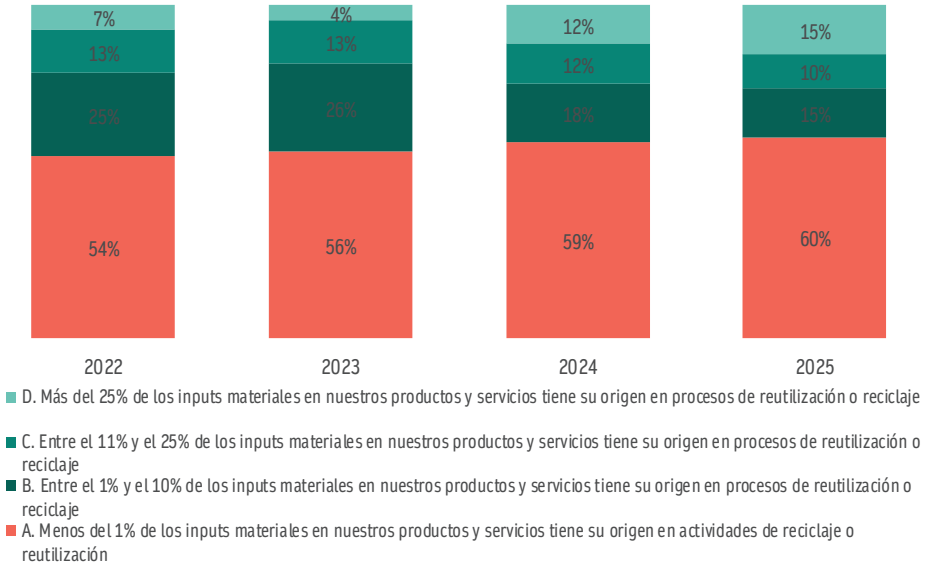
Gráfico 25. **D3. En qué medida la empresa realiza Análisis del Ciclo de Vida (ACV) de sus productos y servicios: 2022-2025**



Fuente: Elaboración propia.

También podemos observar una mejora significativa entre las empresas que incorporan en los procesos y productos/servicios un mayor porcentaje de materiales/productos procedentes de actividades de reciclaje o reutilización, bien sea la empresa directamente, o por parte de los proveedores, doblándose el número de empresas (Gráfico 26), si bien los números son todavía modestos (del 7% de empresas en 2022 al 15% en 2025).

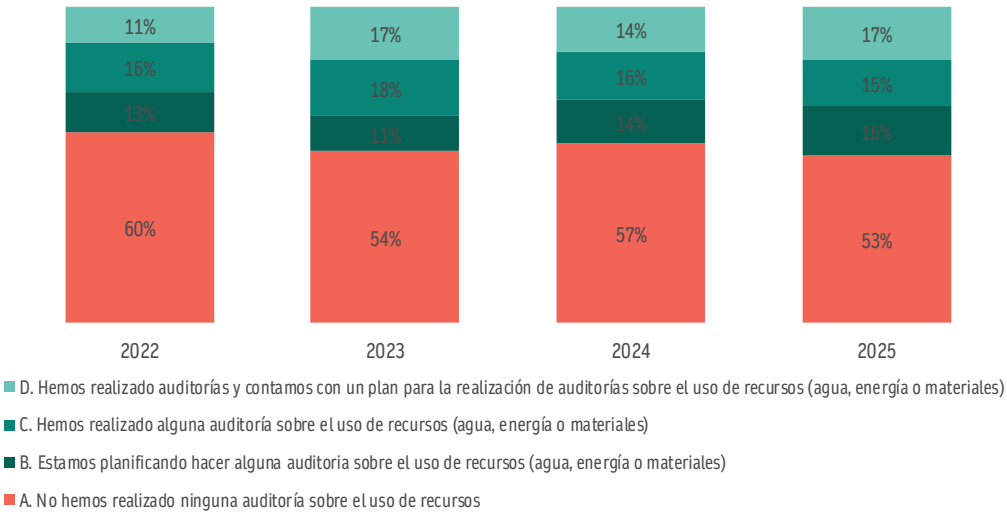
Gráfico 26. **MP1. Porcentaje aproximado de materiales/productos procedentes de actividades de reciclaje o reutilización que son incorporados en los procesos y productos/servicios por parte de la empresa directamente, o por parte de los proveedores (p.ej. materia prima principal, y resto de componentes del producto, incluyendo "packaging" y cualquier otro componente del producto o servicio prestado): 2022-2025**



Fuente: Elaboración propia.

Y para finalizar, las empresas están cada vez más interesadas en realizar auditorías sobre la eficiencia en el uso de recursos (agua, energía, materiales), como muestra el Gráfico 27 a continuación, pasando de un 40% en 2022 al 47% en 2024 las empresas que han mostrado interés, siendo especialmente reseñable aquellas que han integrado dichos análisis de manera planificada y regular dentro de sus organizaciones (del 11% al 17%). Lo cual responde seguramente no sólo a criterios de circularidad económica, sino también al interés por controlar los costes productivos asociados al consumo de materias primas y suministros..

Gráfico 27. **P1. Grado de desarrollo de auditorías para evaluar la eficiencia en el uso de recursos (agua, energía, materiales): 2022-2025**



Fuente: Elaboración propia.

13.3. Empresas con mayor Índice de Circularidad Económica

Presentamos a continuación las empresas identificadas con el distintivo ARDÁN de Empresa Circular 2025. Gozarán de tal distinción aquellas empresas que alcancen un valor promedio en sus respuestas igual o superior a 2,5 y una mediana igual o superior a 3, tal

y como se explica en el apartado metodológico incluido en el anexo. En definitiva, para la obtención del distintivo ARDÁN de Empresa Circular se requiere una apuesta decidida por estas prácticas, aunque su desempeño en algunos aspectos puede estar todavía en situaciones iniciales. Debemos destacar de nuevo que la finalidad no es identificar empresas 100% circulares, lo cual es materialmente imposible, sino destacar aquellas empresas con un mayor desempeño y compromiso hacia la circularidad económica.

A continuación, en primer lugar, se describen los rasgos distintivos de las empresas distinguidas y, a continuación, se detalla el listado de las 67 empresas que obtienen el distintivo ARDÁN de Empresa Circular 2025. Como se observa en las tablas a continuación, entre las empresas con el distintivo de empresa circular existe un sesgo significativo en favor de empresas de mayor tamaño (sobre representación en la muestra), ya sea en términos del número de empleados o en la cifra de negocios, respecto a la distribución de empresas en toda la muestra que presentamos al inicio de este informe. Por tanto, el tamaño puede tener cierta relevancia en la capacidad de las empresas para avanzar hacia una mayor circularidad. Sin que de este análisis descriptivo podamos inferir ninguna relación de causalidad, pues adolece de un riguroso análisis estadístico. En cualquier caso, más de la mitad de las empresas identificadas como circulares son micro o pequeñas empresas con menos de 50 empleados (Tabla 4), lo cual responde a la realidad empresarial gallega donde este tipo de empresas son mayoría. De igual manera, un 40% de las empresas circulares facturan 5 millones de euros o menos (Tabla 5).

Tabla 4. **Distribución del número de empleados en el año 2024 de las empresas más circulares, y su peso relativo sobre el total de empresas de la muestra analizada**

Nº Empleados	Nº empresa	%	Relativo a todas las empresas %
Menos de 10 empleados	1	1,49%	20,09%
Entre 11 y 20 empleados	15	22,39%	54,16%
Entre 21 y 50 empleados	25	37,31%	115,23%
Entre 51 y 80 empleados	9	13,43%	176,31%
Entre 81 y 100 empleados	1	1,49%	78,36%
Entre 101 y 250 empleados	4	5,97%	108,08%
Entre 251 y 500 empleados	3	4,48%	213,70%
Más de 501 empleados	3	4,48%	261,19%

Fuente: Elaboración propia.

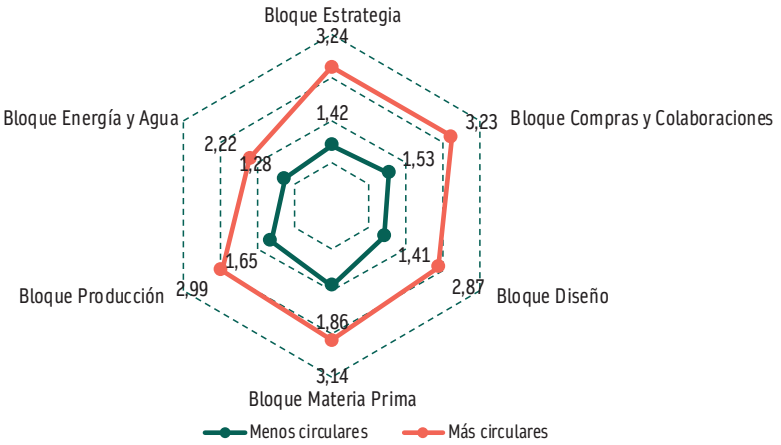
Tabla 5. **Distribución del volumen de la cifra de negocios en el año 2024 de las empresas circulares, y su peso relativo sobre el total de empresas de la muestra analizada**

Nº Empleados	Nº empresa	%	Relativo a todas las empresas %
Menos de 0,5 millones €	1	1,49%	39,62%
Entre 0,5 y 1 millones €	4	5,97%	58,11%
Entre 1 y 2 millones €	5	7,46%	33,78%
Entre 2 y 5 millones €	17	25,37%	88,20%
Entre 5 y 10 millones €	16	23,88%	168,03%
Entre 10 y 30 millones €	13	19,40%	134,90%
Entre 30 y 50 millones €	2	2,99%	124,52%
Más de 50 millones €	6	8,96%	217,91%

Fuente: Elaboración propia.

Más allá de cuestiones relativas al tamaño de las empresas, comentadas anteriormente, podemos avanzar más en el análisis del perfil de las empresas con distintivo ARDÁN de Empresa Circular 2025, en función del valor medio obtenido en cada uno de los bloques, comparando dichos valores con el perfil del resto de empresas (Gráfico 28). Entre las empresas con mayor grado de circularidad, destaca el equilibrio en los niveles medios de implantación de todos los bloques, mostrando valores alcanzados entre 3,24 y 2,87 sobre un máximo de 4. Con la excepción del bloque de Energía y Agua donde, como comentamos en epígrafes anteriores, las acciones en favor de una mayor circularidad siguen siendo las de menor implantación, también entre las empresas con mayor grado de circularidad, con niveles promedio de 2,22 sobre un máximo de 4.

Gráfico 28. **Comparación del promedio de desempeño por bloques temáticos para las 67 empresas más circulares (perfil exterior) respecto a las restantes 599 empresas (perfil interior) 2025**



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 29. **Qué aspectos desarrollan especialmente más/menos las Empresas Circulares ARDÁN-2025 respecto a su media del total de aspectos. El color rojo indica aspectos que son significativamente diferentes a la media general 2025.**

Fuente: Elaboración propia.

El Gráfico 29 nos ayuda a identificar aquellos aspectos que destaquen especialmente respecto al valor promedio global de implantación dentro del conjunto de las empresas más circulares. Para ello, procedimos a la normalización de estos valores teniendo en cuenta la media de cada ítem, la desviación respecto a esa media, así como el número de empresas que respondió a cada ítem – puesto que no todos los ítems eran obligatorios para todas las empresas. Destacan tres aspectos por encima de la media, y dos por debajo de la media, mientras que el resto no difiere esencialmente del valor promedio global. Por encima tenemos dos ítems del bloque de Compras y Colaboraciones en el que, como comentamos anteriormente, destaca el compromiso de las empresas con la concienciación de sus clientes (CC3) y la cooperación con otros agentes en el avance de la economía circular (CC2). El otro ítem que destaca positivamente es el grado de integración de la economía circular en la cultura de la empresa (E2). Los ítems que destacan por su menor implantación son los relacionados con el empleo de energía renovable, (EA2) y (EA3).

Finalmente, la siguiente Tabla 6 muestra la lista de las 67 empresas circulares que obtienen el distintivo ARDÁN de Empresa Circular 2025, ordenadas de mayor a menor índice.

Tabla 6 (I). **Empresas con Indicador de Circularidad Económica 2025**

	Empresa	Localidad	Sistema Productivo Sectorial
1	ECOWARM DE GALICIA, S.L.	BRION	Madera y muebles
2	REGANOSA SERVICIOS, S.L.	MUGARDOS	Servicios profesionales
3	ALUMATIC NORTE, S.L.L.	CULLEREDO	Construcción
4	HERMASA CANNING TECHNOLOGY, S.A.	VIGO	Maquinaria y equipo
5	MECANIZADOS DE VIGO, S.R.L.	O PORRIÑO	Automoción y equipo para transporte
6	INASUS, S.L.U.	LALIN	Construcción
7	ROEIRASA, S.A.U.	VIGO	Automoción y equipo para transporte
8	GARAYSA MONTAJES ELECTRICOS, S.L.	CARBALLO	Construcción
9	CZ VACCINES, S.A.	O PORRIÑO	Productos químicos y derivados
10	INFORHOUSE, S.L.	SANTIAGO	Información y conocimiento
11	REGASIFICADORA DEL NOROESTE, S.A.	MUGARDOS	Logística y transporte
12	SAMAIN SERVIZOS A COMUNIDADE, S.A.	VIGO	Servicios profesionales
13	INGAROIL, S.L.	SANTA COMBA	Energía, agua y gestión de residuos
14	ACADEMIA DE ENSEÑANZA NEWTON VILLALBA, S.L.	VILALBA	Información y conocimiento
15	COMPAÑIA ESPAÑOLA DE ALGAS MARINAS, S.A.	O PORRIÑO	Agricultura, ganadería y alimentación
16	GALICIMPLAS JPV, S.L.	SANTA COMBA	Productos químicos y derivados
17	CUVIDA, S.A.	SAN CIBRAO DAS VIÑAS	Automoción y equipo para transporte
18	FRIGORIFICOS ROSA DE LOS VIENTOS, S.L.	MARIN	Pesca
19	QUOBIS NETWORKS, S.L.	O PORRIÑO	Información y conocimiento
20	TALLERES METACA, S.L.	BARRO	Construcción
21	YPGAL CONSTRUCTORA, S.L.	SANTIAGO	Construcción
22	CORPORACION EMPRESARIAL CONGALSA, S.L.	A POBRA DO CARAMIÑAL	Logística y transporte
23	EYPAR, S.A.	MELIDE	Industria auxiliar
24	SOCIEDADE GALEGA DO MEDIOAMBIENTE, S.A.	CERCEDA	Energía, agua y gestión de residuos
25	TRATAMIENTOS ECOLOGICOS DEL NOROESTE, S.L.	TOURO	Energía, agua y gestión de residuos
26	LABORATORIOS NUTRASAN PHARMA, S.L.	LUGO	Agricultura, ganadería y alimentación
27	CORPORACION RADIO E TELEVISION DE GALICIA, S.A.	SANTIAGO	Información y conocimiento
28	CITANIAS OBRAS Y SERVICIOS, S.L.U.	CULLEREDO	Construcción
29	BLANCO MAYER, S.L.	CULLEREDO	Maquinaria y equipo
30	CUEVAS Y COMPAÑIA, S.A.	SAN CIBRAO DAS VIÑAS	Agricultura, ganadería y alimentación
31	ELEKO TECNOLOGIA E INNOVACION, S.L.	A CORUÑA	Maquinaria y equipo
32	GRUPO INDUSTRIAL VALIANT 2017, S.L.	PEREIRO DE AGUIAR	Productos químicos y derivados
33	ALUMAN SISTEMAS, S.L.U.	ARTEIXO	Construcción
34	MECANIZADOS RODRIGUEZ FERNANDEZ, S.L.	PEREIRO DE AGUIAR	Automoción y equipo para transporte
35	QUEIZUAR, S.L.	TOURO	Agricultura, ganadería y alimentación
36	IRAGO, EXCLUSIVAS Y DISTRIBUCIONES, S.A.	O PORRIÑO	Productos químicos y derivados
37	GAICTECH, S.L.	NIGRAN	Maquinaria y equipo
38	TECNICA Y DESARROLLO DE LA ENERGIA ELECTRICA, S.L.	VIGO	Construcción
39	BIOMASA FORESTAL, S.L.	AS PONTES DE GARCIA RODRIGUEZ	Madera y muebles
40	REFRIGERACION DE RIVEIRA, S.L.	RIBEIRA	Construcción

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6 (II). **Empresas con Indicador de Circularidad Económica 2025**

	Empresa	Localidad	Sistema Productivo Sectorial
41	GKN DRIVELINE VIGO, S.A.	VIGO	Automoción y equipo para transporte
42	FUNDICIONES REY, S.L.	VILAGARCIA DE AROUSA	Industria auxiliar
43	CONSERVAS LA BRUJULA, S.L.	RIBADUMIA	Pesca
44	EMPRESA DE SERVICIOS MORTUORIOS DE VIGO, S.A.	VIGO	Servicios profesionales
45	GARMIR MANTENIMIENTO Y SERVICIOS INDUSTRIALES, S.L.	VIVEIRO	Servicios profesionales
46	INOVALABS DIGITAL, S.L.	VIGO	Servicios profesionales
47	CLT VALLO CAMINO, S.L.	ARZUA	Servicios profesionales
48	GESTAN CONTENEDORES DE LA CORUÑA, S.L.	ARTEIXO	Energía, agua y gestión de residuos
49	SISTEMAS AUDIOVISUALES ITELSIS, S.L.	SANTIAGO	Maquinaria y equipo
50	METALURGICA B.B., S.L.	CARBALLO	Maquinaria y equipo
51	ARROUPA SANTIAGO EIL, S.L.	SANTIAGO	Artículos de uso personal y doméstico
52	FRIGORIFICOS DE CAMARIÑAS, S.L.	CAMARIÑAS	Pesca
53	ACTTIA MEDIOAMBIENTAL, S.L.	ARTEIXO	Energía, agua y gestión de residuos
54	AMBIOTEC, GABINETE DE ESTUDIOS TECNICOS DE MEDIO AMBIENTE, S.L.U.	SANTIAGO	Servicios profesionales
55	TORUS SOFTWARE SOLUTIONS, S.L.	A CORUÑA	Información y conocimiento
56	ALTIA LOGISTIC SOFTWARE, S.L.	OLEIROS	Información y conocimiento
57	GRAN HOTEL LA TOJA, S.L.	CHANTADA	Turismo, viajes y ocio
58	OPTARE SOLUTIONS, S.A.	VIGO	Información y conocimiento
59	RS MOTOR POWER SOLUTIONS, S.L.	O PORRIÑO	Maquinaria y equipo
60	RODAMIENTOS VIGO, S.A.	MOS	Maquinaria y equipo
61	EUROCOIN COMPONENTS, S.L.	A CORUÑA	Maquinaria y equipo
62	ACTEGA ARTISTICA, S.A.U.	O PORRIÑO	Productos químicos y derivados
63	ENERGIA, INNOVACION Y DESARROLLO FOTOVOLTAICO, S.A.	BARRO	Construcción
64	EURO PROSEM, S.L.	BURELA	Textil, confección y moda
65	MUSSA PILATES CENTER, S.L.	VIGO	Salud y asistencia social
66	IMATIA INNOVATION, S.L.	A CORUÑA	Servicios profesionales
67	SERVICIOS COMERCIALES DE INSERCION LABORAL E.I.L., S.L.	VIGO	Servicios profesionales

Fuente: Elaboración propia.

13.4. Conclusiones

La edición 2025 de este informe ha identificado un incremento sustantivo en el número de empresas con el distintivo ARDÁN Empresa Circular, respecto a la edición anterior. Un análisis general de los resultados obtenidos en esta edición 2025 nos permite realizar las siguientes consideraciones:

- Entre las empresas con el distintivo ARDÁN de empresa circular existe un sesgo significativo en favor de empresas de mayor tamaño (sobrerrepresentación), ya sea, por ejemplo, en relación con el número de empleados o con la cifra de negocios, respecto a la distribución de empresas en toda la muestra. Por tanto, el tamaño puede tener cierta relevancia en la capacidad de las empresas para avanzar hacia una mayor circularidad. Sin que de este análisis podamos inferir ninguna relación de causalidad, pues adolece de un riguroso análisis estadístico.

- Se aprecian avances muy positivos hacia mayores grados de desarrollo entre las empresas que estaban elaborando en el pasado una estrategia de economía circular, y que ahora ya disponen de ella y han comenzado a medir su progreso en el ámbito de la empresa (cambio del 7% en 2024 al 18% en 2025 para el panel continuo de empresas; ver epígrafe 13.2.7 para mayor explicación).

- En coherencia con un entorno dominado por las microempresas, para la gran mayoría de las empresas encuestadas la economía circular tiene un papel muy limitado en el diseño de productos y servicios. Si bien constatamos una evolución muy positiva entre las que sí habían dado pasos en esta línea. Produciéndose un movimiento continuado desde los estados de menor desarrollo hacia los de mayor integración del ecodiseño, ya sea mediante productos ecodiseñados para ser reparados, reprocesados y/desensamblados, y sobre todo para extender su vida útil. También mediante la inclusión cada vez mayor de materiales que tienen su origen en procesos de reutilización y reciclaje.

- Finalmente, la circularidad en el ámbito de las energías renovables o la utilización del agua es limitado.

Por tanto, la hipótesis principal que hemos manejado para explicar el incremento de empresas identificadas como circulares es la propia evolución de las empresas, desde estados iniciales en pro de la circularidad (Mediana 2: "está dando los pasos necesarios hacia la circularidad económica") hacia estados más avanzados (e.g. Mediana 3: "los principios de economía circular son dominantes"), utilizando la terminología empleada en la introducción a la sección 13.2 "Grado de circularidad alcanzado por la empresa gallega" de este informe. Las empresas que anteriormente, en sucesivas ediciones del informe, se situaban próximas al estado 3, han logrado en esta última edición dar el salto desde los límites del estado 2. Esta visión general ha sido corroborada por el examen exhaustivo realizado en la sección 13.2.7. "Evolución temporal a través de un panel de empresas", donde efectivamente podemos identificar esta evolución positiva para un panel continuo de empresas a lo largo de las diferentes ediciones de este informe. Más allá de esta hipótesis que ha sido contrastada positivamente, se producen algunos casos adicionales de empresas nuevas galardonadas con el indicador empresa circular, y que no participaron en la edición anterior, si bien estos casos son de menor relevancia y cuantía, y por tanto no son parte de la explicación principal.

Esta progresión de las empresas hacia estados de mayor circularidad es la respuesta a los estímulos políticos que reciben. Por un lado, las empresas de mayor tamaño reguladas por la Directiva CSRD o el Real Decreto 214/2025 que crea el registro de huella de carbono, impactan sobre algunas empresas directamente. Pero también sobre las no reguladas, al promover las reguladas mejoras a lo largo de su cadena de valor para mejorar sus KPIs, y por tanto impactándolas indirectamente.

También contribuirá a esta evolución positiva en favor de una mayor circularidad de las empresas y sus cadenas de valor las cada vez mayores obligaciones de incorporar criterios de circularidad en determinadas contrataciones públicas, donde recientemente la Ley 7/2022 de Residuos y Suelos Contaminados para una Economía Circular se suma a la modificación de la Ley de Contratos del Sector Público de 2017, reforzando la inclusión de criterios ambientales. En definitiva, la compra pública verde constituye una de las palancas más potentes que tienen las administraciones públicas, incluidos los ayuntamientos, para acelerar la transición hacia una economía circular, generando beneficios ambientales, económicos y sociales en nuestros territorios.

Existen en el horizonte más inmediato medidas adicionales que reforzarán dicha evolución, como por ejemplo el nuevo Reglamento Europeo de Envases y Residuos de Envases, que comenzará a tener efectos a partir del año 2026. Pero sin duda la palanca más importante para mejorar los indicadores más débiles identificados en este informe, referidos al uso de la energía y agua, será la aplicación a partir del año 2025 del Régimen específico de Comercio de Derechos de Emisión Europeo (RCDE2), mencionado en la introducción de este informe, y por el cual se crea un régimen específico para edificios, transporte por carretera y sectores adicionales.

Frente a esta batería de medidas políticas, las empresas deben reforzar sus estrategias en favor de una mayor circularidad, además de incrementar el empleo de herramientas para el ecodiseño como el análisis del ciclo de vida (ACV) de productos y procesos. Sin duda, contribuirá a que las empresas estén en mejores condiciones para afrontar los futuros retos políticos, e incrementar su resiliencia frente a un mundo económico y geopolítico cada vez más inestable, donde una mayor circularidad permite reducir la exposición financiera a mercados de materias primas cada vez más inestables o inciertos. Sobre esta cuestión, el pasado más reciente ya nos ha dado buenas lecciones, como por ejemplo con la guerra en Ucrania.

CÁTEDRA ARDÁN
Consorcio de la Zona Franca de Vigo - Universidade de Vigo:

Miguel Rodríguez Méndez (Centro de Investigación Interuniversitario ECOBAS)

Laura Rodríguez Mouriño (Centro de Investigación Interuniversitario ECOBAS)

La Gestión de Talento en las empresas gallegas

14

14. La Gestión del Talento en las empresas gallegas

14.1. Introducción

Las expectativas empresariales hacia el futuro no están en su mejor momento. A nivel global, la persistencia de las actuales guerras, junto con la irrupción de las medidas proteccionistas de Trump, está generando una gran incertidumbre y convulsión mundial. A modo de ejemplo, el arbitrario anuncio de aranceles y las continuas rectificaciones posteriores, -además de provocar fluctuaciones generalizadas en las bolsas-, siembra el germen de la desconfianza ante la amenaza de una plausible recesión. Numerosos analistas barajan posibles escenarios tratando de estimar efectos futuros tanto en Estados Unidos como a nivel global (Barco et al., 2025; Quiroz et al., 2024; Rivera y Peña, 2024).

El avance hacia la prosperidad y el bien común requiere la confianza en sistemas de gobernanzas competentes que, además de velar por los intereses propios, sienten las bases para fomentar y culminar acuerdos con garantías recíprocas entre los agentes implicados. Para ello, debe prevalecer el conocimiento y la colaboración (basada en la dignidad humana y la justicia social), ante la ambición económica cortoplacista (basada en la intuición y la especulación). En este sentido, Nyberg et al. (2025) recoge importantes lecciones para la gestión empresarial tras la superación del Covid 19. En línea con estos autores, creemos que, cuanto más sombrío es el horizonte empresarial, más necesario es enfocarse en el talento y en su gestión.

El sistema empresarial debe gestionar con inteligencia el actual panorama geopolítico adverso junto a otros retos acuciantes como: el dinamismo del auge tecnológico y los nuevos desafíos del mercado laboral, de la ciberseguridad o del buen uso de la inteligencia artificial (Sáez et al., 2023; García, 2024). En este sentido, Salvadorinho et al. (2024) priorizan avanzar en el respeto y desarrollo personal (propiciado por la Industria 5.0) ante la eficacia operativa de la era digital (impulsada por la Industria 4.0).

Entre otras presiones, también cabe indicar una creciente demanda social por la sostenibilidad global a espera de una mayor implicación real para su logro. Tradicionalmente, se considera que la empresa es la principal causa de los problemas ambientales (Hamilton y Gioia, 2009), por lo que debería ser el agente más importante en contribuir a su solución (Smith, 2003). Por todo ello, las actuaciones empresariales deben generar confianza a la hora de encontrar un equilibrio, sostenible a largo plazo, entre el interés económico, el respeto al medioambiente y otras consideraciones sociales como la ética, la inclusión y la igualdad (Salvadorinho et al., 2025). La confianza empresarial se construye en el tiempo y con talento para mantener una conducta coherente con unos objetivos compartidos.

Ante este complejo contexto empresarial, resulta clave la apuesta por la gestión del talento (GT), entendida como un enfoque hacia la excelencia en el capital humano, tanto individual como organizativo (Álvarez, 2014). Remitimos a De Bem et al., 2021 y Gallardo-Gallardo, et al., (2015), entre otros, para documentar la evolución conceptual de la GT, cuyo enfoque actual implica una actitud de aprendizaje continuo basado en el conocimiento y la confianza.

En cuanto a la evidencia empírica, autores como López-Taravilla, et al., (2023) enfatizan en la relevancia particular de la pequeña y mediana empresa (pyme) para impulsar el desarrollo local a través de la gestión eficaz del capital intelectual. Compartiendo esta premisa, centramos el estudio en Galicia, donde la pyme representa más del 99% de su tejido empresarial. Creemos que, para fomentar una gestión del talento (GT) efectiva, además de contar con líderes innovadores, resilientes y con visión estratégica, resulta útil promover una comprensión reflexiva y crítica de las circunstancias y actuaciones que han dado lugar a resultados exitosos, así como su adecuada difusión. Con esta visión práctica, el objetivo de este trabajo es contribuir al reconocimiento de buenas prácticas en la gestión del talento en Galicia. Como en ediciones anteriores, se elabora un índice de GT empresarial para evaluar diversos aspectos asociados a los recursos humanos tras justificar su relevancia en este ámbito de actuación. Se comentan los resultados más relevantes en el contexto empresarial, mostrando el *ranking* de las mejores empresas gallegas según el índice de GT elaborado. Se aporta una actualización de la situación de la GT, que junto a otros indicadores del Informe ARDÁN, contribuye a conformar un diagnóstico empresarial gallego más completo, que ayude a una reflexión constructiva para orientar actuaciones sostenibles hacía la mejora continua.

Seguidamente, en el apartado 2, se muestra el marco teórico del proceso que conlleva la gestión del talento actual y se analizan los principales componentes de la GT en la empresa gallega. En el apartado 3 se describe la construcción del indicador de la GT mostrando los principales resultados a nivel sectorial de su evaluación. En el apartado 4 se identifican las empresas gallegas mejor posicionadas según el *ranking* de este indicador, reservando el apartado 5 para exponer las principales conclusiones.

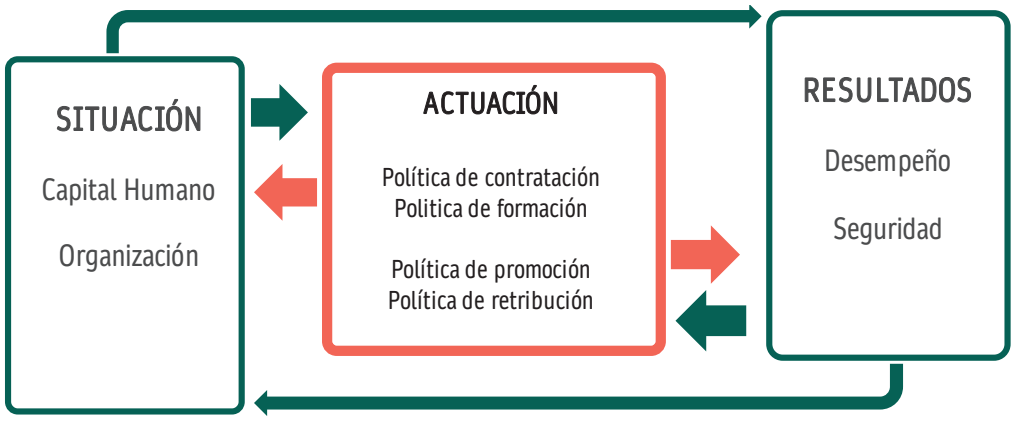
14.2. Gestión del Talento: Marco para el desarrollo empresarial y análisis de sus componentes en la empresa gallega

El concepto actual de desarrollo empresarial va más allá del crecimiento económico, ya que incorpora el respeto por la sostenibilidad ambiental y el cuidado del bienestar social (Salvadorinho, 2025). Este avance hacia un desarrollo sostenible se enmarca en lo que muchos autores denominan la 5ª Revolución Industrial: la humanización de los negocios (Red de RRHH, 2024), que aboga por situar a la persona en el centro de las decisiones empresariales apelando a una atención específica en materia de gestión de los recursos humanos. Surge así la necesidad de una orientación hacia el talento y su gestión, con una visión estratégica para lograr encajar los derechos e intereses de los trabajadores con los objetivos empresariales y el bien común.

La gestión eficaz del talento en la actual era del conocimiento, se ha convertido en un factor crítico para la competitividad organizacional y el desarrollo sostenible (Mayboroda et al., 2024). Esta visión es compatible con la propuesta de Stahl et al (2020) de contribuir al reto de la sostenibilidad abordando el cambio de mentalidades y comportamientos de forma integral, reforzando la necesidad de un enfoque moderno hacia la gestión del talento (GT). En la práctica empresarial, la GT exige la coordinación de actuaciones que ayuden a identificar el talento, valorarlo, estimularlo y retenerlo (Álvarez, 2014).

Para abordar el análisis empresarial de la GT se propone un modelo, representado en la Figura 1, que presenta el proceso interno implicado en su desarrollo: situación del capital laboral, actuaciones llevadas a cabo y resultados obtenidos. Si bien se muestra como un proceso secuencial en tres fases, es importante destacar una iteración permanente entre ellas, además de una influencia de un entorno cambiante, lo que le confiere un carácter dinámico. Las flechas tratan de ilustrar una retroalimentación recíproca en la relación causa-efecto entre los distintos componentes del modelo de GT. Así, por ejemplo, el capital humano y organizativo disponible en una situación, o momento concreto, influye de manera significativa en las posibles necesidades y actuaciones sobre contratación y formación, así como en las políticas de promoción y retribución y, por ende, en los resultados. Simultáneamente, la situación en sucesivos momentos estará influenciada por los resultados y políticas llevadas a cabo con anterioridad. Para mayor detalle sobre el modelo se remite al Anexo y a Arévalo-Tomé et al. (2021).

Figura 1. **Modelo propuesto de Gestión del Talento**



Fuente: Elaboración propia.

En línea con la relevancia del análisis regional de la pyme para evaluar la efectividad de su desarrollo, manifestada en López Taravilla, et al. (2023), centramos el estudio de la GT en el tejido empresarial gallego. Para el Informe de 2025, disponemos de una muestra de 572 empresas que proporcionan la información solicitada, tal como se detalla en el Anexo. Seguidamente, se presenta un análisis pormenorizado de cada componente que interviene en el modelo expuesto sobre GT: situación laboral, actuaciones y resultados.

14.3. Análisis de la situación asociada a la Gestión del talento

La gestión del talento precisa, en primera instancia, reconocer el potencial laboral disponible para evaluar las necesidades de talento existentes en la organización y orientar eficazmente la formación y desarrollo profesional. Tanto el capital humano como la cultura corporativa, estructura y recursos estratégicos de la organización deben estar en sintonía para maximizar la eficiencia y efectividad empresarial a largo plazo. En Álvarez (2014), se muestra evidencia de la necesidad de alinear el talento individual con el talento organizativo para lograr resultados sostenibles en el tejido empresarial gallego. Por nuestra parte, procedemos a revisar la situación actual de ambos tipos de capital laboral como punto de partida para evaluar la gestión del talento en nuestro entorno más próximo.

14.3.1. Análisis del capital humano de la empresa

Existe cierto consenso en considerar que el capital humano incluye las actitudes, los conocimientos y las capacidades de los trabajadores de una organización (García et al., 2024; Harney y Collings, 2021). Si bien no es fácil evaluar las actitudes y las capacidades de los individuos, resulta habitual evaluar el conocimiento a través de su nivel educativo. Por otra parte, se sugiere una relación positiva entre la posición jerárquica dentro de la organización y el nivel educativo, por contribuir a una mayor difusión del conocimiento de los mandos superiores al resto del personal. Por ello, en la Tabla 1 se presenta la distribución porcentual del nivel de formación y los puestos ocupados para la muestra disponible de empresas gallegas.

Analizando la estructura de los puestos, se observa que un 5% son directivos, un 14% son mandos intermedios y un 81% configuran el resto del personal. Comparado con años anteriores, se observa un ligero incremento de los puestos directivos y técnicos. En cuanto a la cualificación del personal, se aprecia que la formación universitaria representa un 30%; la formación profesional o de bachillerato un 41% y otros estudios de menor nivel académico un 29%. Se observa un mayor nivel formativo en los puestos técnicos, y un cierto equilibrio entre los otros niveles analizados, lo que sugiere la importancia de la formación técnica para la empleabilidad laboral.

Tabla 1. **Porcentaje de empleados por cualificación y estrato**

	Directivos	Mandos intermedios	Resto de personal	Total
Formación Universitaria	3%	7%	20%	30%
FP y Bachillerato	1%	5%	35%	41%
Formación básica	1%	2%	26%	29%
Total	**5%**	**14%**	**81%**	**100%**

Fuente: Elaboración propia.

Entre otros aspectos de particular interés, cabe indicar que mayoritariamente los directivos (un 62%) y los mandos intermedios (un 50%) disponen de formación universitaria. El resto del personal posee fundamentalmente formación técnica (43%), siendo similar el porcentaje en formación básica (32%) y en formación superior (25%).

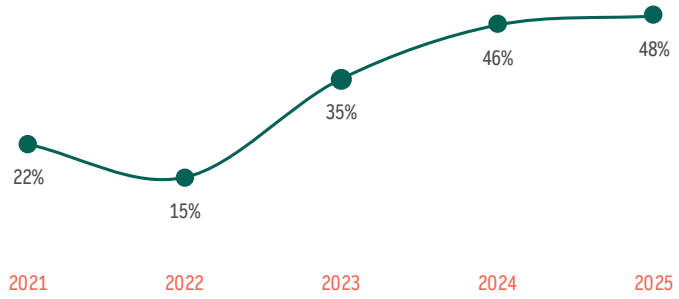
Complementariamente, si vemos en qué puesto de trabajo se incluye cada titulación, se observa que la mayoría están en resto del personal en todos los niveles, por la alta diferencia entre los trabajadores en estos puestos y en el resto de los puestos; sin embargo, relativamente, la formación universitaria destaca en los directivos y mandos intermedios,

Al tener información sobre años previos, se puede revisar la evolución del capital humano desde 2021, primer año en el que se realizó el módulo de GT en la encuesta. No obstante, deben tenerse en cuenta dos limitaciones en la comparación: una asociada a los pequeños cambios en la elaboración, que hemos procurado subsanar ajustando los cálculos, y la otra por las diferencias en los tamaños muestrales, que no se han podido ajustar convenientemente, para no perder un exceso de información.

El indicador que se estableció para considerar el capital humano en su conjunto viene medido en una escala de 0 a 1, sugiriendo que el valor 1 indica asumir todos los indicadores asociados al capital humano de la empresa, remitiendo al Anexo para su consulta. Los datos de cada año, si bien con datos diferentes, vienen recogidas en el Gráfico 1. En él, se observa una evolución creciente del

capital humano en las empresas, sugiriendo que este indicador (la base sustancial del talento) se ha ido incrementando en el conjunto de las empresas gallegas.

Gráfico 1. **Evolución del capital humano**



Fuente: Elaboración propia.

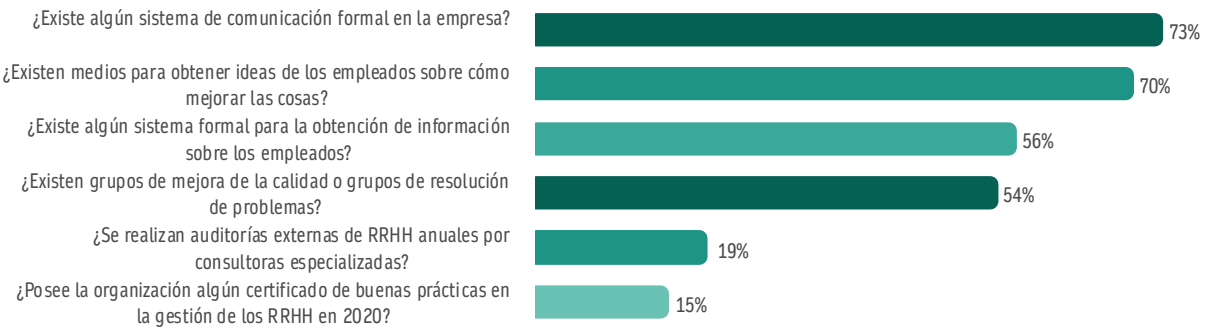
14.3.2. Análisis del Capital Organizativo en la empresa gallega

Salvadorinho et al., (2024) manifiestan la eficacia de implantar procesos organizativos que fomenten el compromiso laboral con la organización y la retención del talento. Para ello, proponen alinear la formación, las ambiciones/expectativas, las funciones y los procesos de contratación, provocando simultáneamente autonomía y autorregulación de los individuos. Por su parte, Ilies, et al., (2024) consideran positivo que los trabajadores participen proactivamente en el diseño de los puestos de trabajo al aumentar su significatividad en la estructura organizativa y facilitar la adaptación de sus capacidades al dinamismo del cambio en las necesidades laborales.

La gestión de talento implica conocer cuáles son los sistemas que la empresa utiliza para coordinar el esfuerzo del capital humano y potenciar su colaboración. Se conoce como capital organizativo al conjunto de estos sistemas y las tecnologías asociadas y, para revisar su situación en las empresas gallegas, se consideran dos tipos de instrumentos complementarios. Por una parte, las prácticas empresariales utilizadas para gestionar su capital humano y, por otra parte, los instrumentos empleados para la mejora de la organización.

La Figura 2 muestra la proporción de empresas colaboradoras que llevan a cabo las diferentes prácticas consideradas para organizar mejor la gestión del capital humano. Actualmente, destaca la existencia de sistemas de comunicación formal como la práctica más usual (un 73% del total de empresas), seguida muy de cerca por la existencia de medios para obtener ideas de mejora entre los empleados (un 70% de las empresas dicen tener algún sistema). Ambos porcentajes son ligeramente mayores que los obtenidos el año anterior. Los grupos de mejora y los sistemas formales de seguimiento de los empleados están presentes en algo más del 50% de las empresas encuestadas.

Figura 2. **Prácticas de gestión de recursos humanos**



Fuente: Elaboración propia.

Por último, se puede observar que los certificados de buenas prácticas y las auditorías de RRHH son los menos comunes en las empresas, con un 15% y 19% respectivamente. Estos últimos porcentajes son algo superiores a los del informe del año anterior, lo que indica que la actualización de la información sobre estas prácticas empresariales ha mejorado. No obstante, en su conjunto se puede afirmar que es conveniente insistir en estas buenas prácticas para mejorar la gestión de las compañías.

También se pregunta a los empresarios gallegos si disponen de instrumentos para evaluar la mejora de la eficiencia del sistema organizativo en coherencia con lo esperado. Las respuestas se recogen en la Figura 3.

El sistema más común sigue siendo el que trata de evaluar la mejora en la eficiencia de los RRHH (un 67% de las empresas responden que lo tienen), seguido de sistemas para evaluar la mejora en la eficiencia de los procesos de la organización (51%). Menos usuales son los sistemas para evaluar el grado de digitalización en el área, sugiriendo que aún es escaso el nivel de digitalización de las empresas en lo que respecta a la gestión del personal.

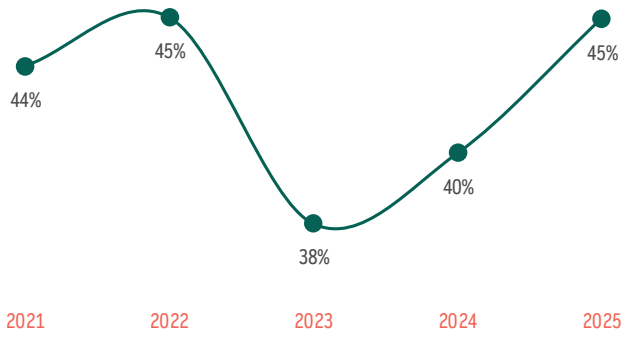
Figura 3. **Sistemas de mejora de organización de los RRHH**

Fuente: Elaboración propia.

Se observa una cierta base de capital humano y organizativo en las empresas gallegas, si bien aún queda margen para una mejora de estos aspectos.

Con referencia a la información de años anteriores, homogeneizada con la nueva metodología, en el Gráfico 2 se muestra la evolución del capital organizativo en las empresas de Galicia. Después de un proceso de mejora objetiva en 2022, se observa que hay una ligera reducción en el año 2023 que es recuperada en los años siguientes, hasta que en 2025 se alcanza el valor registrado en 2022. Dado que el valor promedio está por debajo del 50%, se pone de manifiesto una significativa posibilidad de mejora en el conjunto de las empresas. No obstante, algunas de ellas presentan los indicadores que se consideran necesarios para tener un papel relevante en la gestión del talento en su conjunto. Nuevamente remitimos al Anexo para su identificación.

Gráfico 2. **Evolución del capital organizativo**



Fuente: Elaboración propia.

14.4. Análisis de las actuaciones asociadas a la Gestión del Talento

Una vez identificadas las posibles necesidades de capital laboral, se deben establecer procesos que permitan atraer, desarrollar y retener el talento. Para ello, en primer lugar, procede llevar a cabo un proceso de selección, que ayude a conseguir la oportuna cualificación y actitud para estimular el aprovechamiento del conocimiento en línea con los objetivos y valores empresariales. Seguidamente, se deben establecer sistemas asociados a una formación continua y acorde al dinamismo de las necesidades de la organización. Una preparación adecuada permitirá asegurar que el talento esté siempre disponible facilitando la transmisión interna

del conocimiento, con el fin de optimizar el desempeño individual y global. Finalmente, para retener el talento y que surja el efecto deseado, es preciso el desarrollo del talento colaborativo, facilitando la creatividad, la iniciativa personal y su valoración. Para ello se debe fomentar la movilidad, la flexibilidad y la posibilidad de una promoción hacia una carrera profesional acorde con las expectativas generadas.

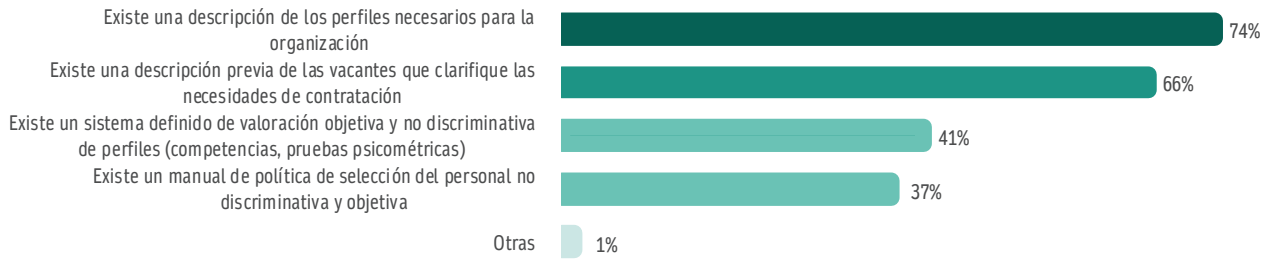
Seguidamente se procede a evaluar las políticas mencionadas en el ámbito de Galicia.

14.4.1. Análisis de las políticas de contratación en la empresa gallega

La integración laboral exitosa comienza con prácticas de reclutamiento específicas para cada rol, destinadas a identificar talento, individuos con las habilidades y el potencial que permitan maximizar las probabilidades de éxito. Este enfoque implica, reclutar empleadores calificados para los puestos y programar la posible formación para adquirir las habilidades requeridas. Autores, como Tsaousiotis, et al. (2025) y Pesch et al., (2023), han demostrado que el enfoque realista por ajustar la cualificación y las expectativas profesionales mejora los resultados en la gestión del talento.

Centrando el análisis en el ámbito empresarial gallego, en la Figura 4 se recogen las políticas previas a la contratación asumidas en las organizaciones.

Figura 4. **Políticas previas a la contratación**

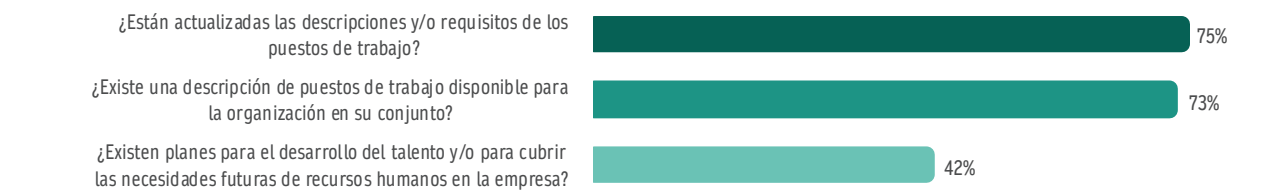


Fuente: Elaboración propia.

Actualmente, la mayoría de las empresas (el 74%) emplea una descripción de perfiles necesarios, y un 66% una descripción previa de las vacantes, superando levemente en ambos casos los datos del año anterior. Con menor uso, el 41% presenta un sistema definido de valoración objetiva y el 37% dispone de un manual de política de selección objetiva. En conjunto se observa una mejora en los criterios de definición de los perfiles de la organización al igual que en la objetividad de los procesos de contratación, aunque todavía queda un largo proceso de mejora en el conjunto de empresas gallegas.

En relación con la situación y necesidades de los puestos a cubrir, se preguntó a los responsables de las compañías por los tres aspectos que se recogen en la Figura 5.

Figura 5. **Análisis de puestos de trabajo**

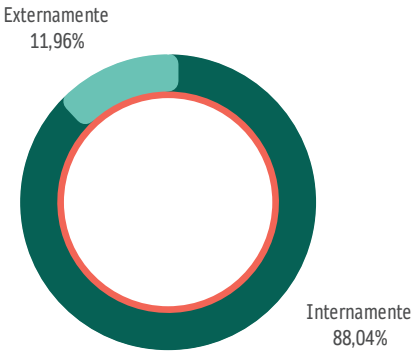


Fuente: Elaboración propia.

El sistema de registro de puestos de trabajo más comunes en las empresas de la muestra se corresponde con su descripción (un 75%) y su disponibilidad actualizada (un 73%), siendo menos usual contar con planes para el desarrollo del talento (42%). Los tres aspectos mejoran ligeramente respecto a los valores del año previo.

Ante la tramitación de posibles vacantes, o la detección de la necesidad de cubrir determinados puestos, la empresa decide una selección interna, o externa, según la importancia del proceso a seguir. El Gráfico 3 recoge esta decisión para las empresas gallegas. Se observa que mayoritariamente la selección en estos casos se cubre con puestos internos de la empresa, ya que apenas un 12% lo resuelve con personal externo. Este hecho resalta la importancia de los procesos de promoción en las empresas gallegas, que se analizarán posteriormente.

Gráfico 3. **Reparto del tipo de selección ante la tramitación de una vacante, o necesidad detectada**

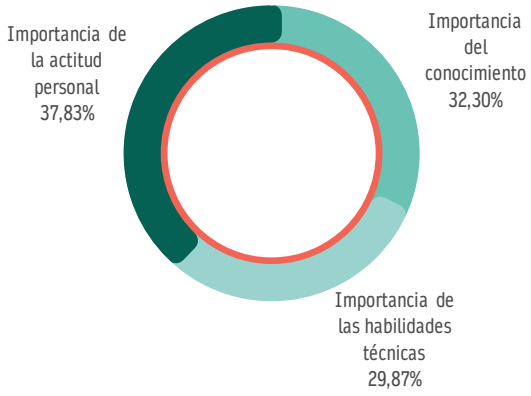


Fuente: Elaboración propia.

La búsqueda de talento requiere un criterio de selección del personal en base a una combinación de cualidades (conocimiento, habilidades técnicas y actitud) que se consideran apropiadas para el puesto a ocupar.

El Gráfico 4 recoge la importancia porcentual que las empresas otorgan a cada una de estas cualidades a la hora de seleccionar al personal. En él se observa que el factor más importante es la actitud, seguida por los conocimientos y por ultimo las habilidades técnicas. No obstante, todas ellas presentan valores próximos al 33%, poniendo de manifiesto que todas son consideradas importantes en el proceso de contratación.

Gráfico 4. **Importancia de los elementos que el empresario considera para seleccionar su personal**



Fuente: Elaboración propia.

Otro aspecto analizado es la forma de seleccionar el personal, dada su importancia al indicar los criterios aplicados y el grado de profesionalización asociado. Una forma de objetivar el proceso de selección es acudir a empresas expertas en selección de personal que no estén condicionadas por la subjetividad de los directivos de la organización. De ahí que se pregunte a los empresarios por los procesos de selección del personal, siendo indicativo del grado de profesionalidad de la empresa y, en ese sentido, de su compromiso con la GT.

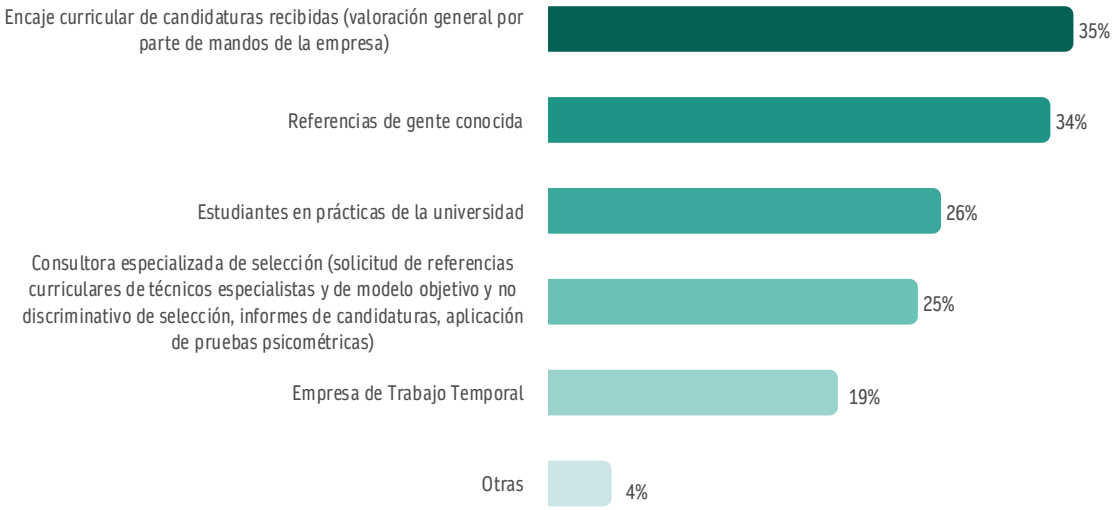
La Figura 6 recoge las respuestas de los empresarios encuestados. Se observa que el 82% dicen hacer uso de entrevistas estructuradas a la hora de contratar el personal. Sin embargo, solo un 42% recurre a empresas especializadas en la selección del personal.

Figura 6. Forma de realizar la selección

Fuente: Elaboración propia.

El mayor detalle que se muestra en la Figura 7 sobre la selección del personal externo, indica que, aproximadamente un 35% de las empresas colaboradoras manifiestan realizar selección del personal con empresas externas, bien constatando si existe un encaje curricular de candidaturas recibidas (valoración general por parte de mandos de la empresa) o bien mediante referencias de gente conocida, algo similar al año previo. Es interesante observar que un 26% proviene de prácticas en empresas de estudiantes universitarios, señalando que es una actividad interesante para los futuros profesionales que se forman en centros educativos, aunque aún es escasa.

Figura 7. Selección externa del personal

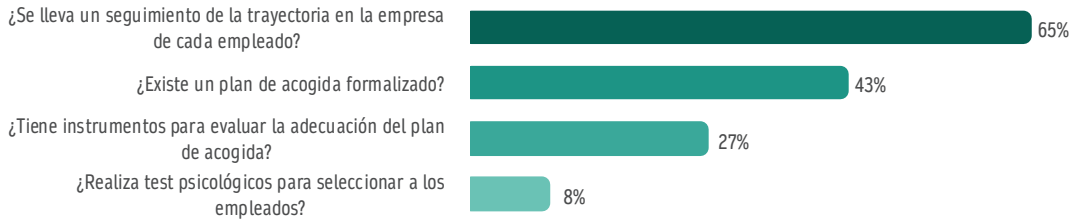


Fuente: Elaboración propia.

En su conjunto, el resto de los sistemas de selección externa recogidos en la Figura 7, no llegan a ser utilizados por la mitad de las empresas, si bien cabe indicar la posibilidad de combinar diferentes métodos. Los servicios profesionales a los que se acude para esta selección de personal suelen ser consultoras especializadas (es el caso en un 25% del total de empresas) y a través de empresas de trabajo temporal (en un 19%). En general, vuelve a primar la subjetividad en la selección del talento de las empresas.

Con objeto de enriquecer el análisis sobre el plan de selección, también se preguntó por una serie de prácticas en relación con el proceso establecido y su seguimiento. Las respuestas vienen recogidas en la Figura 8, donde se pone de manifiesto que el seguimiento de la trayectoria de cada empleado es la práctica más utilizada por las empresas, en un 65% de los casos; en el 43 % de las empresas se usan planes de acogida, aunque solo un 27% presentan instrumentos para evaluarlo, por lo que los planes no tienen una actuación complementaria asociada. Finalmente, solo un 8% realiza test psicológicos para la selección, señalando que los instrumentos más objetivos son poco utilizados en la práctica empresarial. Se observa un ligero aumento en la valoración de estos instrumentos respecto al año anterior, apuntando a que las empresas, consideradas en su conjunto, mejoran ligeramente en cuanto al plan de selección del personal.

Figura 8. **Seguimiento y plan de selección de personal**

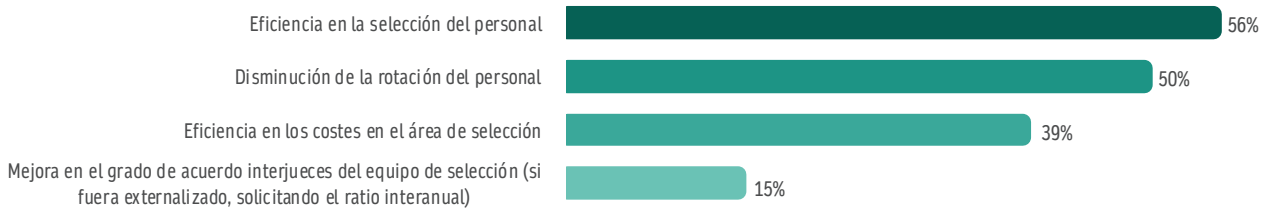


Fuente: Elaboración propia.

Dos son los posibles indicadores objetivos de la eficiencia del proceso de selección: el tiempo que se tarda en cubrir las vacantes y el gasto de las contrataciones. Las respuestas a estas cuestiones por parte de los entrevistados permiten deducir que el tiempo medio en cubrir un puesto en Galicia es de 28,5 días, lo que parece indicar una clara reducción respecto a años anteriores. El gasto en contratación promedio sobre el total de gasto de personal fue del 5,8% aproximadamente.

Para completar el análisis del proceso de selección, nos parece importante considerar los instrumentos que las empresas pueden emplear para su evaluación.

Figura 9. **Instrumentos para evaluar el proceso de selección**



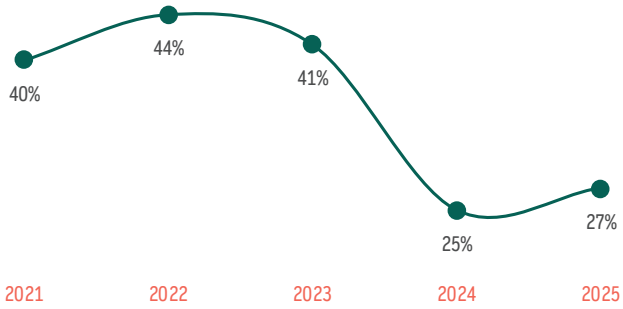
Fuente: Elaboración propia.

La Figura 9 recoge la respuesta de los empresarios encuestados sobre los instrumentos para evaluar dichos procesos. En ella, se muestra que los instrumentos para evaluar la eficiencia en la selección del personal son los más frecuentes, utilizados por un 56% de los empresarios. Los instrumentos de medición de la disminución de la rotación del personal son empleados en el 50% de las empresas. Un 39% manifiestan hacer uso de instrumentos de eficiencia atendiendo a los costes en el área de selección y solamente un 15% recurre a equipos de selección para evaluar la mejora en el grado de acuerdo interjueces.

En su conjunto, la valoración que los empresarios tienen de su proceso de selección del personal se mantiene alta, en promedio un 3,92 sobre 5. Es un dato algo mejor que el año anterior, indicando que, en general, están satisfechos con el proceso de selección que practican, aunque del análisis realizado se deriva que aún exista margen de mejora. Se puede interpretar que existe una mayor profesionalidad objetiva en el proceso de selección con margen para la mejora, en el ajuste entre la fuerza laboral contratada y las necesidades de la empresa.

Para finalizar con este apartado, en el Gráfico 5 se muestra la evolución del valor conjunto de las políticas de contratación a lo largo de los años en los que se lleva realizando la encuesta. Se puede observar un descenso interanual en 2023 y en 2024 del valor promedio de este tipo de políticas, así como una pequeña recuperación en 2025 respecto a 2024. Aun así, se trata de valores relativamente bajos, señalando la necesidad de mejorar las políticas de contratación con objeto de gestionar de modo más eficiente el talento existente en las empresas gallegas.

Gráfico 5. **Evolución de las políticas de contratación**



Fuente: Elaboración propia.

14.4.2. Análisis de las políticas de formación en la empresa gallega

La formación continua es una estrategia empresarial esencial para avanzar y explotar el conocimiento interno por su impacto en el logro de ventajas competitivas sostenibles López-Taravilla (2023).

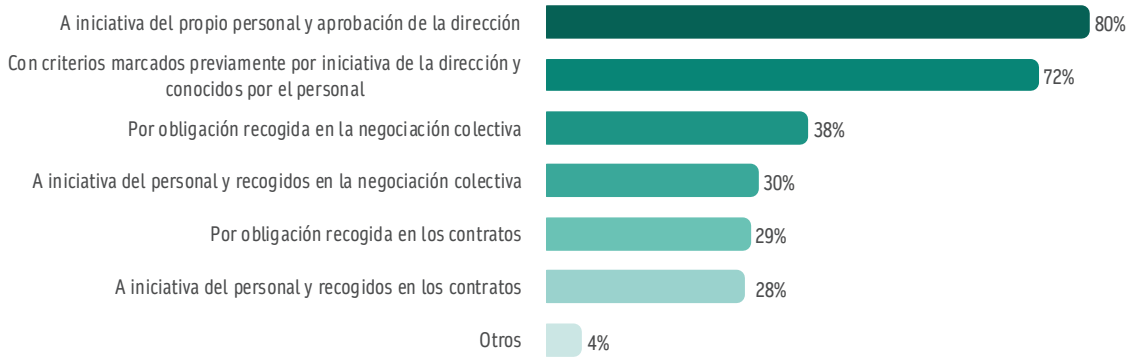
Habitualmente, la formación interna resulta imprescindible para cerrar la brecha entre la capacitación disponible y la necesidad de implementar prácticas más eficaces en el ámbito de los recursos humanos. Así, por ejemplo, actualmente es fundamental que las organizaciones inviertan en el desarrollo combinado de habilidades técnicas, cognitivas y sociales, para afrontar con éxito una transición hacia los nuevos entornos digitales (Naranjo-Armijo y Almeida-Blacio, 2024).

Por su parte, el liderazgo contemporáneo debe impulsar procesos de mejora orientados a un aprendizaje efectivo, especialmente en competencias asociadas al *coaching*, que promuevan tanto el crecimiento profesional como personal, y fomenten actitudes colaborativas (Dhar, 2025). De igual modo, los estilos de supervisión basados en la escucha activa contribuyen a fortalecer la implicación individual con la organización (Cannon, 2024), siendo especialmente eficaces al apoyar a los empleados en su desarrollo, desempeño y evolución de capacidades (Adele et al., 2023).

Seguidamente, se analizan los principales aspectos relacionados con las políticas de formación en el ámbito empresarial gallego. Estos aspectos son múltiples y se complementan entre sí para la valoración conjunta de su aportación a la GT. En concreto, se revisan, por este orden, los procedimientos que promueve la iniciativa formativa, los sistemas para identificar necesidades de formación, los criterios para asignar personas para formarse, los tipos de formación ofrecidos, así como las formas e instrumentos para su evaluación.

La motivación que origina la ejecución de los programas de formación es variada, tal como se recoge en la Figura 10, que muestra que la iniciativa más común (un 80%) parte de las propuestas del personal y se aprueba después por la dirección. Otra práctica con un amplio uso (un 72%) es la aplicación de criterios marcados por la dirección y conocidos por el personal. Otras respuestas, con una utilización menor, serían la obligación recogida en la negociación colectiva (38%), a iniciativa del personal y recogida en los contratos de negociación colectiva (30%), y la obligación recogida en los contratos (29%). Este diagnóstico muestra la importancia de la iniciativa personal en mejorar la formación del capital humano en la empresa gallega. Acompasar la actitud hacia el aprendizaje con el avance en el conocimiento es clave para el desarrollo profesional y en la gestión del talento.

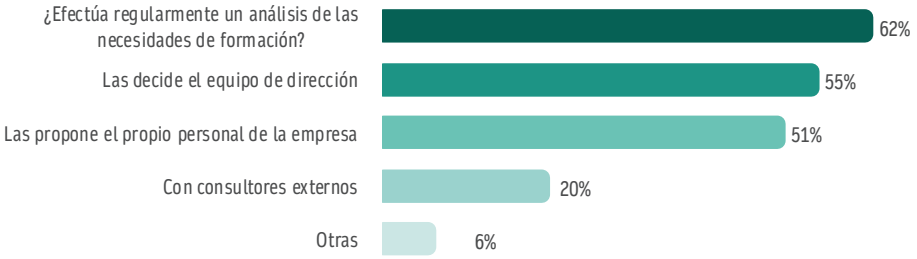
Figura 10. **Motivaciones para la ejecución de la formación**



Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, es fundamental reconocer las necesidades específicas de formación de cada organización para, en primera instancia, elaborar programas de formación apropiados y adaptados a dichas necesidades. El 62% de las empresas gallegas afirman realizar un análisis regular sobre las necesidades de formación; es un porcentaje algo inferior al año anterior, aunque puede estar motivado por el cambio en el tamaño muestral.

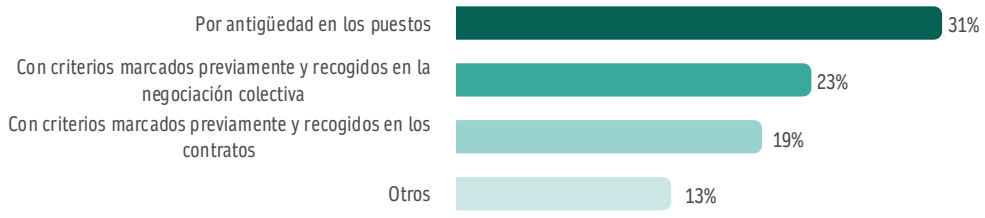
Figura 11. **Análisis sobre cómo se determinan las necesidades de formación**



Fuente: Elaboración propia.

Al analizar la respuesta sobre cómo se determinan las necesidades de formación (ver Figura 11), se constata que un 55% de los entrevistados señala que las decide el equipo de dirección y un 51% indica que las propone el propio personal de la empresa. Solo el 20% manifiesta identificarlas con ayuda de consultores externos. De nuevo, se observa el alto contenido subjetivo de los procesos de formación que establecen las empresas, con las limitaciones asociadas a la falta de profesionalización de esas decisiones.

Figura 12. **Criterios para enviar a los trabajadores a programas de formación**



Fuente: Elaboración propia.

Conocidas las necesidades de formación, el siguiente paso consiste en establecer los criterios para enviar a los trabajadores a los diferentes programas de formación. El porcentaje de las empresas gallegas que aplican algún criterio para esta asignación es de un 86%. Las respuestas sobre los criterios en cuestión vienen recogidas en la Figura 12. En particular, el 31% de las empresas responden que lo hacen por antigüedad en los puestos; un 23% lo hacen con criterios marcados previamente y recogidos en la negociación colectiva; un 19% lo hace con criterios marcados previamente y recogidos en los contratos y, finalmente, un 13% manifiesta utilizar otros criterios.

De nuevo, se observa que aún hay margen de mejora en la profesionalidad a la hora de decidir este tipo de asignación en los procesos de formación de las organizaciones gallegas.

En lo que respecta al tipo de programas de formación más demandados por las empresas, en la Figura 13 se recoge que en un 84% se trata de programas formales de capacitación para nuevos empleados, mientras que un 56% son programas específicos para el personal que precisa mejorar su capacitación con habilidades críticas de sus puestos de trabajo. Parece pues que el interés por formar a los nuevos trabajadores es destacadamente importante en la política de formación de las empresas.

Figura 13. **Programas de formación**

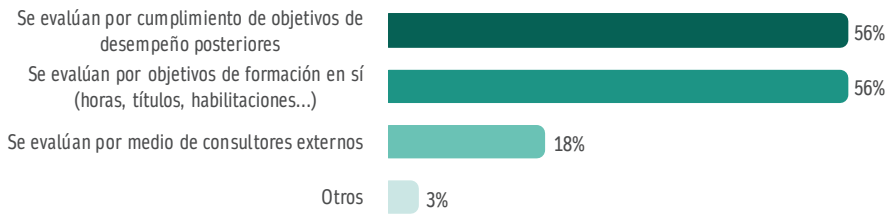
Fuente: Elaboración propia.

La inversión de la empresa en tiempo y dinero de formación es un indicador de su implicación con el aprendizaje continuo que requiere la mejora del nivel competitivo. De acuerdo con las afirmaciones de los empresarios entrevistados, el promedio anual de horas de formación es de 995 por compañía, ligeramente inferior al promedio equivalente registrado el año anterior. El peso del gasto en formación es, aproximadamente, un 0,3% del gasto conjunto de la compañía, lo que parece indicar una relativa escasa inversión en materia formativa.

El éxito de la formación es un buen indicador del ritmo de crecimiento en el talento acumulado. Por consiguiente, parece importante su análisis de cara a la evaluación del sistema de gestión del talento empresarial en su conjunto. Con este fin, nos interesamos por conocer tanto la forma como los instrumentos, que las empresas utilizan para evaluar la formación impartida.

Así, en la Figura 14 se presenta las formas de evaluar los programas de formación específicos en las compañías gallegas. Las prácticas más comunes (igualadas con un 56% de frecuencia) son: la evaluación por cumplimiento de objetivos de desempeño y la evaluación por objetivos de formación en sí (horas, títulos, habilitaciones...). Con una frecuencia de uso inferior (18%) se recurre a la evaluación realizada por consultores externos. Estos resultados son muy similares a los del año anterior, poniéndose de manifiesto la falta de evaluación de la formación en una porción importante de empresas. Las que sí lo hacen utilizan diversos criterios, no existiendo un modo de uso estándar.

Figura 14. **Formas de evaluar la formación**



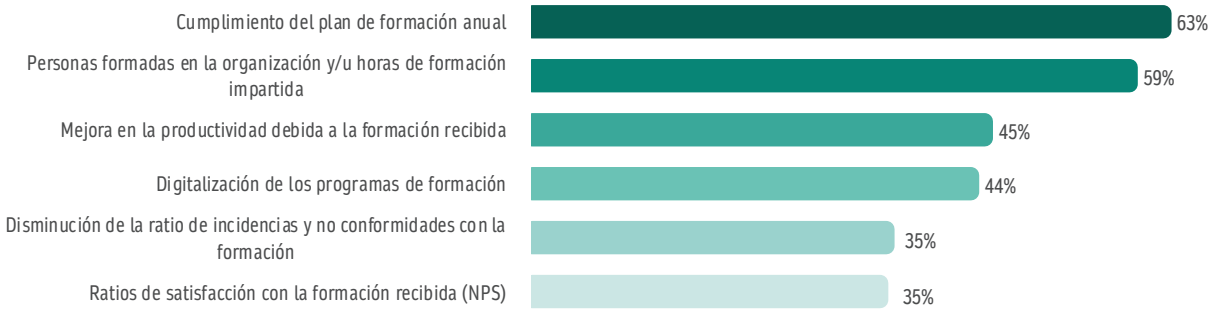
Fuente: Elaboración propia.

Existen también diferentes instrumentos para evaluar la formación, tal como se recoge en la Figura 15, siendo el más utilizado (por un 63% de las empresas consultadas) el control del cumplimiento del plan de formación anual. Se trata de un instrumento sencillo y básico que simplemente analiza si los objetivos iniciales de formación se están alcanzando.

Otros instrumentos frecuentemente utilizados consisten en analizar: el porcentaje de personas formadas en la organización y las horas de formación impartida (empleado por un 59%); la mejora en la productividad debida a la formación recibida (45%); la digitalización de los programas de formación (44%); la disminución de la ratio de incidencias y las ratios de satisfacción con la

formación recibida (35% en cada caso). Todo ello sugiere la necesidad de formalizar los instrumentos de medición de la calidad de la formación y adaptarlos a las necesidades específicas de las empresas objeto de estudio.

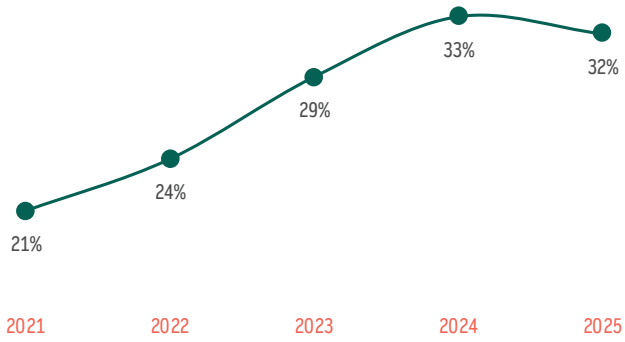
Figura 15. **Instrumentos de evaluación de la formación**



Fuente: Elaboración propia.

Al comparar la situación de las políticas de formación con años anteriores a partir del indicador conjunto elaborado (ver Gráfico 6), se puede observar que la empresa gallega ha ido paulatinamente mejorando (entre 2021 y 2023) y experimentando un ligero estancamiento en 2025. En cualquier caso, los valores obtenidos son reducidos, pudiendo decir que, en promedio, las empresas de 2025 solo hacen uso de un 32% del conjunto de las políticas de formación consideradas necesarias para alcanzar su máximo potencial en la valoración de la GT empresarial.

Gráfico 6. **Evolución de las políticas de formación**



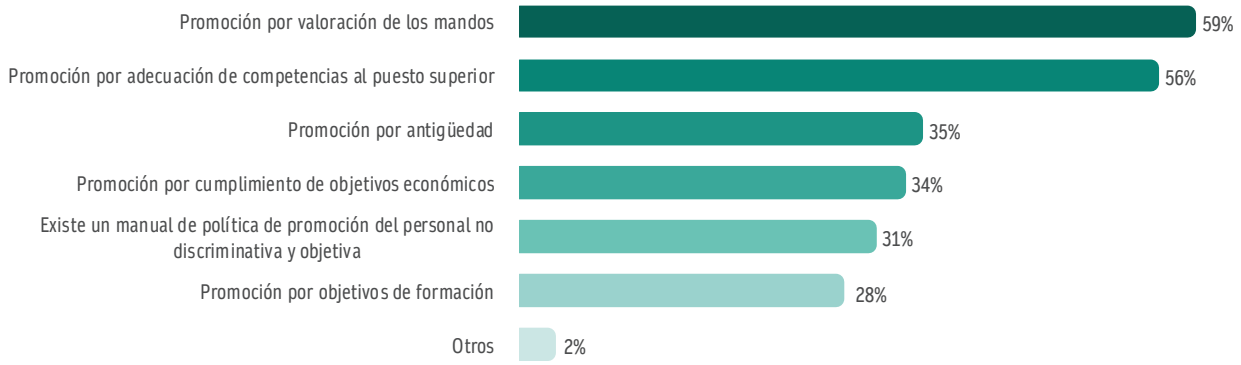
Fuente: Elaboración propia.

14.4.3. Análisis de las políticas de promoción en la empresa gallega

La motivación y el compromiso de los empleados con la organización puede verse fuertemente impulsada a través de programas de promoción alineados con las expectativas profesionales de los empleados. Autores como Kolachina et al. (2024), en su exposición de la evolución de la Dirección de los RRHH (centrado en la administración y control) a un nuevo enfoque hacia la GT, destaca la necesidad de avanzar hacia la personalización del trabajo y el reconocimiento de la valía profesional. En este sentido, las políticas de promoción pueden jugar un papel relevante en el desarrollo y la retención del talento. Esta retención debe entenderse como fidelización, ya que debe estar basada en la libertad del empleado y la confianza de la empresa en el talento reconocido. Desde un punto de vista estratégico, la promoción debería estar diseñada para complementar el proceso de selección y de formación de la empresa, por lo que debería estar planificada en coherencia con estos elementos.

Centrando la atención en el contexto empresarial gallego, en la Figura 16 se muestra el uso de las distintas políticas de promoción presentadas en la encuesta solicitada.

Figura 16. **Políticas de promoción**



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, la promoción a través de la valoración de los mandos es la más empleada, (en el 59% de las compañías); también la adecuación al puesto (con un 56%) tiene un elevado nivel de utilización. Otras políticas tienen un empleo inferior, como son la antigüedad (un 35%), el cumplimiento de objetivos económicos (un 34%), la referida a la existencia de un manual y, por tanto, con criterios objetivos previamente establecidos (31%) o por objetivos de formación (un 28%). Dada la alta subjetividad presente en los procesos mayoritariamente establecidos para la promoción, se evidencia una necesidad de mejorar los sistemas de promoción para aprovechar en mayor medida el potencial de profesionalización que pueden aportar criterios de promoción más objetivos.

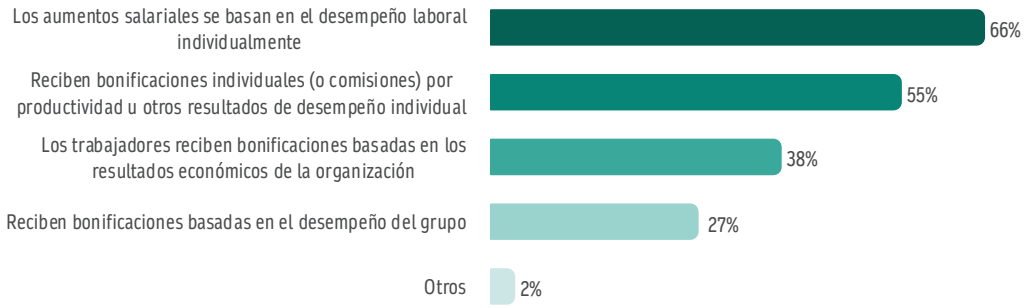
14.4.4. Análisis de las políticas de retribución en la empresa gallega

El talento potencial de los empleados debe ser desarrollado y explotado por la empresa, pero también, reconocido y recompensado con criterios de equidad y justicia. La confianza mutua, el compromiso y la colaboración deben ser el soporte para la sostenibilidad de la relación trabajador-organización, y en consecuencia para el éxito de la GT.

No obstante, la retribución laboral no es solo monetaria, también cabe considerar otras condiciones de calidad vital. En la medida en que se impone una creciente demanda de condiciones laborales que permiten compaginar la faceta profesional y la personal, surge un nuevo desafío empresarial: reconocer y facilitar este cambio de paradigma. El trabajador actual quiere trabajar para vivir, no vivir para trabajar. En este sentido, Hunsaker y Jeong, (2023) destacan el papel de apoyo que deben ejercer los líderes para equilibrar este tipo de corresponsabilidad con un enfoque flexible y adaptativo.

En lo que respecta al análisis de las políticas de retribución en la empresa gallega, en la Figura 17 se muestran distintos aspectos para recompensar al personal según el reconocimiento del trabajo realizado. Se puede comprobar que la política más frecuente es el aumento salarial basado en el desempeño laboral individual (un 66%), lo que estaría reconociendo esencialmente el trabajo personal e independiente. En cuanto al resto de criterios de reconocimientos: un 55% responde que sus trabajadores reciben bonificaciones individuales (o comisiones) por productividad u otros resultados de desempeño individual; un 38% indica que las bonificaciones se basan en los resultados económicos de la organización; y un 27% de las empresas reparte bonificaciones basadas en el desempeño del grupo. En su conjunto, el diagnóstico apunta a que las políticas de retribución en Galicia están más orientadas al trabajo individual, que a un reconocimiento de la cooperación o de trabajo en equipo. Aunque la distribución de las opciones de remuneración es similar respecto al 2024, todos los sistemas de remuneración alcanzan un porcentaje de respuesta algo superior. Hay una preocupación en los empresarios por establecer sistemas de retribución que promuevan el uso del talento individual, aunque aún faltan instrumentos de retribución que fomenten la colaboración interna.

Figura 17. **Políticas de retribución**



Fuente: Elaboración propia.

14.5. Análisis de resultados asociados a la Gestión del Talento

El nivel del compromiso laboral tiene una influencia directa en los resultados (Ilies, et al., 2024) y la organización puede influir en mejorar el rendimiento de los equipos de múltiples formas: facilitando la comunicación y el intercambio de información para que el conocimiento se comparta y se aplique (Gonçalves et al., 2023); dando opciones de teletrabajo y participación en toma de decisiones estratégicas para aportar flexibilidad y un buen clima laboral (Jim y Maeso-Fernández, 2022); fomentando relaciones interpersonales transparentes y empáticas, así como reflexiones basadas en la escucha. Prácticas como compartir información y reducir el control estricto, favorecen la retroalimentación Nyberg et al. (2025) así como el autocontrol y la satisfacción laboral (Ilies, et al., 2024). Estos autores reflexionan y aportan evidencias sobre la eficacia de fomentar y compartir experiencias laborales positivas como estrategia para mejorar la satisfacción y potenciar el capital humano. Nyberg et al. (2025) también destacan la importancia de implementar con rapidez medidas enfocadas en la seguridad de los empleados y en la retención del talento, lo que contribuye a reducir el absentismo, la rotación, los accidentes laborales y los conflictos interpersonales.

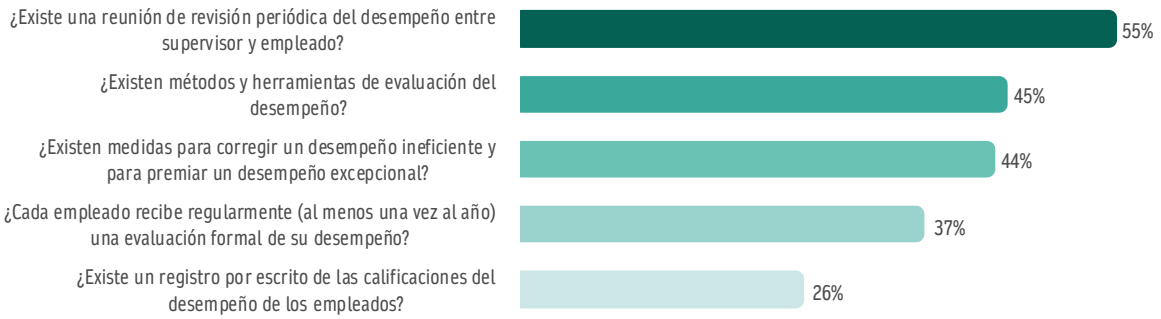
Por su parte, Tomlinson (2025) plantea soluciones constructivas para reducir el conflicto laboral (en particular derivados de una creciente polarización política en los centros de trabajo), con objeto de fomentar conductas constructivas, salvaguardando la confidencialidad en la resolución de litigios y la reparación de la confianza en las relaciones interpersonales.

La GT está orientada hacia el aprendizaje y la mejora continua, por lo que la empresa enfocada hacia la GT debería disponer de medios apropiados para evaluar si alcanza los resultados esperados. Con objeto de proporcionar el diagnóstico sobre este aspecto de la GT para la empresa gallega, seguidamente se analiza la información disponible en relación con los instrumentos empleados para evaluar -respectivamente-, el desempeño y el clima laboral.

14.5.1. El desempeño laboral en las empresas gallegas

Comenzamos el análisis de los resultados empresariales con la información proporcionada en la Figura 18 que recoge las diferentes alternativas que las empresas utilizan para evaluar el desempeño logrado. Como se puede observar, la forma más habitual (con el 55%) son las reuniones periódicas entre supervisor y empleado para revisar el desempeño alcanzado.

Figura 18. **Evaluación del desempeño laboral**



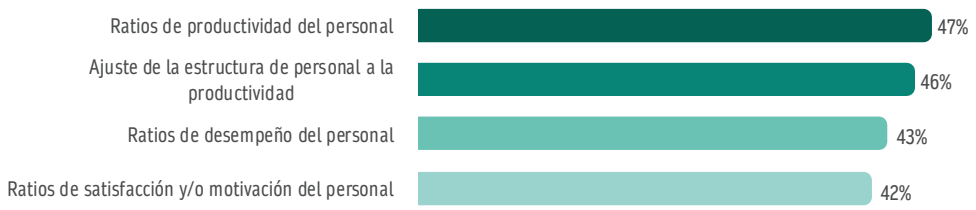
Fuente: Elaboración propia.

Casi la mitad de los empresarios (un 45%) manifiestan que utilizan métodos y herramientas para la evaluación el desempeño, por tanto, disponen de algún sistema con criterios específicos y cuantificables de evaluación. Una proporción similar de empresas (44%) toman medidas para corregir el desempeño ineficiente y para premiar un desempeño excepcional, por tanto, presentan algún tipo de control y seguimiento del desempeño de los trabajadores. Sin embargo, es poco probable que haya una retroalimentación de esa evaluación, puesto que también se pone de manifiesto que solo el 37% de las empresas proporciona a cada empleado una evaluación formal de su desempeño. Finalmente, la formalización es bastante escasa, ya que apenas un 26% de las empresas disponen de un registro por escrito de las calificaciones del desempeño de los empleados. Los resultados son similares a los del año anterior, lo que no evidencia cambios que pudieran apuntar a una mejora.

De modo global, se observa que los sistemas de evaluación de la gestión del talento aún son escasos, ya que no llegan al 50 % de las empresas que tienen un método de control establecido. Por tanto, se hace necesario un esfuerzo por implementar estos procesos dentro de las organizaciones, con idea de conseguir mejorar el seguimiento controlado del desarrollo de los procesos de gestión del talento.

Entre los indicadores mostrados en la Figura 19 para evaluar el desempeño, un 47% de los empresarios manifiestan utilizar ratios de productividad del personal, y un 46% señalan que existen instrumentos para evaluar el ajuste de la estructura de personal a la productividad. En un porcentaje algo menor se señala la existencia de ratios de desempeño del personal (43%), y disponer de ratios de satisfacción y/o motivación del personal (42%). De todo ello se deduce que los instrumentos objetivos de evaluación del desempeño de las empresas son aún escasos en su conjunto y, por tanto, se evidencia la necesidad de profesionalizar el seguimiento y el control de la gestión del talento.

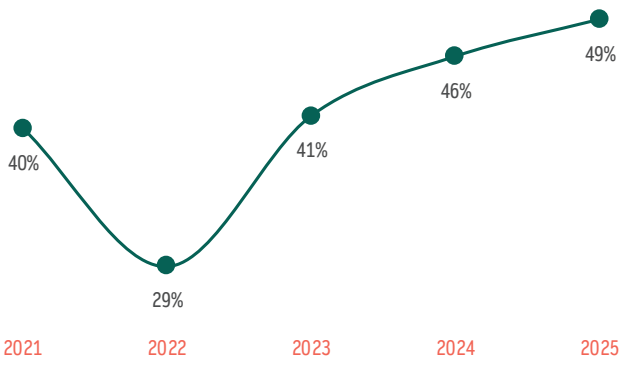
Figura 19. **Indicadores utilizados para evaluar el desempeño**



Fuente: Elaboración propia.

En el Gráfico 7 se muestra la evolución de las actuaciones seguidas por las empresas para evaluar el desempeño. Se puede observar una ligera mejora a lo largo de estos años, llegando a tener en 2025 casi el 50% de la evaluación conjunta en este aspecto, lo que señala el interés por controlar cómo se desempeña la gestión del talento en el conjunto de la empresa gallega.

Gráfico 7. **Evaluación de las actuaciones para evaluar el desempeño**



Fuente: Elaboración propia.

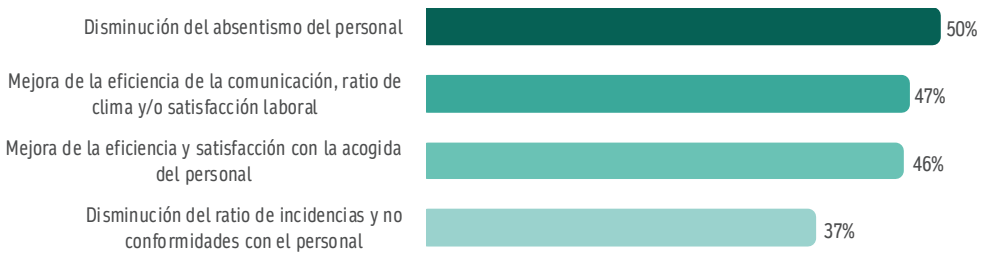
14.5.2. El clima laboral en las empresas gallegas

Finalmente, unificando dos aspectos complementarios que tienen que ver con el mantenimiento del talento y con el desempeño en el conjunto de la organización se analiza la seguridad y salud en las empresas, puesto que, por una parte, facilitan la conservación del talento existente y la atracción de nuevo talento y, por otra parte, señala si el uso del talento está creando un clima de trabajo que mejora el ambiente laboral en su conjunto.

En la encuesta, se solicita información sobre los planes de seguridad y salud y sobre la conflictividad laboral. Así, en la Figura 20 se indican una serie de aspectos de los que se puede hacer uso para evaluar el clima laboral.

La mayor parte de los indicativos planteados para evaluar el clima laboral son utilizados por aproximadamente un 50% de las empresas. Es el caso de la disminución del absentismo laboral del personal, la mejora en la eficiencia de la comunicación y la mejora de la eficiencia y satisfacción con la acogida del personal. Menos común es evaluar la disminución de la ratio de incidencias y no conformidades con el personal (37%). Estos puntos señalan la necesidad de profesionalizar el análisis de la evaluación del clima laboral buscando los aspectos negativos y positivos, poniendo los remedios oportunos a los primeros y reforzando, en su caso, los segundos.

Figura 20. **Evaluación del clima laboral**



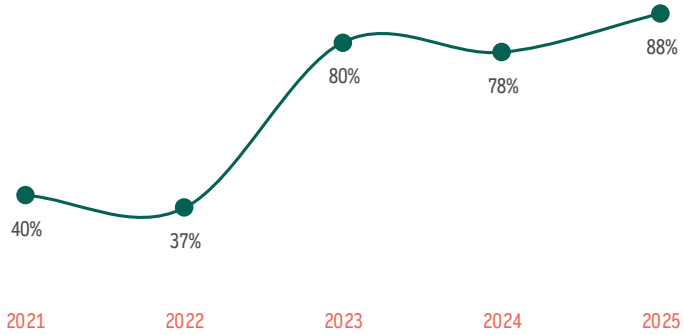
Fuente: Elaboración propia.

Otras cuestiones con influencia en el clima laboral son la existencia de planes de prevención de riesgos laborales y de vigilancia de la salud adecuados, que existen en el 98% de las empresas. Complementariamente, el nivel de conflictividad se manifiesta en el número de accidentes laborales, que durante el último año fue en promedio de 2,28, algo inferior al año anterior; el número de litigios laborales en la compañía, que en el último año fue de 0,76, inferior al del año anterior; y en el gasto medio en litigios a lo largo del año que se cifra en 3.675€, también inferior al del año anterior.

Se puede afirmar, como conclusión, que los sistemas de prevención son bastante comunes en las empresas de la muestra, aunque sigue apareciendo conflictividad laboral y sigue siendo alta la tasa de accidentes, por lo que cabe mejorar en este aspecto.

La comparativa con la situación del clima laboral en años anteriores se puede observar en el Gráfico 8, que muestra como dicho clima ha ido mejorando especialmente en los tres últimos años, señalando los buenos resultados alcanzados por las empresas gallegas en este punto. De hecho, es el único indicador de los analizados que supera el 50%. Siendo un buen dato el hecho de estar en promedio en el 88%. esto indica que aún quedan aspectos en los que cabe cierto margen de mejora.

Gráfico 8. **Evaluación del clima laboral**



Fuente: Elaboración propia.

14.6. Indicador empresarial de la Gestión del Talento en Galicia

En este apartado se propone una medición de la gestión del talento empresarial gallego a través de un único índice que sintetiza los componentes del modelo presentado en la Figura 1. Dichos componentes fueron analizados de forma pormenorizada en la sección anterior, describiendo muchos de los elementos que intervienen en la elaboración del indicador de GT.

Aunque, -como todo indicador subjetivo-, está influenciado por los criterios intrínsecos que determinan su valor, consideramos que el rigor científico del proceso empleado respalda su validez como guía hacia la excelencia en la GT, pudiendo servir como referencia útil para orientar prácticas empresariales en el ámbito de los RRHH. El Anexo de este Informe recoge de forma detallada la metodología aplicada en su construcción, así como el procedimiento seguido para la recopilación de la base de datos que conforma la muestra empresarial gallega, objeto de análisis.

Con una visión práctica, este indicador empresarial sirve como herramienta de análisis para evaluar la GT de cada una de las 572 empresas gallegas colaboradoras en 2025 que proporcionan información relativa al año 2024. En consecuencia, permite la comparación de la GT entre distintas empresas o tipo de empresas.

En este punto, cabe señalar cierta limitación para realizar una comparación directa con años anteriores debido a ciertas mejoras metodológicas -llevadas a cabo en las últimas ediciones- que precisaron pequeños ajustes en la elaboración del índice.

A continuación, se muestra el valor de la GT según sus componentes, para después analizar la GT a nivel sectorial. Posteriormente, se identifican las organizaciones mejor posicionadas según dicho indicador.

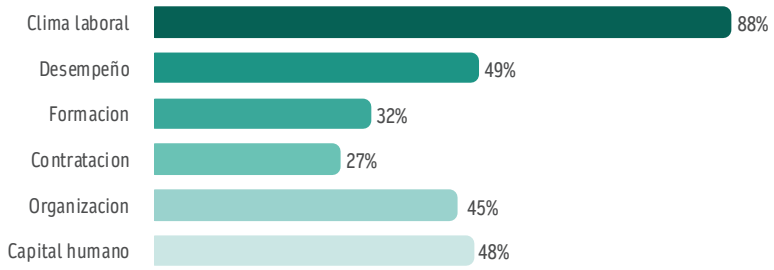
14.6.1. Valor del indicador de GT según sus componentes

El indicador de GT se calcula combinando diversos aspectos empresariales complementarios que se consideran fundamentales para este tipo de gestión, tal y como se ha expuesto con anterioridad. En la Figura 21 aparecen representados seis de los factores que se corresponden con el proceso mostrado en el modelo propuesto sobre GT: capital humano y organizativo (componentes de la situación laboral), contratación/promoción y formación (componentes de las políticas de actuación), y desempeño y seguridad (componentes de los resultados). La Figura 21 muestra el valor promedio de la GT en el conjunto de empresas para cada componente, -en una escala de 0 a 100-, siendo 100 el valor de excelencia que indica ninguna necesidad de mejora; y 0 todo el potencial de mejora.

Se puede observar que, en términos medios, la mayor ocupación de las empresas gallegas se concentra en atender aspectos relativos al clima laboral, al alcanzar un valor del 88%. Posiblemente el motivo es que muchos de esos aspectos tienen que ver con la legislación en materia de seguridad e higiene y otras cuestiones sobre conflictividad que afectan directamente a los resultados de la organización.

Por su parte, el componente de desempeño laboral alcanza un valor del 49%, por lo que cabrían posibilidades para mejorar el sistema de control de los efectos que la gestión del talento está produciendo dentro de la organización. No obstante, el hecho de no superar el 50% señala que aún queda muchas mejoras por parte de las empresas en este aspecto.

Figura 21. **Situaciones de los componentes del Índice GT**



Fuente: Elaboración propia.

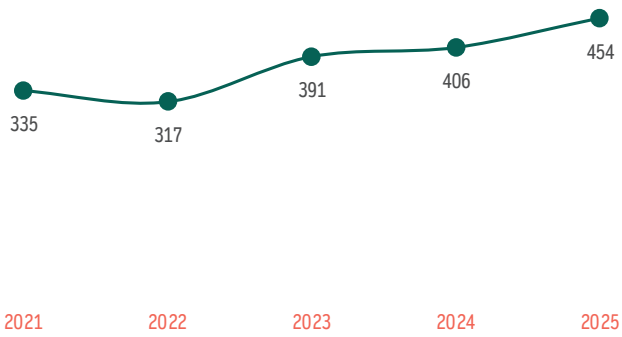
Algo similar ocurre con los componentes asociados a la situación del talento, es decir, del capital humano y el capital organizativo, que presentan valores respectivos del 48% y del 45%. Si bien estos valores señalan que el conjunto de empresas empieza a tener una base de talento importante, todavía cabe un mayor esfuerzo para conseguir unos niveles suficientes para llegar a lo que se consideraría la excelencia en el talento.

Los componentes más débiles se asocian con la actuación. Observamos como las políticas de contratación y de formación son las menos valoradas en el conjunto de las empresas gallegas. Su valoración conjunta es cercana al 30% (27% y 32% respectivamente), lo cual significa que, en conjunto, las empresas carecen de un 70% de la totalidad de los indicadores considerados de excelencia en este tipo de aspectos de la gestión del talento.

A continuación, se analiza el valor alcanzado por el índice de GT de 2024, que se calcula a partir de los componentes mencionados. Se constata (Gráfico 9) que la valoración conjunta de la GT de las empresas gallegas está en el nivel 454 puntos sobre 1.000, es decir, en un valor algo superior al 45% del valor de excelencia deseado, que es lo mismo que decir que las empresas gallegas, consideradas en su conjunto, disponen de un potencial de desarrollo hacia la gestión del talento de un 55%. Es un margen de mejora amplio para aplicar en mayor medida los elementos considerados en el índice de la GT propuesto.

El Gráfico 9 señala la evolución de los índices en los últimos 5 años, si bien hay que tener en cuenta que la metodología ha ido variando, el conjunto de empresas de la muestra también es diferente y, en consecuencia, ha habido que realizar algunos ajustes de los indicadores de años anteriores para tratar de homogenizarlos con respecto al indicador actual. Tras estas cuestiones metodológicas, se observa que en el conjunto empresarial gallego prevalece una ligera tendencia interanual positiva, lo que parece evidenciar una mejora mantenida en el tiempo de la gestión del talento, aunque todavía está lejos de la excelencia.

Gráfico 9. **Evolución del Índice GT**



Fuente: Elaboración propia.

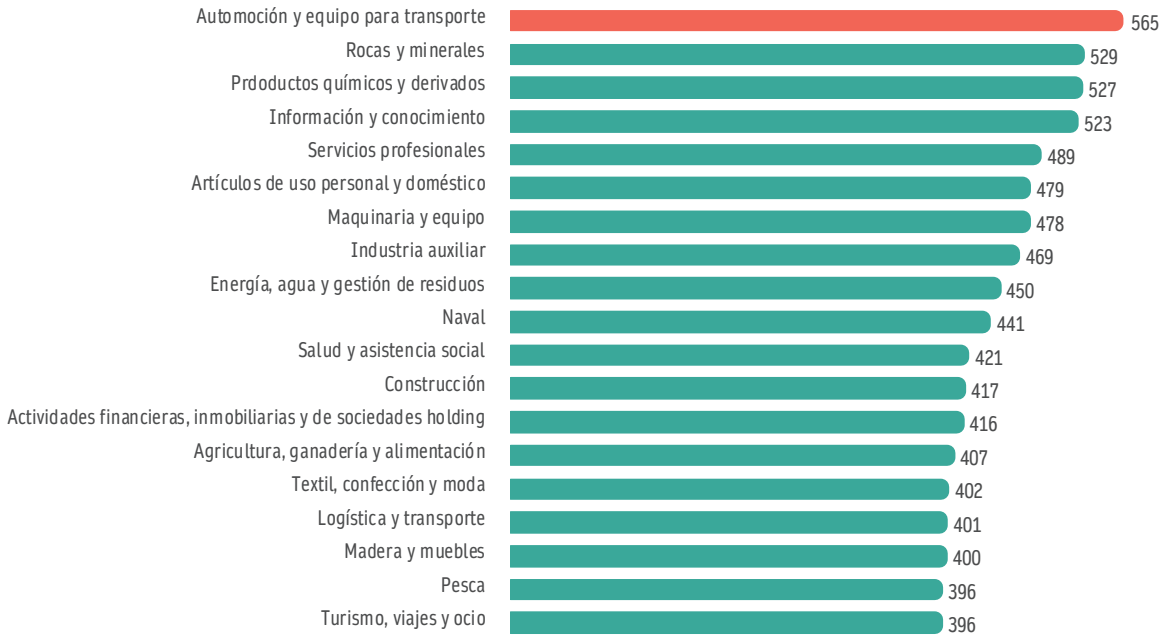
14.6.2. Análisis sectorial del índice GT

En este apartado se completa el análisis del indicador de GT empresarial de Galicia profundizando en su evaluación global y la de sus componentes a nivel sectorial. Así, en el Gráfico 10, se muestra el valor medio alcanzado en el índice de GT según el sector de actividad en 2024. Si se revisa la información equivalente mostrada en años anteriores, se aprecian algunos cambios, aunque la comparación no es totalmente fiable por cambiar la composición de las empresas colaboradoras y, por lo tanto, cambiar la forma

de medir la gestión del talento en su promedio. Además, en algunos casos, como ocurre con Rocas y minerales o con Actividades financieras, inmobiliarias y de sociedades holding, son pocas las empresas que han participado en la encuesta, por lo que resultan poco representativas del conjunto de empresas de dichos sectores.

Por su parte, el sector que presenta un índice GT mayor es el de Automoción y equipo para transporte, señalando una mejora en el conjunto respecto a años anteriores e indicando el éxito de estas empresas en gestionar su talento. A continuación, y con valores algo superiores a 500 puntos, que marcarían el promedio de referencia de los instrumentos de gestión del talento, se encuentra el sector de Información y conocimiento, caracterizado a priori por una mayor necesidad específica de talento, pero que este año ha sido superado por Rocas y minerales y Productos químicos y derivados. Inmediatamente después aparecen las ramas de actividad industrial: Servicios profesionales; Artículos de uso personal y doméstico; Maquinaria y equipo; Industria auxiliar; Energía, agua y gestión de residuos y Naval, con valores medios entre 441 y 489 puntos. Este resultado puede ser muestra de la conciencia que va tomando la industria gallega sobre la importancia de la GT para competir en mercados internacionales. El valor medio del índice de GT para el resto de los sectores oscila entre 395 y 421 puntos.

Gráfico 10. **Índice GT por sectores**



Fuente: Elaboración propia.

Los sectores de actividad que, en promedio, muestran una menor gestión del talento, a la vista de los resultados de las encuestas, son Pesca y Turismo, viajes y ocio; sin embargo, como veremos en el apartado siguiente, una empresa de Pesca se encuentra en el *ranking* de empresas de excelencia en la GT, lo que pone de manifiesto que no se puede generalizar el valor promedio de un sector con el valor de todas las empresas que componen dicha actividad.

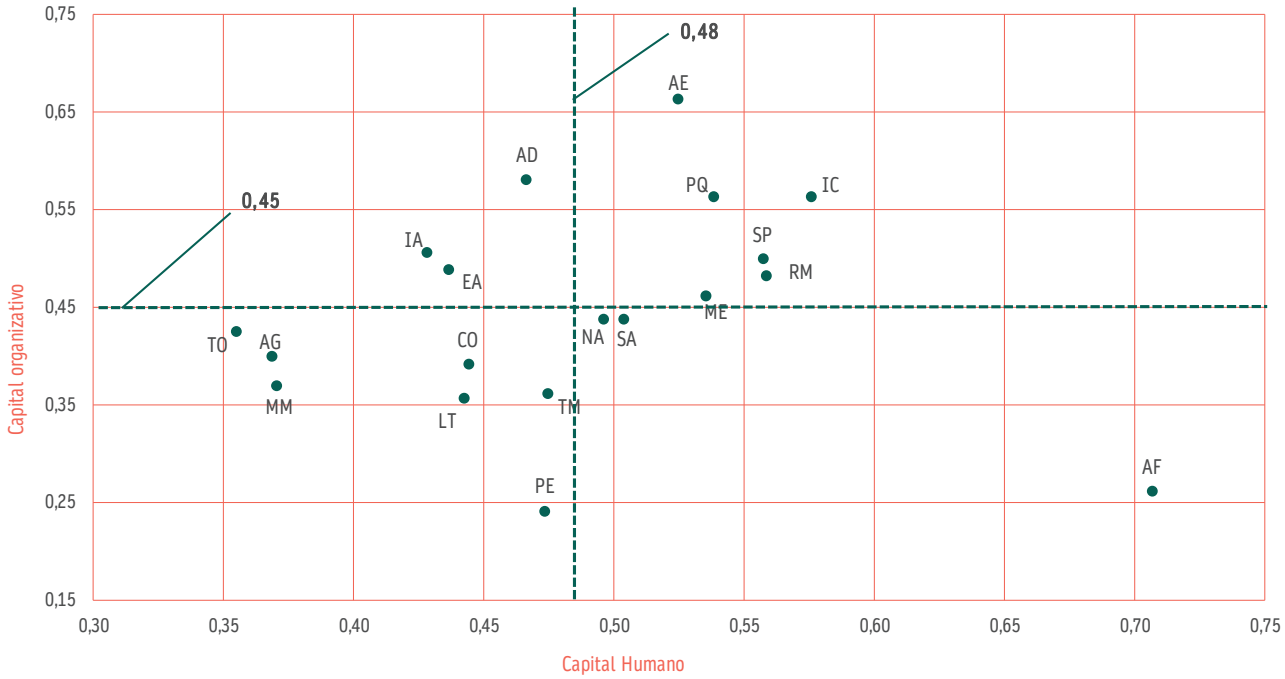
En lo que resta del Apartado 3, se analiza la situación sectorial de los componentes del índice de GT, además de mostrar el tipo de asociación de nuestro índice con otros indicadores asociados al capital humano.

14.6.3. Análisis sectorial de los componentes del Índice GT

El objetivo de este apartado es constatar las posibles diferencias sectoriales en relación con los principales elementos que intervienen en la GT. Para ello se opta por una representación de los sectores en un mapa bidimensional respecto a dichos elementos.

En primer lugar, en el Gráfico 11 se presentan los aspectos relativos a la situación del talento, es decir, el capital humano y el capital organizativo. Las líneas intermedias indican el promedio global del conjunto de empresas de cada dimensión, permitiendo de esa forma establecer cuatro cuadrantes que facilitan el análisis del tipo de sectores que se encuentran camino de la excelencia, cuadrante superior derecho, frente a aquellos que necesitan una clara mejora, cuadrante inferior izquierdo.

Gráfico 11. **Situación del talento por sectores**



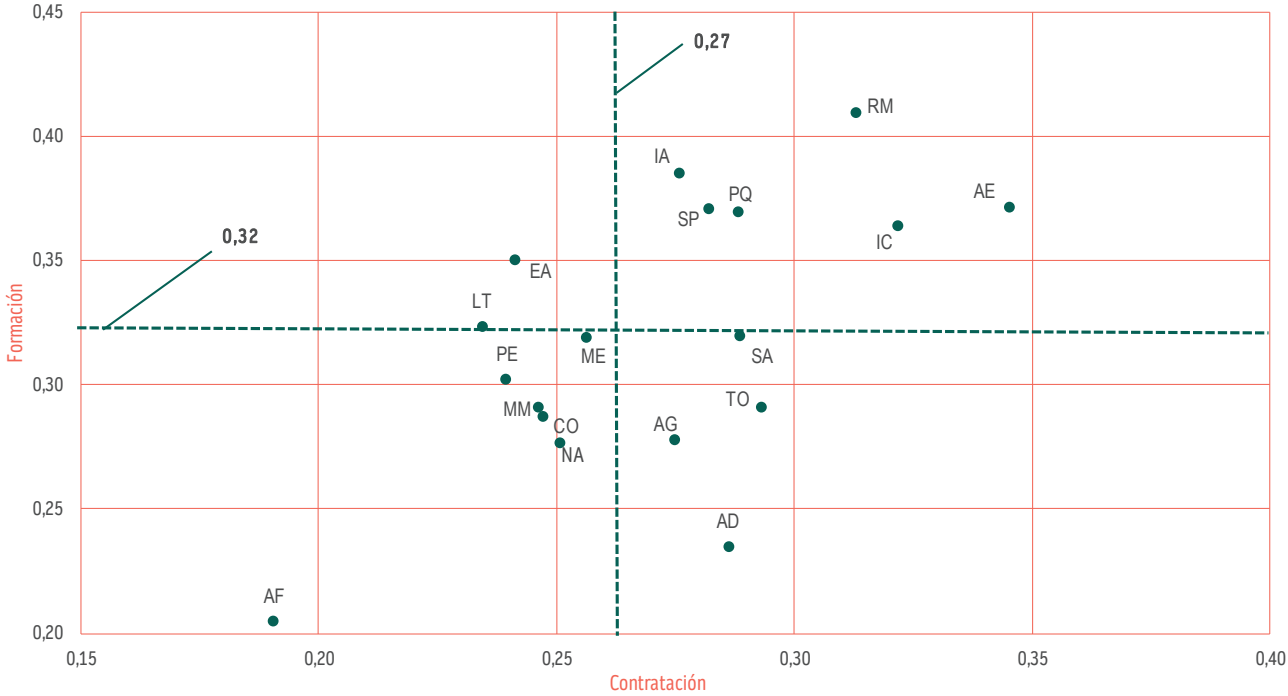
AF-Actividades financieras, inmobiliarias y de sociedades holding, AG-Agricultura, ganadería y alimentación, AD-Artículos de uso personal y doméstico, AE-Automoción y equipo para transporte, CO-Construcción, EA-Energía, agua y gestión de residuos, IA-Industria auxiliar, IC-Información y conocimiento, LT-Logística y transporte, MM-Madera y muebles, ME-Maquinaria y equipo, NA-Naval, PE-Pesca, PQ-Productos químicos y derivados, RM-Rocas y minerales. SA-Salud y asistencia social, SP-Servicios profesionales, TM-Textil, confección y moda, TO-Turismo, viajes y ocio.

Fuente: Elaboración propia.

El Gráfico muestra que los sectores de Información y conocimiento y Servicios profesionales presentan un alto capital humano y capital organizativo, junto con un conjunto de sectores industriales como Automoción, Productos químicos, Rocas y minerales y Maquinaria y equipos. El sector de Automoción es el que mayor capital organizativo presenta, señalando que es un sector maduro y que ha ido asumiendo a lo largo de la historia distintos aspectos de la gestión del talento. Es llamativo el hecho de que las Actividades financieras presentan un alto capital humano, pero muy bajo capital organizativo, si bien el hecho de contar con pocas empresas hace que no sean muy representativos los resultados del conjunto del sector. Las empresas pertenecientes al sector pesquero tienen que mejorar su capital organizativo especialmente, mientras que las empresas asociadas al Turismo deberían mejorar su capital humano. En conjunto, las empresas asociadas al sector de Madera y muebles deberían mejorar tanto su capital humano como su capital organizativo. En general, se puede observar una cierta asociación positiva entre capital humano y capital organizativo con la excepción del sector de Finanzas cuyas características específicas han sido comentadas previamente.

En lo que respecta a las actuaciones asociadas a la gestión del talento por parte de las empresas, las hemos concentrado en dos bloques de políticas, las asociadas a la contratación y a la formación. El Gráfico 12 recoge la situación de estas políticas en los sectores de la economía gallega, lo que permite comprender, en parte, cómo afecta este conjunto de elementos al índice de Gestión de Talento elaborado.

Gráfico 12. **Situación de las actuaciones asociadas a la Gestión del Talento por sectores**



AF-Actividades financieras, inmobiliarias y de sociedades holding, AG-Agricultura, ganadería y alimentación, AD-Artículos de uso personal y doméstico, AE-Automoción y equipo para transporte, CO-Construcción, EA-Energía, agua y gestión de residuos, IA-Industria auxiliar, IC-Información y conocimiento, LT-Logística y transporte, MM-Madera y muebles, ME-Maquinaria y equipo, NA-Naval, PE-Pesca, PQ-Productos químicos y derivados, RM-Rocas y minerales. SA-Salud y asistencia social, SP-Servicios profesionales, TM-Textil, confección y moda, TO-Turismo, viajes y ocio.

Fuente: Elaboración propia.

Nuevamente, los sectores de Rocas y Minerales, Información y conocimiento, Productos químicos y derivados, Automoción y equipos para transporte y Servicios profesionales se encuentran por encima de la media de Galicia, indicando que en estos sectores existen políticas de formación y contratación que ayudan a mejorar su gestión del talento. No obstante, en ningún caso llegan a una valoración del 50%, lo que indica que el conjunto de las empresas no hace uso de la mitad de los posibles indicadores que mostrarían una gestión del talento de excelencia.

Por su parte, en el cuadrante inferior izquierdo se encuentran los sectores de la Pesca, Construcción, Maquinaria y Equipo, Actividades financieras e inmobiliarias, Madera y muebles y Naval. Estos sectores se encuentran por debajo de la media de Galicia en el conjunto de políticas de actuación consideradas, por lo que deberían mejorar considerablemente tanto en las políticas de contratación, es decir, aspectos a la hora de atraer el talento, como en las políticas de formación relativas a mejorar el talento que ya tienen en sus organizaciones.

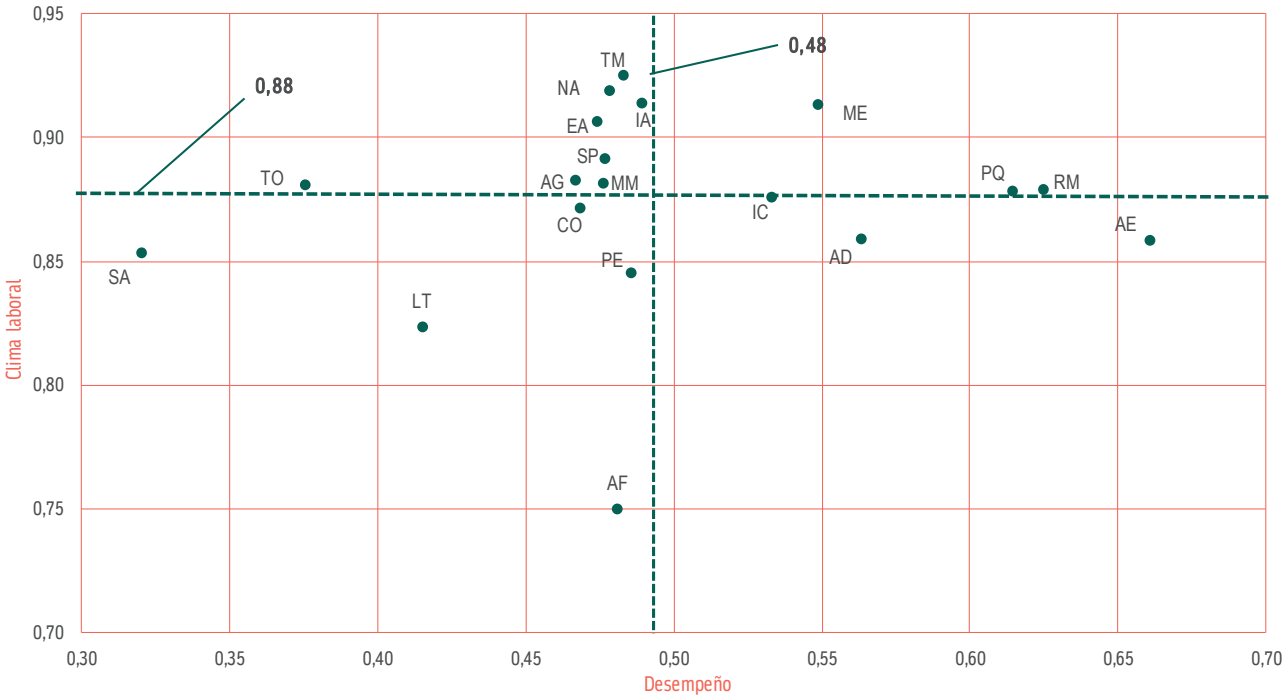
También en este caso se observa cierta asociación positiva a nivel sectorial entre las políticas de contratación y de formación, sugiriendo que van paralelas en ambos aspectos.

En tercer lugar, el Gráfico 13 recoge la relación entre los aspectos relativos al desempeño, -medidas específicas de su evaluación que sirven para controlar los resultados de la gestión del talento- y aquellos elementos que ayudan a generar un mejor clima laboral, facilitando el aprovechamiento del talento existente en la organización.

En estos aspectos se alcanzan unos niveles significativamente satisfactorios, sobre todo en el clima laboral, donde la media global alcanza el 88% de su rango de valoración. No obstante, el hecho de que el sector de Actividades financieras y de seguros presente un nivel bajo en el clima laboral hace que se produzca una alta concentración de sectores en el cuadrante superior izquierdo. Se trata de sectores que presentan un clima laboral mejor que el promedio, pero con menos instrumentos para evaluar el desempeño que el promedio de las empresas gallegas.

Maquinaria y equipo aparece como caso único en el cuadrante superior derecho, destacando como el único sector cuyas empresas en su conjunto superan los resultados globales de Galicia, tanto en evaluación del desempeño como en clima laboral. Los sectores de Salud y asistencia social, Construcción, Pesca, Logística y transporte y Actividades financieras presentan menos instrumentos para evaluar el desempeño o para mejorar el clima laboral que el promedio de las empresas gallegas, sugiriendo que estos sectores deberían esforzarse específicamente por mejorar en ambos aspectos.

Gráfico 13. **Situación del desempeño y del clima laboral por sectores**



AF-Actividades financieras, inmobiliarias y de sociedades holding, AG-Agricultura, ganadería y alimentación, AD-Artículos de uso personal y doméstico, AE-Automoción y equipo para transporte, CO-Construcción, EA-Energía, agua y gestión de residuos, IA-Industria auxiliar, IC-Información y conocimiento, LT-Logística y transporte, MM-Madera y muebles, ME-Maquinaria y equipo, NA-Naval, PE-Pesca, PQ-Productos químicos y derivados, RM-Rocas y minerales. SA-Salud y asistencia social, SP-Servicios profesionales, TM-Textil, confección y moda, TO-Turismo, viajes y ocio.

Fuente: Elaboración propia.

La visión conjunta de las 3 ilustraciones anteriores permite deducir cuáles serán los sectores a los que pertenezcan las empresas con valores de excelencia en el *ranking* de GT. A espera de la concreción del ranking en el apartado correspondiente, se puede deducir que, en sectores como Maquinaria y Equipo, Información y conocimiento y Automoción, sería razonable que aparezcan organizaciones de referencia en la clasificación empresarial de excelencia en la GT.

14.6.4. Visión sectorial de varios indicadores sobre Recursos Humanos de la empresa

La literatura señala diferentes instrumentos para evaluar los efectos empresariales del capital humano que -si bien no son considerados una medida específica de GT-, sería razonable pensar en una asociación entre ellos con vistas a explicar, al menos en parte, los resultados de la organización. En este apartado se comparan algunos de esos indicadores con el índice GT, desde un enfoque sectorial, de forma que permita situar y posicionar los diferentes sectores industriales en la estructura de la gestión del talento y de sus posibles efectos sobre la mejora de la competitividad de las empresas.

En concreto, se introducen tres indicadores asociados al capital humano de la empresa en el análisis de la situación sectorial, junto al índice de gestión del talento. Estos indicadores son: la productividad medida por la facturación generada por cada empleado (en miles de euros); el índice de capital humano (HC) conocido como proxy del valor añadido bruto generado por cada euro invertido en personal (Pulic, 2000); y el salario promedio (en miles de euros) utilizado como indicador de la valoración que la empresa hace del conjunto de sus trabajadores. Los valores medios de estos indicadores a nivel sectorial se muestran en la Tabla 2 donde se incluye, en la primera columna, el valor promedio del índice GT como nuestro dato sectorial de referencia.

En relación con la productividad, se observa que la mayor productividad se consigue en el sector de Electricidad y energía, seguido de Pesca y Rocas, con gran diferencia sobre otros sectores. El sector de Salud y servicios sociales es el que menos productividad presenta en su conjunto, no llegando ni siquiera a los 1.000 euros por trabajador.

Tabla 2. **Indicadores de la Gestión del Talento por sector**

	Índice de GT	Productividad Miles euros	HC	Salario Miles euros
Automoción y equipo para transporte	565	4	6	38
Rocas y minerales	529	10	14	35
Productos químicos y derivados	527	3	4	40
Información y conocimiento	523	2	2	39
Servicios profesionales	489	1	2	33
Artículos de consumo	479	5	8	31
Maquinaria y equipo	478	5	7	42
Industria auxiliar	469	2	4	37
Electricidad, energía y agua	450	13	20	32
Naval	441	2	3	38
Salud y asistencia social	421	1	2	29
Construcción	417	3	5	37
Actividades finacieras e inmobiliarias	416	5	5	47
Agroalimentario	407	5	10	27
Textil, confección y moda	402	3	6	31
Logística y transporte	401	3	5	34
Madera y muebles	400	3	6	29
Pesca	396	10	15	40
Turismo, viajes y ocio	396	2	3	23
Promedio	**454**	**3**	**5**	**35**

Fuente: Elaboración propia.

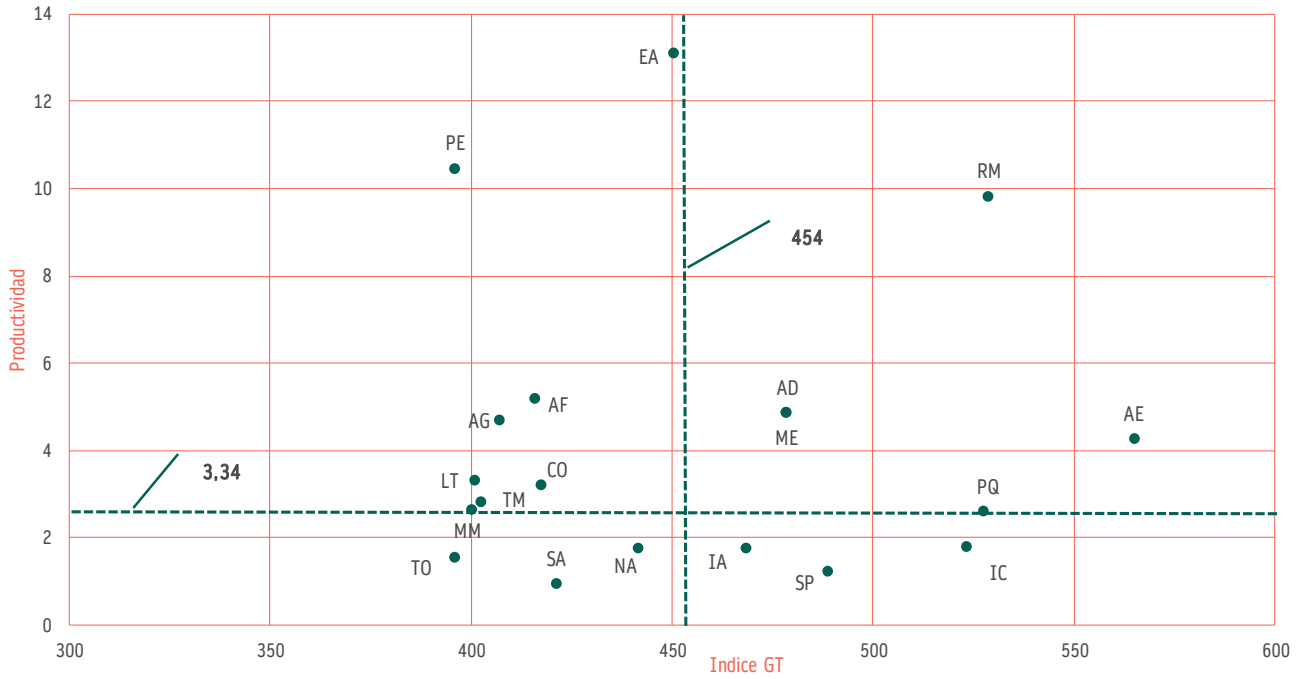
Por su parte, la medida del capital humano (HC), recogida en Tabla 2, indica la cuantía del valor añadido generado por cada euro invertido en gastos de personal, considerando dicho gasto como una inversión. El sector que destaca en este caso vuelve a ser Energía, seguido por el de Pesca, Rocas y minerales y Agricultura, ganadería y alimentación, con una ligera diferencia respecto al resto de los sectores. El que menor valor presenta es el de Salud y asistencia social, posiblemente por tener un escaso peso del factor capital, con relativamente poca necesidad de tecnología en comparación con el resto de los sectores productivos.

El efecto combinado de productividad y de capital humano -HC de Pulic-, están probablemente causados por el peso, cada vez mayor, del factor capital en los procesos de producción, motivado por las fuertes necesidades de inversión en nuevas tecnologías (digitalización, automatización, inteligencia artificial...), en la denominada Industria 4.0, para mantener la competitividad empresarial. La inversión en tecnología llevaría a aumentar la productividad por hora trabajada y el índice de capital humano.

Por último, el salario promedio de cada sector, que se muestra en la tabla en miles de euros, es un indicador asociado a la retribución, siendo otro de los elementos referidos a la valoración del talento en la empresa. El mayor valor está asociado a Actividades financieras, seguido por Maquinaria y equipo, la Pesca y Productos químicos.

Siguiendo con un análisis más pormenorizado de estos indicadores, en el Gráfico 14 se representa la relación entre la productividad (medida por la producción generada por cada empleado) y el Índice GT. La asociación entre ambas variables es ligeramente positiva, lo que apunta a una cierta relación directa entre la gestión del talento y la productividad, si bien se presenta el caso especial de la Pesca o el de la Energía, con alta productividad y bajo Índice de GT.

Gráfico 14. **Relación entre Productividad e Índice GT**



AF-Actividades financieras, inmobiliarias y de sociedades holding, AG-Agricultura, ganadería y alimentación, AD-Artículos de uso personal y doméstico, AE-Automoción y equipo para transporte, CO-Construcción, EA-Energía, agua y gestión de residuos, IA-Industria auxiliar, IC-Información y conocimiento, LT-Logística y transporte, MM-Madera y muebles, ME-Maquinaria y equipo, NA-Naval, PE-Pesca, PQ-Productos químicos y derivados, RM-Rocas y minerales. SA-Salud y asistencia social, SP-Servicios profesionales, TM-Textil, confección y moda, TO-Turismo, viajes y ocio.

Fuente: Elaboración propia.

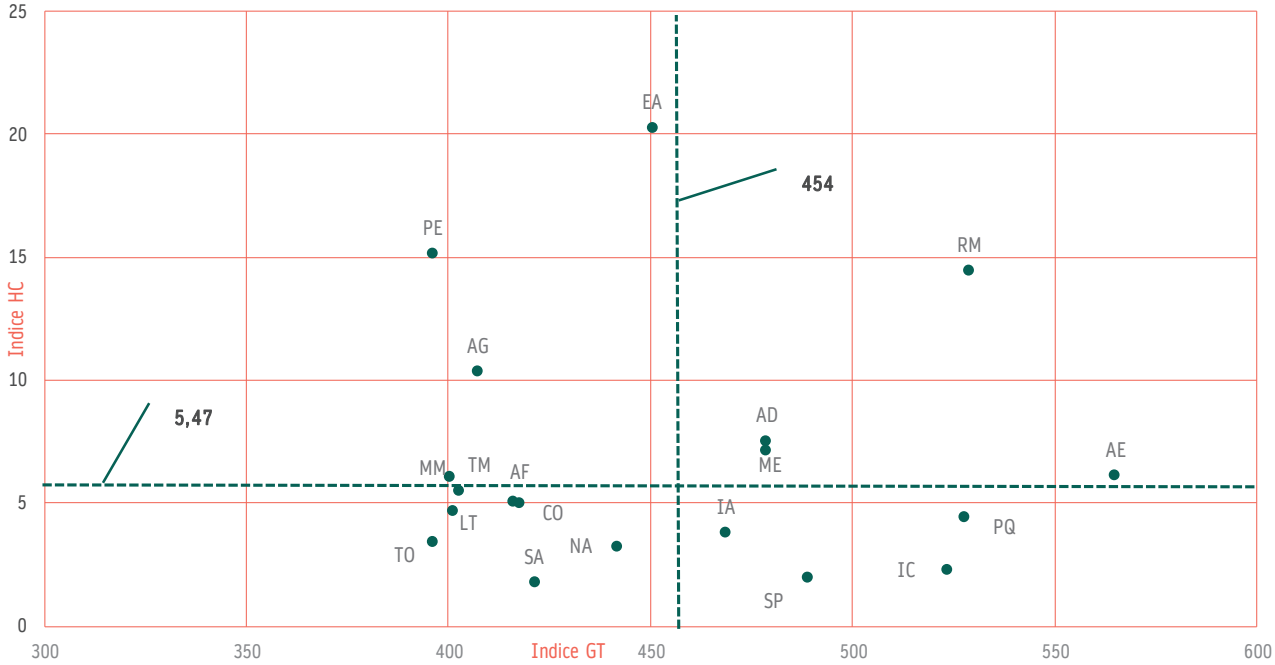
Cabe indicar que, siendo la inversión en tecnología un factor determinante de la productividad y dadas las diferencias entre sectores, es probable que el efecto de la gestión del talento en la productividad se pueda apreciar o comparar entre empresas del mismo sector y similares características, más que entre sectores.

Se observa que los sectores de Información y conocimiento y Servicios profesionales, que presentan un alto índice GT, presentan una productividad menor que el promedio de las empresas gallegas. Esto sugiere que en este tipo de sectores la inversión en capital humano no tiene el mismo efecto que en otros como Energía o Pesca. No obstante, también se debe asumir que el posible efecto de la GT sobre la productividad puede no ser apreciable de modo directo a corto plazo, sino a largo plazo.

Atendiendo a la distribución sectorial en su conjunto, en el cuadrante superior derecho del Gráfico 14 se encuentran Rocas y minerales, Automoción, Maquinaria y equipo y Artículos de consumo. Esta posición sugiere una buena gestión del talento a la par que una alta productividad, siempre con respecto a los valores medios en Galicia. En el cuadrante inferior izquierdo se encuentran los sectores de Turismo, Salud y Textil, entre otros, indicando una posición promedio de ambos parámetros (gestión del talento y productividad) inferiores a la media gallega.

De forma equivalente, el Gráfico 15 muestra la relación entre el Índice GT y el indicador de capital humano (HC), que mide la generación de valor por cada euro invertido en personal de la organización. En este caso, no se observa una relación clara entre ambos indicadores, posiblemente por medir aspectos diferentes. Aunque la inversión en personal puede generar un alto valor añadido, no significa que esta sea una consecuencia claramente asociada a la gestión del talento. De hecho, la generación de valor de la empresa no suele ser solo consecuencia de la inversión en capital humano, puesto que también depende de la tecnología, la organización, etc.... Es posible que una inversión más alta en capital humano no genere un mayor valor añadido, puesto que una buena gestión del talento exige valorar el capital humano de las organizaciones y no solo obtener de él la máxima rentabilidad. No obstante, los resultados son similares a los que se observaban con la productividad, puesto que en el cuadrante superior derecho se encuentran de nuevo los sectores de Rocas y minerales, Maquinaria y equipo, Artículos de consumo y Automoción.

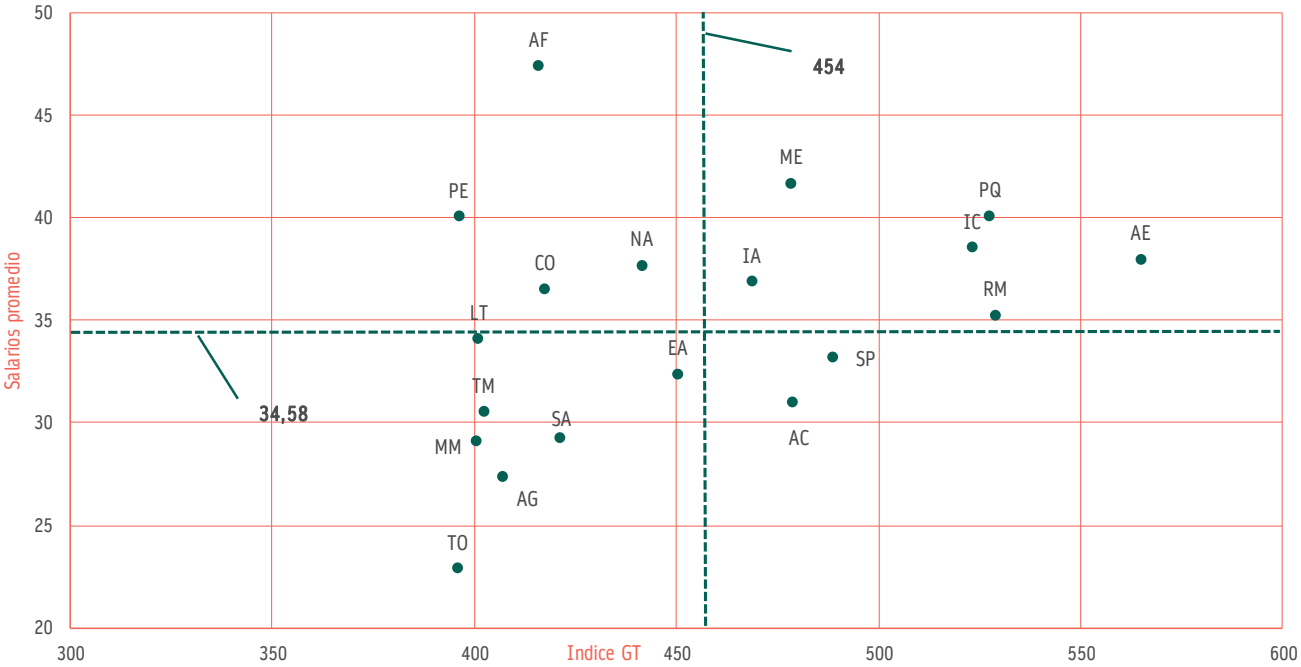
Gráfico 15. **Relación entre el indicador de capital humano de Pulic y el Índice GT**



AF-Actividades financieras, inmobiliarias y de sociedades holding, AG-Agricultura, ganadería y alimentación, AD-Artículos de uso personal y doméstico, AE-Automoción y equipo para transporte, CO-Construcción, EA-Energía, agua y gestión de residuos, IA-Industria auxiliar, IC-Información y conocimiento, LT-Logística y transporte, MM-Madera y muebles, ME-Maquinaria y equipo, NA-Naval, PE-Pesca, PQ-Productos químicos y derivados, RM-Rocas y minerales. SA-Salud y asistencia social, SP-Servicios profesionales, TM-Textil, confección y moda, TO-Turismo, viajes y ocio.

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 16. **Relación entre el salario medio y el Índice GT**



AF-Actividades financieras, inmobiliarias y de sociedades holding, AG-Agricultura, ganadería y alimentación, AD-Artículos de uso personal y doméstico, AE-Automoción y equipo para transporte, CO-Construcción, EA-Energía, agua y gestión de residuos, IA-Industria auxiliar, IC-Información y conocimiento, LT-Logística y transporte, MM-Madera y muebles, ME-Maquinaria y equipo, NA-Naval, PE-Pesca, PQ-Productos químicos y derivados, RM-Rocas y minerales. SA-Salud y asistencia social, SP-Servicios profesionales, TM-Textil, confección y moda, TO-Turismo, viajes y ocio.

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, el Gráfico 16 indica la relación entre los salarios y el Índice GT, donde se aprecia cierta asociación positiva, aunque no de forma muy clara, debido al efecto anómalo producido por el sector Actividades financieras, con altos valores en los salarios, pero

no en el índice GT. En cualquier caso, se puede observar cómo la mayoría de los sectores con un Índice GT alto también presentan los mayores salarios promedio, como es el caso de Automoción, Información y conocimiento, Química, Maquinaria de equipo e Industria auxiliar y Rocas y minerales. Por el lado contrario, los sectores con menos valor del Índice GT, tales como Turismo, Agroalimentario o Madera y mueble, presentan también los menores salarios.

Como comentario global, es conveniente indicar el hecho de que los datos considerados no recogen una muestra representativa de todos los sectores empresariales de Galicia, por lo que los resultados analizados pueden no representar apropiadamente el comportamiento de las empresas gallegas en su conjunto. No obstante, indican una idea de aquellas empresas que están interesadas en gestionar su talento y, por este fin, han participado en la encuesta y proporcionado información relevante para el estudio sobre la situación empresarial.

14.7. *Ranking* de empresas según el Indicador de Gestión del Talento

Una característica intrínseca a la construcción del indicador de GT es haber sometido previamente a las empresas colaboradoras a los mismos juicios de valor basados en la literatura. Por tanto, todas las empresas han sido evaluadas con criterios homogéneos y objetivos, permitiendo una evaluación equitativa entre ellas.

La principal ventaja de esta comparativa es poder identificar comportamientos de excelencia a nivel empresarial, así como realizar un seguimiento de su evolución. De esta forma, en la Tabla 3 se muestra el *ranking* de empresas que destacan -sobre el resto de las empresas gallegas colaboradoras- por disponer y haber llevado a cabo políticas acertadas en materia de GT. El ejemplo de su modelo empresarial puede servir de referente válido para otras empresas preocupadas por la mejora continua de su propia gestión del talento. Desde el punto de vista académico, resulta de gran interés constatar cómo las empresas gallegas se ajustan a los criterios teóricos establecido sobre la GT, y de qué manera éstos les pueden ayudar a mejorar su competitividad.

En el análisis previo realizado, se ha observado que el indicador GT no alcanzaba el 50% de los elementos que se podrían considerar de excelencia en la gestión del talento. Sin embargo, la elaboración del *ranking* permite detectar algunas empresas que sí presentan instrumentos y políticas de gestión del talento acordes con dicho nivel de excelencia. Por lo tanto, parece conveniente establecer un pequeño *ranking* que ayude a comprender cuáles son esas empresas de excelencia, que puede servir de atractivo para otras de su sector o de sectores similares, y a la vez para realizar un benchmarking que mejore la situación conjunta de las empresas gallegas. En concreto, en la Tabla 3 se muestra el nombre de las empresas que han sido valoradas por encima de 700 puntos -en un rango de 0 a 1000-, junto con el sector al que pertenecen. Se puede observar que algunas de las empresas repiten su grado de excelencia respecto a años anteriores, mostrando que mantienen características de buena gestión del talento e incluso que han mejorado su posición en el *ranking*.

El número de organizaciones que aparece en el *ranking* llega a treinta empresas, lo que representa un número superior al de años anteriores, por lo que se evidencia una mejora conjunta en la excelencia empresarial de la gestión del talento en Galicia. Los sectores más representados en este ranking son los de Información y conocimiento y Servicios profesionales, presentando seis y cinco empresas respectivamente. Supone un hallazgo lógico por ser sectores con una gran necesidad de personal con talento para lograr ser competitivas. Los sectores industriales equivalentes como, por ejemplo, Automoción y Productos químicos, presentan cuatro y tres empresas en el ranking de GT, al igual que Construcción, que también presenta cuatro empresas. Otros sectores como Industria auxiliar, Maquinaria y equipo, Naval y Textil, confección y moda presentan entre una y dos empresas dentro de este ranking. Finalmente, en lo que respecta al sector primario, tanto Agricultura ganadería alimentación como Pesca, también disponen de una empresa con distintivo de excelencia en la GT. El resto de la actividad sectorial gallega no tiene representación en el ranking con empresas valoradas por encima del 70%. No obstante, dado que este indicador se basa en un juicio externo a la empresa, e, inevitablemente, con algún contenido subjetivo, otras empresas y sectores podrían haber estado incluidos bajo el amparo de estos u otros criterios también válidos. De hecho, algunas se encuentran muy cerca del valor utilizado en este trabajo como punto de corte para determinar una clasificación personal de excelencia empresarial en la GT.

Tabla 3. **Empresas con mejor Indicador de Gestión del Talento**

	Empresa	Localidad	Sistema Productivo Sectorial
1	TORUS SOFTWARE SOLUTIONS, S.L.	A CORUÑA	Información y conocimiento
2	AMBIOTEC, GABINETE DE ESTUDIOS TECNICOS DE MEDIO AMBIENTE, S.L.U.	SANTIAGO	Servicios profesionales
3	BALTAR ABOGADOS Y ASESORES TRIBUTARIOS, S.L.P.	VIGO	Servicios profesionales
4	GARAYSA MONTAJES ELECTRICOS, S.L.	CARBALLO	Construcción
5	COMPAÑIA ESPAÑOLA DE ALGAS MARINAS, S.A.	O PORRIÑO	Agricultura, ganadería y alimentación
6	CUVIDA, S.A.	OURENSE	Automoción y equipo para transporte
7	CLT VALLO CAMINO, S.L.	ARZÚA	Servicios profesionales
8	HERMASA CANNING TECHNOLOGY, S.A.	VIGO	Maquinaria y equipo
9	CITANIAS OBRAS Y SERVICIOS, S.L.U.	CULLEREDO	Construcción
10	HACCE SOLUCIONES TIC, S.L.	VIGO	Información y conocimiento
11	TALLERES CHOLO, S.L.	SANTIAGO	Automoción y equipo para transporte
12	OPTARE SOLUTIONS, S.A.	VIGO	Información y conocimiento
13	ROFERVIGO, S.L.	VIGO	Automoción y equipo para transporte
14	GALCHIMIA, S.A.	TOURO	Productos químicos y derivados
15	ALEN CONSULTING EMPRESARIAL, S.L.	VIGO	Servicios profesionales
16	VISAMI BARNICES Y TINTES, S.L.	BERGONDO	Construcción
17	COMERCIAL FITOAGRARIA, S.L.	XINZO DE LIMIA	Agricultura, ganadería y alimentación
18	REMOTE CONSULTING SERVICES, S.L.	VIGO	Información y conocimiento
19	CZ VACCINES, S.A.	O PORRIÑO	Productos químicos y derivados
20	VELNEO, S.A.	O PORRIÑO	Información y conocimiento
21	FRIGORIFICOS ROSA DE LOS VIENTOS, S.L.	MARIN	Pesca
22	ALUMAN SISTEMAS, S.L.U.	ARTEIXO	Construcción
23	A.M.M.I. TECNOLOGIES, S.L.	SAN CIBRAO DAS VIÑAS	Industria auxiliar
24	GABADI, S.L.	NARON	Naval
25	CENTUM RESEARCH & TECHNOLOGY, S.L.	VIGO	Servicios profesionales
26	LM EIGHT SOLAR RENEWABLES ENERGIES, S.L.	VIGO	Maquinaria y equipo
27	LONZA BIOLOGICS PORRIÑO, S.L.U.	O PORRIÑO	Productos químicos y derivados
28	MECANIZADOS DE VIGO, S.L.	O PORRIÑO	Automoción y equipo para transporte
29	LANDIN INFORMATICA, S.L.	POIO	Información y conocimiento
30	VRANDED IBERICA, S.L.	A CORUÑA	Textil, confección y moda

Fuente: Elaboración propia.

14.8. Conclusiones

Este capítulo proporciona una actualización del diagnóstico empresarial de la Gestión del Talento (GT) en Galicia, contextualizada en un entorno cada vez más complejo y dinámico. Para ello, además de realizar una breve referencia a los retos contemporáneos que se deben afrontar, aplicamos criterios académicos para argumentar que, hoy más que nunca, la estrategia enfocada hacia la GT -centrada en la persona y basada en el conocimiento y la confianza institucional-, es crucial para la mejora continua del desempeño empresarial sostenible.

Se presenta un análisis desarrollado a partir de la información proporcionada por un total de 572 empresas gallegas colaboradoras en este estudio. Entre ellas se llega a identificar 30 organizaciones, un número superior al de años anteriores, que destacan en el ámbito de la GT tras ser evaluada con el indicador construido para este fin. Se trata de un reconocimiento en positivo que, dada la subjetividad asociada a cualquier indicador, no menoscaba la posición del resto de organizaciones ni el éxito de sus posibles avances. Mostrar estos referentes empresariales pretende servir de orientación para impulsar la aplicación de prácticas reconocidas como positivas en el enfoque hacia la GT empresarial.

A nivel de la actividad industrial gallega, los sectores con mayor presencia activa de actuaciones orientadas a la GT vuelven a ser Información y conocimiento, Servicios profesionales, Automoción y equipos de transporte, Maquinaria y equipo y Construcción. No obstante, también una empresa del Naval y otra de Textil, confección y moda aparecen este año en los niveles más destacados del ranking empresarial de GT. De igual modo, aparecen empresas de nuevos sectores, como es el caso de Agricultura, ganadería y alimentación y Pesca, evidenciando que la transversalidad de la GT no es un asunto ajeno al sector primario.

De forma equivalente al resto de los capítulos del Informe ARDÁN, aquí analizamos el seguimiento de la GT, como un aspecto particular de la realidad empresarial gallega, así como la situación de sus principales componentes. En consecuencia, procedemos a comentar algunas de las cuestiones más notorias sobre el diagnóstico de los elementos implicados en la GT.

En primera instancia, se constata cierta evolución positiva del capital humano que forma parte de las empresas gallegas consideradas en su conjunto. En el mismo sentido, se evidencia cierta mejora del capital organizativo en relación con la eficacia de la gestión del personal y de los procesos organizativos y la digitalización. No obstante, aún es preciso un esfuerzo considerable, sobre todo en este último aspecto.

En relación con la deseada captación de talento, si bien se observa una mejora en el proceso de identificación de necesidades de puestos, se necesita progresar en la profesionalización de los procesos de selección, en los planes de desarrollo del talento, planificación de equipos de trabajo, así como en el diseño y uso de buenas prácticas.

También resulta mejorable la conexión entre las actuaciones de formación y promoción asociadas al desarrollo del talento. Para ello cabría, entre otras cosas, reforzar el uso de criterios objetivos y profesionales que faciliten el ajuste adecuado entre capacitación y puestos.

Por su parte, las políticas de remuneración que continúan prevaleciendo en Galicia son las basadas en la evaluación del desempeño individual. No obstante, se observa cierto incremento de la evaluación asociada a los grupos de trabajo y a los resultados propios de la organización, lo que refleja un interés creciente por una referencia globalizada del desempeño empresarial.

Sin embargo, es poco frecuente el uso de algún sistema formal de retroalimentación asociado a la evaluación de resultados. En consecuencia, se adolece del establecimiento de métodos específicos, o simples registros, que cuantifiquen el desempeño con objeto de corregir procesos ineficientes o, en su caso, para premiar resultados por encima de lo estimado. Por tanto, esta cuestión es otra más de las que permiten un margen de mejora en el ámbito empresarial gallego.

A modo de conclusión general, se puede decir que, si bien la GT en Galicia tiene presencia en los distintos componentes analizados, sería recomendable seguir avanzando con mayor profundidad en cada aspecto específico y con un mayor esfuerzo en su orientación hacia los objetivos estratégicos de la empresa. Aunque el nivel global de la GT aun no alcanza la excelencia, prevalece una tendencia positiva que evidencia el buen camino emprendido y anima a seguir proporcionando el seguimiento de su análisis.

Esperamos que este trabajo suscite una reflexión constructiva en el seno de las empresas, o de cualquier otro organismo interesado, y, en su caso, que pueda provocar actuaciones alineadas con la mejora continua y el interés del tejido empresarial gallego en su conjunto.

CÁTEDRA ARDÁN
Consorcio de la Zona Franca de Vigo - Universidade de Vigo:

Raquel Arévalo Tomé (Profesora de organización de Empresas y Marketing – ECOBAS-Uvigo – Grupo REDE -Research Group in Energy Innovation and Environment)

Carlos M. Fernández-Jardón Fernández (Catedrático de Economía Aplicada - ECOBAS-Uvigo – Grupo Capital intelectual e intanxibles)

Francisco Xavier Martínez Cobas (Profesor de Economía Financiera e Contabilidad – ECOBAS-Uvigo – Grupo Capital intelectual e intanxibles)

Programas de Zona Franca en apoyo a la internacionalización y el emprendimiento

15

Fotos: Jorge Landín

“El Consorcio de la Zona Franca de Vigo lleva más de 75 años siendo un motor clave del desarrollo económico y social en su área de influencia”

Inés González
Directora general-Secretaria general del Consorcio de la Zona Franca de Vigo

Inés González, directora general-secretaria general del CZFV desde el año 2020, destaca la importancia de la capacidad de anticipación de esta entidad a la hora de promover sus programas de emprendimiento e internacionalización. “Hemos sabido detectar nuevas tendencias del mercado y adaptar nuestros programas de forma flexible, tanto en contenidos como en metodologías y sectores estratégicos”, detalla. Además, Inés González sostiene que el apoyo al emprendimiento es esencial para que el tejido empresarial y económico gallego siga siendo competitivo. “El gran reto es mejorar nuestra competitividad sin renunciar a un modelo que integre la sostenibilidad y valores clave como la igualdad de género y la inclusión social”, desvela.

¿Cuál es el papel del Consorcio de la Zona Franca de Vigo en el desarrollo y bienestar del conjunto de la sociedad? El Consorcio de la Zona Franca de Vigo lleva más de 75 años siendo un motor clave del desarrollo económico y social en su área de influencia. Como institución pública con vocación de dinamización económica, nuestro objetivo es contribuir a consolidar un tejido productivo más fuerte, competitivo y sostenible. Para ello, impulsamos iniciativas en ámbitos tan diversos como la planificación y gestión del suelo industrial, el apoyo a la industrialización y la innovación, el emprendimiento, la internacionalización o la generación de conocimiento útil para empresas y administraciones. Todo ello lo hacemos con una visión integradora, convencidos de que el crecimiento económico solo es verdaderamente sólido si avanza de la mano de la sostenibilidad ambiental, la cohesión territorial y la inclusión social. Además, desempeñamos un papel muy relevante como catalizadores de alianzas público-privadas. A lo largo de los años, hemos promovido numerosos acuerdos con administraciones, universidades, centros tecnológicos y asociaciones empresariales. Estas colaboraciones nos permiten sumar esfuerzos, compartir conocimiento y desarrollar proyectos estratégicos en ámbitos como la digitalización, la innovación, la formación o la sostenibilidad, generando un impacto real y duradero en el ecosistema económico gallego.

¿Cuáles son los ejes actuales en los que se vertebran las actuaciones de la institución? Estamos centrados en acompañar a las empresas a lo largo de todo su ciclo de vida. Desde el impulso inicial a proyectos emprendedores, pasando por su crecimiento y consolidación, hasta su proyección en los mercados internacionales. Para ello, ponemos a su disposición herramientas, infraestructuras y programas adaptados a las necesidades específicas de cada etapa. En el ámbito del suelo empresarial y las infraestructuras, consideramos que ofrecer espacios bien urbanizados, conectados, modernos

“COMO INSTITUCIÓN PÚBLICA CON VOCACIÓN DE DINAMIZACIÓN ECONÓMICA, NUESTRO OBJETIVO ES CONTRIBUIR A CONSOLIDAR UN TEJIDO PRODUCTIVO MÁS FUERTE, COMPETITIVO Y SOSTENIBLE”

y sostenibles, adaptados a las necesidades del tejido productivo, es un factor estratégico con impacto directo en la competitividad de las empresas. Asimismo, necesitamos generar y sistematizar conocimiento sobre nuestro entorno económico y empresarial, no solo para orientar nuestras propias acciones, sino para que todos los agentes implicados puedan tomar decisiones basadas en datos rigurosos. Esto permite identificar oportunidades, áreas de mejora, diseñar actuaciones o reconducir estrategias con mayores garantías de impacto y eficiencia en el uso de los recursos. En el ámbito del acceso a los mercados internacionales, sabemos lo necesario que es ayudar a las compañías en esta aventura compleja y arriesgada. En este sentido, desarrollamos programas de asesoramiento personalizado para identificar oportunidades, posicionar productos y abrir nuevos canales de comercialización, además de promover misiones comerciales y la participación en ferias internacionales. Por último, el apoyo al emprendimiento es esencial para dinamizar la economía, fomentar la creación de empleo e impulsar la innovación. Los emprendedores aportan dinamismo al tejido productivo, introducen nuevas ideas y modelos de negocio, y contribuyen a diversificar la economía.

¿Cómo se han adaptado los programas de emprendimiento e internacionalización a la realidad cambiante del mercado? La clave ha sido la capacidad de anticipación. Hemos sabido detectar nuevas tendencias del mercado y adaptar nuestros programas de forma flexible, tanto en contenidos como en metodologías y sectores estratégicos. Esta evolución nos ha permitido seguir siendo útiles y eficaces. Además, hemos reforzado el acompañamiento a los emprendedores no solo en las fases iniciales, sino también en procesos de escalado, permitiendo que las startups crezcan sobre una base sólida. También hemos estrechado la conexión entre innovación y empresa, un factor clave en un entorno cada vez más cambiante. Nuestros programas siguen teniendo como esencia el apoyo al emprendimiento, la creación de empleo y el impulso empresarial. Además, han sabido evolucionar de manera constante, adaptándose a los complejos cambios del entorno y adoptando nuevas estrategias para seguir aportando valor.

"NECESITAMOS AVANZAR EN SECTORES ESTRATÉGICOS COMO LA TRANSICIÓN ENERGÉTICA, LOS SEMICONDUCTORES, EL HIDRÓGENO, LA CIBERSEGURIDAD O LA INDUSTRIA DE DEFENSA"

Inés González, en la sede de la calle Areal del Consorcio de la Zona Franca de Vigo.

¿Cuáles son los principales retos de futuro para que Galicia siga siendo competitiva? El gran reto es mejorar nuestra competitividad sin renunciar a un modelo que integre la sostenibilidad y valores clave como la igualdad de género y la inclusión social. Para ello, es fundamental apostar por una transformación equilibrada, que combine innovación, inversión y políticas públicas coordinadas. Necesitamos avanzar en sectores estratégicos como la transición energética, los semiconductores, el hidrógeno, la ciberseguridad o la industria de defensa. Además, debemos afrontar con decisión los desafíos demográficos y fortalecer la capacidad del territorio para atraer y retener talento. Solo anticipándonos con visión, flexibilidad y resiliencia podremos aprovechar plenamente las oportunidades del futuro.

LOS VALORES DIFERENCIALES DE LOS PROGRAMAS DE EMPRENDIMIENTO E INTERNACIONALIZACIÓN DEL CZFV

"Uno de los aspectos más valorados por los participantes es el respaldo institucional. Contar con el apoyo de un organismo público les aporta confianza y seguridad para tomar decisiones estratégicas", asegura la directora general-secretaria general del Consorcio de la Zona Franca de Vigo.

Otra de las ventajas competitivas más valoradas por los participantes en los programas de emprendimiento e internacionalización que promueve la Zona Franca de Vigo es el networking que se genera en cada edición.

"Los participantes encuentran en nuestros programas una comunidad en la que compartir experiencias, aprender de otros casos reales y establecer alianzas estratégicas que, en muchos casos, perduran más allá del propio programa", manifiesta Inés González.

Fotos: Jorge Landín

“El Consorcio de la Zona Franca de Vigo ha alcanzado un nuevo hito para promover el desarrollo económico y empresarial con proyectos a medida”

Laura Rivas
Directora de proyectos

Laura Rivas ocupa el cargo de directora de proyectos del Consorcio de la Zona Franca de Vigo desde junio de 2024. Hace justo un año que se incorporó al puesto, y desde entonces ha trabajado mano a mano con todo su equipo para llevar a cabo el desarrollo de los trabajos en curso, y poner en marcha otros proyectos que aporten valor añadido al ecosistema empresarial gallego. “Queremos seguir afianzando nuestro apoyo y compromiso en sectores estratégicos para Galicia”, detalla, apostando por la diversificación hacia industrias emergentes y proyectos innovadores que den respuesta a las necesidades actuales de la sociedad.

¿Cómo identifican las necesidades empresariales y cómo implementan las acciones e iniciativas correspondientes? El carácter multidisciplinar de nuestros proyectos hace fundamental analizar de forma concreta y de manera específica cada una de las intervenciones que el Consorcio desarrolla, siempre de forma transversal, permitiendo de este modo obtener un análisis mucho más exhaustivo. Un análisis del entorno desde un punto de vista social, económico, legal y tecnológico, y un análisis de mercado, donde se exploran las preferencias y competencias del sector en concreto. Clave en todo este proceso analítico es escuchar desde la proximidad las necesidades actuales de la sociedad y del tejido empresarial. Además, es esencial para el Consorcio la viabilidad global del proyecto, que debe ser informada siempre, al ser una institución pública dependiente del Gobierno de España, por Abogacía del Estado. Una vez hecha la parte de análisis, desarrollamos nuestros planes estratégicos, definiendo una visión conjunta e integral, y marcando los objetivos claves. Siempre trabajamos con una clara visión de futuro, empleando las herramientas necesarias para obtener resultados y apostando por la colaboración público-privada.

¿Cuáles son los proyectos clave que está ejecutando el Consorcio para impulsar el tejido empresarial gallego? Por nuestra naturaleza, como el gran agente dinamizador de economía y empleo del Noroeste peninsular que es el Consocio, todos los proyectos que desarrollamos son estratégicos y determinantes para el impulso del tejido empresarial e industrial en Galicia. Desde el departamento de Obras y Suelo analizamos, desarrollamos y ejecutamos lo que podríamos llamar “grandes contenedores”, que actúan como el “continente” del contenido específico que le damos a cada proyecto desde el departamento de Promoción económica, impulsando y gestionando los centros que son referentes en modernidad e innovación en toda Galicia. Este año hemos estado trabajando en materializar los proyectos de nuevos sectores estratégicos iniciados en los últimos tiempos, que

“UNA VEZ HECHA LA PARTE DE ANÁLISIS, DESARROLLAMOS NUESTROS PLANES ESTRATÉGICOS, DEFINIENDO UNA VISIÓN CONJUNTA E INTEGRAL, Y MARCANDO LOS OBJETIVOS CLAVES”

permitirán especializarnos, además de en la automoción y la industria aeroespacial, a los que nos une una larga trayectoria, en sectores como el tecnológico, con proyectos como Sparc, una foundry especializada en la fabricación de chips fotónicos, única en España, y que se ubicará en el Parque Tecnológico de Valladares-Vigo. También en nuestro nuevo centro especializado en las tecnologías de la información y comunicación TIC en el centro urbano de Vigo, y que será un referente a nivel nacional. Además, el Consorcio de la Zona Franca de Vigo, con el trabajo que viene realizando desde el año 2018, ha alcanzado un nuevo hito para promover el desarrollo económico y empresarial, diseñando y ejecutando proyectos a medida. En los últimos años se ha producido una apertura mayor en el desarrollo de estos proyectos, impulsando, además de las transformaciones de suelos, del emprendimiento y de la innovación, lo que nosotros definimos como "Proyectos de Economía social", los de las personas.

"TODOS LOS PROYECTOS QUE DESARROLLAMOS DESDE EL CONSORCIO SON ESTRATÉGICOS Y DETERMINANTES PARA EL IMPULSO DEL TEJIDO EMPRESARIAL E INDUSTRIAL EN GALICIA"

¿Se ha puesto en marcha recientemente algún proyecto relacionado con la movilidad del futuro? Estamos trabajando en un proyecto muy interesante. Es una realidad conocida por todos que la demanda de combustibles es abastecida en la actualidad casi en su totalidad por combustibles fósiles, que provocan grandes emisiones de dióxido de carbono a la atmósfera al año. Ante esta situación, el Consorcio de la Zona Franca de Vigo ha diseñado un plan estratégico de transición ecológica con el que quiere reducir al máximo el impacto sobre el ecosistema en los próximos 5 años, surgiendo de este modo, el Proyecto Valle de Hidrógeno, ecosistema donde estará ubicada nuestra planta de hidrógeno junto a la instalación fotovoltaica. Se trata de un proyecto a desarrollar en 2 fases, de las cuales, la primera de ellas, que engloba toda una instalación de paneles fotovoltaicos en las cubiertas de las naves del polígono de Bouzas, está a punto de concluir. Esta instalación permitirá acometer la Fase 2 del proyecto, la Planta de Hidrógeno Verde, produciendo dicho elemento a través de la electrólisis de agua, para cuyo proceso se requiere solamente de electricidad (proveniente de la fotovoltaica) y agua. El uso que tendrá la instalación proyectada es la de generación de hidrógeno, almacenamiento y distribución a través de una estación de repostado para su uso en movilidad urbana y en determinados procesos industriales, los cuales a día de hoy las empresas desarrollan con combustibles fósiles, generando así una dependencia menor de los combustibles tradicionales, reduciendo las emisiones contaminantes y trasladando con hechos a la sociedad la importancia de concienciación de que todos debemos ser partícipes de un desarrollo sostenible. Se trata de un proyecto estratégico, no solo para el Consorcio, sino para todo el ecosistema de ciudad, apostando por una movilidad sostenible, eficiente y que permitirá seguir impulsando nuevos sectores estratégicos. Estamos muy satisfechos de poder desarrollar este tipo de proyectos, y con mucha ilusión de poder materializarlo en la mayor brevedad de tiempo.

Laura Rivas, en la sede de la calle Areal del Consorcio de la Zona Franca de Vigo.

HOJA DE RUTA AMBICIOSA DEL CONSORCIO

Los objetivos que esperan alcanzar son varios. Por un lado, Laura Rivas se muestra decidida a seguir desarrollando los proyectos vigentes. "Un trabajo bien hecho, donde los datos y los hechos lo demuestran", valora. Por otro lado, algo que consideran fundamental desde el Consorcio es la diversificación hacia nuevos sectores emergentes, diseñando alternativas que den respuesta a las necesidades actuales.

Rivas asegura que seguirán impulsando el tejido empresarial gallego, con el desarrollo de más suelo industrial en la provincia, "afianzando nuestro apoyo y compromiso en sectores estratégicos para Galicia", manifestó. Entre estos sectores clave para la comunidad se encuentran la automoción y el aeroespacial, cuyo crecimiento en los últimos años ha sido exponencial. "En lo que respecta a la diversificación, trabajaremos por alcanzar ese afianzamiento en sectores como el TIC y el audiovisual, permitiendo explorar nuevas vías de desarrollo y dinamizar la economía", concluye.

INTERNACIONALIZACIÓN

Programa ViaExterior

Foto: Jorge Landín

“La innovación y la sostenibilidad deben ser pilares fundamentales en cualquier estrategia de internacionalización empresarial hoy en día”

VIAEXTERIOR

Paqui García Amoedo
Responsable de ViaExterior

El compromiso con la calidad y la tradición, a la vez que apuestan por la tecnología más puntera, la sostenibilidad y la innovación de procesos y productos son los puntos en común de las empresas que han formado parte de la última edición de ViaExterior. Además, este año se han creado vínculos muy interesantes entre los participantes que han identificado oportunidades de colaboración incluso perteneciendo a sectores distintos, como destaca la responsable del programa, Paqui García. Y es que ViaExterior catapulta la internacionalización del tejido empresarial gallego, ayudando a potenciar la marca Galicia en el mundo.

¿Cuáles han sido los principales retos que han afrontado desde la puesta en marcha del programa? Desde la primera edición del programa, uno de los principales retos ha sido ajustar nuestra propuesta de contenidos a la realidad de las empresas que buscan salir a mercados internacionales. No todas están en el mismo punto ni tienen las mismas necesidades, por lo que diseñar un programa lo suficientemente flexible, pero a la vez estructurado, ha sido un desafío importante. Otro reto significativo es mantener a las empresas vinculadas al programa y de forma participativa a lo largo de los seis meses. Sabemos que las empresas, y en particular las pymes, están muy centradas en su operativa diaria y, a menudo, con recursos limitados. Conseguir que mantengan el compromiso, que participen en las actividades y que aprovechen al máximo los contenidos exige un esfuerzo constante por nuestra parte en términos de acompañamiento, personalización y de ofrecerles resultados útiles desde el primer momento. También hemos tenido que adaptarnos a un entorno cambiante. Las dinámicas internacionales, los mercados y hasta los marcos regulatorios evolucionan rápidamente, así que otro reto es el de disponer de información actualizada e incorporar nuevos contenidos en cada edición.

Una de las claves del éxito es su carácter multisectorial. ¿Qué balance realiza de la presente edición? El carácter multisectorial de ViaExterior es, sin duda, una de sus mayores fortalezas. Nos permite generar un entorno muy enriquecedor en el que empresas de distintos sectores comparten experiencias, enfoques y retos, lo que da lugar a un aprendizaje cruzado muy valioso. El balance de la edición actual es muy positivo. Hemos contado con una gran participación, tanto en número como en calidad de proyectos, y estamos muy orgullosos del nivel de implicación de las empresas. Vemos una evolución en su estrategia internacional a lo largo del programa, y en muchos casos ya están realizando acciones en mercados exteriores.

“HEMOS CONTADO CON UNA GRAN PARTICIPACIÓN, TANTO EN NÚMERO COMO EN CALIDAD DE PROYECTOS, Y ESTAMOS MUY ORGULLOSOS DEL NIVEL DE IMPLICACIÓN DE LAS EMPRESAS”

¿Se ha identificado alguna oportunidad de negocio novedosa este año? Este año se han presentado una amplia variedad de sectores, lo que ha enriquecido la edición y ha abierto nuevas oportunidades de negocio. Aunque no se ha incorporado un sector completamente nuevo, hemos observado un notable interés por áreas como la innovación en productos alimentarios o la sostenibilidad y la producción local en el sector textil. Todas las empresas han sido seleccionadas por pertenecer a sectores que están mostrando un gran potencial en mercados internacionales o presentan ese potencial las propuestas de producto con las que quieren salir a estos mercados.

"LOS MERCADOS COMO EUROPA Y LATINOAMÉRICA SON LOS PREFERIDOS POR LAS EMPRESAS, DEBIDO A LA PROXIMIDAD GEOGRÁFICA Y CULTURAL, LO QUE FACILITA LAS ACCIONES COMERCIALES; AUNQUE EXISTEN TAMBIÉN OPORTUNIDADES EN MERCADOS EMERGENTES, COMO ASIA Y ÁFRICA"

¿Qué mercados son más idóneos para la expansión exterior de las empresas españolas en el actual contexto sociopolítico? Los mercados más idóneos son aquellos que ofrecen estabilidad económica, acuerdos comerciales favorables y una demanda creciente de productos y servicios. Los mercados cercanos, como Europa y Latinoamérica, siguen siendo los preferidos por las empresas, debido a la proximidad geográfica y cultural, lo que facilita las acciones comerciales. Sin embargo, existen también oportunidades en mercados emergentes, especialmente en Asia y África, que están experimentando un importante crecimiento económico, aunque exijan un conocimiento más profundo de sus características.

¿Qué aspectos son los más valorados por los participantes a la hora de crear su plan de expansión? Los participantes valoran especialmente la personalización del apoyo recibido, ya que cada empresa tiene necesidades diferentes según su sector, su tamaño y su grado de internacionalización. También consideran muy útil la formación práctica en temas clave como la adaptación de productos a mercados internacionales, la estrategia de marketing global, y la gestión de la logística y distribución. Además, el acompañamiento continuo a lo largo del proceso, así como las conexiones con otras empresas y posibles socios internacionales, son aspectos muy apreciados.

¿Qué papel juega la innovación y la sostenibilidad en la internacionalización empresarial? La innovación y la sostenibilidad deben ser pilares fundamentales en cualquier estrategia de internacionalización empresarial hoy en día. En un contexto global cada vez más competitivo, las empresas que apuestan por soluciones innovadoras logran mejorar su capacidad de adaptación a nuevos mercados. Por otro lado, la sostenibilidad debe ser una prioridad para las empresas y un requisito para operar a nivel internacional. En este sentido, la Agenda 2030 y sus Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) ofrecen un marco de actuación claro, que guía a las empresas hacia modelos de negocio más sostenibles. En ViaExterior integramos estos valores, incluyendo en nuestra formación áreas como la sostenibilidad, la perspectiva de género, la RSE o la inteligencia artificial, con el fin de ofrecer una perspectiva hacia una economía más verde, inclusiva e innovadora. De este modo, además de ayudar al crecimiento de las empresas participantes, cumplimos con un compromiso global, que beneficia a toda la sociedad.

Los participantes de ViaExterior en una de las sesiones de networking de esta edición.

UN PROGRAMA CON NOVEDADES EN CADA EDICIÓN

Además de actualizar los contenidos para adaptarlos a los retos actuales, en la actual edición del programa se ha potenciado especialmente el acompañamiento práctico. "Por eso, incorporaremos nuevas actividades de networking que ayudarán a las empresas a conectar entre sí y generar sinergias reales dentro y fuera del programa", desvela Paqui García.

"Por otro lado, como novedad para las próximas dos ediciones, desarrollaremos una fase de aceleración más sólida, pensada para facilitar la puesta en marcha real de los planes de internacionalización", añade.

El objetivo es que una vez que las empresas hayan diseñado su estrategia, ViaExterior activará los recursos, los contactos y las herramientas que permitan convertir en realidad sus planes de expansión en mercados exteriores de forma ágil y efectiva.

Laura Carro y Beatriz Lago, fundadoras de la firma de moda.

Laura Carro y Beatriz Lago tenían claro su punto de partida; crear una marca de moda vegana, ética, sostenible y que fomentase la producción responsable. Su idea se materializó en Arual Ecology a través de prendas temporales y respetuosas que han encontrado su hueco en el mercado de España y Portugal y que ya miran a otros como el alemán para llevar su concepto.

Arual Ecology, ropa atemporal y comprometida con el planeta

Arual Ecology es una marca de ropa gallega vegana y sostenible comprometida con el medio ambiente. La idea de su creación nació en 2021 de la mano de Laura Carro y Beatriz Lago. "Juntas trabajamos para ofrecer moda acorde con nuestros valores y poder crear armarios funcionales, minimalistas y de estilo atemporal. Fomentamos una forma de vida más consciente con nuestro impacto en el planeta y los seres que lo habitamos", explican las dos emprendedoras.

Su objetivo fundacional se centra en fusionar la elegancia y la responsabilidad ambiental, ofreciendo prendas de alta calidad elaboradas con materiales naturales y reciclados y procesos respetuosos con el planeta.

DISEÑOS SOSTENIBLES Y PRODUCCIÓN LOCAL

Si hay algo que define esta marca de ropa gallega y sostenible es la exclusividad y el diseño atemporal de sus prendas. En un mercado saturado por la moda rápida y las tendencias efímeras, apuestan por diseños que trascienden temporadas y fomentan el consumo consciente.

"Nuestro principal valor diferencial radica en la sostenibilidad real y tangible de nuestros productos", reconocen las creadoras de Arual Ecology. Para lograrlo utilizan materiales naturales y biodegradables como el lino, que no solo es respetuoso con el medioambiente, sino que también ofrece beneficios para la piel y la comodidad de quien lo viste.

Sus creadoras han apostado desde el inicio por una propuesta de valor clara: diseños elegantes y atemporales, materiales sostenibles y una producción local y responsable

En Arual Ecology solo utilizan materiales que cuenten con certificados ecológicos, como el algodón orgánico con certificado GOTS, viscosa Ecovero o el lino European Flax. Cuidan todos los detalles, por eso hasta los botones y cremalleras son recicladas.

Su packaging produce cero residuos porque no incluyen plásticos ni materiales innecesarios. Las prendas llegan en una caja de cartón reciclado y reciclable. Además, se preocupan por el bienestar de los animales, por lo que evitan cualquier producto que pueda estar testado en animales.

Su producción se sitúa entre Galicia y el norte de Portugal, permitiendo así garantizar un impacto positivo en toda la cadena de valor. Las prendas se confeccionan en pequeñas fábricas familiares situadas a menos de 90 km de su estudio, en Galicia y norte de Portugal. "Nos ayudamos de profesionales con décadas de experiencia en la confección para obtener los mejores resultados", reconocen. Además, así quieren apoyar la economía local generando empleo en sus alrededores y ofreciendo salarios justos.

Entre los objetivos fundacionales de la compañía está también dar apoyo a organizaciones que luchan por concienciar a favor de la mejora climática. Con cada colección aportan gran parte de los beneficios a organizaciones de reforestación, protección de animales, limpieza de mares y ríos, entre otras.

Últimamente, están trabajando en fortalecer la presencia de Arual Ecology en sus mercados actuales, que son España y Portugal, a través de alianzas con tiendas

TEJIDOS SOSTENIBLES PARA PRENDAS DURADERAS

Arual Ecology emplea tejidos con certificaciones de sostenibilidad, como el algodón orgánico con sello GOTS, la viscosa Ecovero y el lino European Flax. Estos tejidos garantizan procesos de producción respetuosos con el medioambiente y condiciones laborales justas.

El algodón orgánico GOTS se cultiva sin pesticidas ni fertilizantes sintéticos, reduciendo el impacto ambiental y ofreciendo una fibra hipoalergénica y suave. La viscosa Ecovero, derivada de fuentes renovables de madera, emplea un proceso de producción con menor consumo de agua y reducción de emisiones de dióxido de carbono. Por su parte, el lino European Flax se cultiva en Europa sin riego artificial ni transgénicos, ofreciendo un tejido resistente, transpirable y biodegradable.

Estos materiales no solo aportan calidad y confort, sino que también fomentan la moda responsable, reduciendo la huella ecológica y promoviendo un consumo más ético y sostenible. Así, son ideales para quienes buscan estilo sin poner en peligro el cuidado del planeta.

Están trabajando en fortalecer la presencia en los mercados actuales que son España y Portugal a través de alianzas con tiendas multimarca especializadas

multimarca especializadas en prendas de alta gama o sostenibles. A medio plazo, su objetivo pasa por conseguir presencia en nuevos mercados.

BUENAS PERSPECTIVAS DE FUTURO

En el último año, Arual Ecology ha experimentado un crecimiento sostenido, consolidándose dentro del nicho de moda sostenible. Sus ventas han crecido gracias a las nuevas alianzas con tiendas y colaboradores y al fortalecimiento de su tienda online. En términos de empleo, la marca opera con colaboraciones externas que permiten mantener una estructura ágil y eficiente.

Actualmente, operan en España y Portugal, y están explorando oportunidades en Alemania y otros mercados europeos donde la demanda por la moda sostenible está en auge.

El sector de la moda sostenible está en plena transformación, impulsado por la creciente conciencia ambiental y la demanda de productos responsables. “Cada vez más consumidores buscan alternativas a la moda rápida, priorizando materiales ecológicos, procesos transparentes y marcas con valores reales”, sostienen desde Arual Ecology.

En este sentido, consideran que las perspectivas de futuro son optimistas, especialmente en Europa, donde las regulaciones medioambientales y el apoyo a la economía circular están favoreciendo el crecimiento del sector. Sin embargo, también reconocen que existen desafíos, como “la necesidad de educar al consumidor sobre el valor real de la moda sostenible y la competencia con grandes marcas que intentan posicionarse en este nicho con estrategias de greenwashing”, aseguran.

Las claves del éxito de Arual Ecology residen, según sus creadoras, “en la coherencia de nuestro propósito y la calidad de nuestros productos. Desde el inicio, hemos apostado por una propuesta de valor clara: diseños elegantes y atemporales, materiales sostenibles y una producción local y responsable. Esta visión ha sido bien recibida por nuestras clientas, que valoran la autenticidad y el compromiso real con el medioambiente”, remarcan.

En cuanto a su participación en ViaExterior, Arual Ecology “buscaba enfocar su estrategia de internacionalización, fortalecer su presencia en el mercado español y portugués y desarrollar alianzas comerciales que impulsaran su crecimiento hacia países del norte de Europa”, reconocen sus creadoras.

Formar parte de este programa responde a su interés por consolidar una estrategia de internacionalización y aprender de expertos en expansión de negocios. “Creemos que la selección de Arual Ecology se debe a nuestro potencial de crecimiento, la solidez de nuestro modelo de negocio y el impacto positivo que buscamos generar en la industria de la moda”, sostienen.

Belty cuenta con más de 1.000 puntos de venta en España.

Nacida en Vigo hace 42 años, Belty se ha consolidado como una empresa líder en el sector textil español, destacando por su compromiso con la calidad, el diseño y la sostenibilidad. Es un referente en la fabricación de moda íntima y ropa para el hogar, ofreciendo prendas para mujeres, hombres y niños. Presente en mercados europeos, pretende presentar sus nuevos productos concretamente en Italia y Alemania.

BELTY
BE YOU

Belty, casi medio siglo de apuesta por la moda íntima de calidad

Desde hace más de 42 años, la compañía Belty es un referente en el diseño, fabricación y comercialización de ropa íntima para toda la familia, especializándose en pijamas, conjuntos de camisón y bata, así como en una colección de prendas cómodas para estar en casa. La firma textil gallega también cuenta con una línea de vestidos de playa.

Estilo y comodidad son dos de los adjetivos que definen las prendas creadas por Belty. Y es que en su visión de negocio entienden que la moda va más allá de la apariencia externa, y por ello cuidan al máximo el diseño de todas sus prendas íntimas.

Su equipo de diseño y patronaje también está comprometido con la excelencia en la creación de productos de alta calidad. Belty comenzó su andadura como empresa familiar en 1982, plasmando su artesanía en la elaboración de cada prenda y cuidando con gran esmero su ejecución.

Asimismo, Belty destaca por contar con una amplia variedad de prendas cómodas y confortables. En su tienda online se puede encontrar una extensa gama de productos de lencería, pijamas, batas, camisones, vestidos y ropa interior femenina. Además, ofrece a sus clientes un amplio tallaje en todas sus prendas, uno de sus principales valores diferenciales.

FABRICANTES QUE APUESTAN POR LO "MADE IN SPAIN"

"Somos fabricantes de nuestras propias prendas, avaladas por la experiencia de más de 42 años en el mercado de la lencería", explica Raquel Pérez, consejera delegada de la firma textil.

En este sentido, Raquel Pérez remarca que tratan de "adaptarse a las nuevas exigencias de los distintos mercados internacionales". Una de las claves es su apuesta por el algodón, un material que se distingue por su durabilidad y resistencia, por lo que su calidad es fundamental.

En estos momentos, Belty está tratando de asentarse en el mercado italiano y potenciar una mayor presencia de su marca, presentado sus colecciones en ferias específicas del sector y configurando un nuevo equipo comercial en distintas zonas de Italia.

En cuanto a la facturación internacional, en el último año la empresa ha incrementado sus ventas respecto a los ejercicios anteriores. Además, según explica la responsable de la firma, desde hace un año y medio, Belty ha incorporado una directora comercial especialista en mercados internacionales.

En breve también se incorporará a su sede central en Vigo un comercial para impulsar la venta en Iberia, así como nuevos agentes comerciales en diferentes regiones.

Belty comenzó su andadura como empresa familiar en 1982, plasmando su artesanía en la elaboración de cada prenda

INNOVACIÓN Y SOSTENIBILIDAD: CLAVES PARA EL CRECIMIENTO FUTURO

En términos de innovación y sostenibilidad, Belty ha ampliado el uso de tejidos más respetuosos con el medio ambiente en sus procesos de fabricación, sin comprometer la calidad que caracteriza a la firma.

Su fábrica, localizada en la Península Ibérica, opera bajo estrictos estándares de calidad con exigentes protocolos, garantizando productos que cumplen con las

POSICIÓN CONSOLIDADA

Fundada en Vigo en 1982, Belty se especializa en la confección de prendas de lencería como pijamas y camisones, utilizando tejidos naturales de alta calidad.

Con más de 200 modelos por temporada y más de 1.000 puntos de venta en España, ha logrado una destacada presencia en el mercado nacional. En su proceso de expansión internacional, la empresa ya opera en mercados como Francia, Grecia, Portugal y la República Checa, sumando un total de once países.

Dentro de su plan de internacionalización, trata de asentarse en países donde la moda se convierte en arte, como es el caso de Italia, presentando sus colecciones en ferias específicas del sector que se celebran en Florencia y apostando por un nuevo equipo comercial en distintas zonas del país.

La participación de Belty en la última edición del programa ViaExterior se ha convertido en una gran oportunidad para afrontar sus nuevos retos de futuro y seguir consolidando su posición en el panorama español y europeo.

En la actualidad, cuenta con más de 1.000 puntos de venta en España y ha extendido su mercado a países como Francia, Grecia, Portugal y la República Checa

expectativas de los consumidores más exigentes con el medio ambiente.

Además, en su material publicitario actual la empresa pontevedresa ha optado por presentar a 'mujeres reales' como protagonistas de sus campañas, reflejando la diversidad y autenticidad de sus clientes.

Desde Belty consideran que "el sector de la moda a nivel mundial ha experimentado un cambio significativo, influenciado por los hábitos de consumo y la creciente competencia de los canales digitales".

Su consejera delegada, Raquel Pérez, subraya que "el canal de venta tradicional está disminuyendo y, es por ello, que nuestra estrategia en ventas está redirigiéndose hacia otros canales, junto a la necesaria reorganización de nuestro equipo comercial para adaptarse a la nueva situación del mercado".

En este sentido, Pérez explica que "los mercados internacionales, además de ser más atractivos para nuestros productos, son mucho más exigentes en cuanto a la imagen de marca y al producto".

NUEVA ESTRATEGIA DE VENTAS

En su estrategia de expansión, Belty ha logrado una notable presencia tanto a nivel nacional como internacional. En la actualidad, cuenta con más de 1.000 puntos de venta en España y ha extendido sus operaciones a países como Francia, Grecia, Portugal y la República Checa, consolidando de este modo su posición en el mercado europeo.

En esta apuesta por aumentar su presencia en los mercados internacionales ha sido clave su participación en la última edición del programa ViaExterior puesto en marcha por el Consorcio de la Zona Franca de Vigo.

Su objetivo se centra en adaptarse a las nuevas exigencias de los distintos mercados exteriores, potenciando su marca y presentando sus colecciones en ferias específicas del sector

"En estos momentos, por parte de la empresa estamos apostando por el mercado internacional para poder vender un producto de un mayor valor añadido y calidad", desvela su consejera delegada, Raquel Pérez. El principal objetivo es "elevar la presencia en nuevos mercados exteriores y presentar nuevos productos, concretamente en Italia y Alemania", asegura.

"En la empresa estamos convencidos que el presente ya radica en seguir incrementando nuestra presencia en los distintos mercados internacionales. Es por ello que toda la ayuda y la formación recibidas han sido muy importantes para poder seguir acometiendo nuevos retos en el futuro", finaliza.

Gil Armada está vinculada a los viñedos más antiguos de albariño de O Salnés.

Gil Armada es una bodega vinculada a uno de los viñedos más antiguos de albariño en O Salnés y responsable del primer albariño embotellado en el siglo XX. Su compromiso con la identidad y tradición de la tierra se mezcla con una amplia apuesta por la modernidad. La bodega Gil Armada ha iniciado su camino hacia el extranjero, con acercamientos a distribuidores en Estados Unidos y Japón.

GIL ARMADA

Bodega Gil Armada, esencia tradicional del Salnés con carácter innovador

Bodega Gil Armada fue fundada en 1959 por Joaquín Gil Armada en el Pazo de Fefiñáns, Cambados. Está vinculada a uno de los viñedos más antiguos de albariño en O Salnés, responsable del primer albariño embotellado en el siglo XX. En 1990, rescataron la destilación de orujos para producir aguardientes y licores usando métodos tradicionales.

"Preservamos cepas centenarias de albariño en el Pazo de Fefiñáns, un Bien de Interés Cultural que alberga las raíces de los primeros vinos albariños de la región. Este legado no solo es patrimonio, sino también un testimonio de la biodiversidad vitivinícola de las Rías Baixas", explica Santiago de Laiglesia, miembro de la nueva generación que lidera este proyecto familiar. Sus licores y aguardientes nacen de una fusión entre métodos tradicionales y técnicas innovadoras. "Cada botella es un equilibrio entre el respeto a la receta ancestral y la experimentación para crear productos únicos", remarca Santiago.

La identidad gallega es la clave de la Bodega Gil Armada. Desde el orujo hasta los licores del mar, sus creaciones son un reflejo de la cultura local. "Estos productos no son solo bebidas, sino manifestaciones culturales que transportan la esencia de Galicia a cualquier rincón del mundo", destaca su director.

La sostenibilidad es también un eje importante de la filosofía de la bodega. Desde el cultivo hasta la producción, priorizan la economía circular y prácticas respetuosas con el entorno. Esto no solo respeta el patrimonio natural, sino que también responde a las demandas globales de consumo responsable. En Gil Armada trabajan para amortiguar los efectos del cambio climático, conservando intactos los ecosistemas que rodean su viñedo para garantizar que sigan prestando los servicios ambientales y mantengan una alta resiliencia para el futuro.

Con un pie en la tradición y otro en la innovación, la empresa avanza en iniciativas que amplían su huella. Entre sus proyectos inmediatos está el lanzamiento del vino Xafardán, un vino tinto de cepas centenarias conservadas como relicto en el viñedo histórico del Pazo, que refleja el compromiso de la empresa con la biodiversidad.

También inspirados en el éxito del mezcal, desean posicionar sus licores en la coctelería de alto nivel. Proyectos como el uso del orujo en cócteles creativos buscan romper estereotipos y demostrar su versatilidad más allá del consumo tradicional. "El licor del mar de Gil Armada, por ejemplo, es una muestra de que las combinaciones de sabores contrastantes pueden dar lugar a nuevas sensaciones", explica Santiago de Laiglesia.

Desde el cultivo hasta la producción, priorizan la economía circular y las prácticas respetuosas con el entorno

CRECIMIENTO HACIA JAPÓN Y ESTADOS UNIDOS

Entre sus próximos hitos está la consolidación en Japón y Europa para 2025. Estos mercados, que buscan autenticidad, son el escenario ideal para destacar su propuesta.

Aunque actualmente opera principalmente en España, la empresa ya ha iniciado su camino hacia el extranjero, con acercamientos a distribuidores en Estados

ESPECIALISTAS EN DESTILERÍA

En su destilería artesanal del Pazo de Fefiñáns se obtienen los aguardientes Gil Armada tomando como referencia los métodos tradicionales de Galicia. Durante la elaboración de los aguardientes, se extraen los componentes aromáticos contenidos en el orujo de la uva albariña. Para ello se distinguen tres partes en el cuerpo del destilado: se desechan las fracciones primera y última, "cabeza" y "cola", para rescatar la del centro o "corazón", la pieza más pura del destilado y los aromas tan apreciados.

Los orujos, destilados en alambiques de cobre con el bagazo de las uvas albariñas, son los tradicionales de Galicia: blanco, de hierbas y hierbas tostada. El blanco con los aromas propios de la uva albariña, es el que representa la calidad del bagazo. Para los dos aguardientes de hierbas utilizan hierba luisa, cilantro, menta, anís, azahar, té negro, canela, clavo, nuez moscada y cascarilla de cacao.

Los aguardientes tienen la fuerza y una personalidad característica, y están avalados por el sello de calidad del Consello Regulador de Augardentes e Licores Tradicionais de Galicia.

Entre sus proyectos está el lanzamiento del vino Xafardán, un tinto de cepas centenarias conservadas como relicto en el viñedo histórico del Pazo

Unidos y Japón. Como negocio familiar, ha priorizado el crecimiento orgánico con capital propio. Su enfoque actual se centra en consolidar su presencia a través de alianzas estratégicas manteniendo su independencia y modelo de gestión.

El sector vitivinícola enfrenta retos como la adaptación a nuevos patrones de consumo en las nuevas generaciones y las adecuaciones de sostenibilidad que las empresas deben realizar para reducir su impacto ambiental. Desde la bodega Gil Armada, consideran que "el crecimiento de este sector debe realizarse de manera controlada si se quiere coexistir en armonía con los ecosistemas". Por ejemplo, "se observa un crecimiento excesivo de viñedos en la zona que podría ocasionar problemas ambientales y de salud en la población local si no se gestiona adecuadamente", subrayan.

En cuanto al comercio internacional, ven oportunidades en la revalorización de productos autóctonos y en mercados que buscan autenticidad. Galicia, con su riqueza vitivinícola y su tradición, es un lugar ideal para liderar este movimiento. Su apuesta por innovar sin perder la esencia los posiciona como referentes en esta transición.

OPORTUNIDADES INSOSPECHADAS

La participación de Gil Armada en ViaExterior surgió como un hito crucial en su camino hacia la internacionalización. Con el apoyo del IGAPE, la empresa decidió explorar mercados como Estados Unidos, enviando sus licores del mar para evaluar su aceptación. Este primer paso no solo validó el potencial de sus productos, sino que también reveló oportunidades insospechadas: chefs e importadores japoneses mostraron interés en sus vinos y licores, especialmente en el albariño de cepas centenarias, el licor del mar o el licor café, un símbolo cultural de Galicia.

El programa facilitó herramientas estratégicas para potenciar las relaciones de la empresa con sus clientes internacionales. Esto permitió estructurar una estrategia sólida, basada en la autenticidad y la calidad, que hoy permite planificar el posicionamiento de la marca como una alternativa única en mercados exigentes.

Entre los factores que consideran claves para su selección están la constancia y calidad con más de un siglo perfeccionando procesos sin comprometer la tradición, la diferenciación con productos ligados a un patrimonio tangible (el Pazo) e intangible ('saber hacer gallego'). Su proyecto combina un legado histórico con un modelo exportable innovador, alineado con la marca Galicia. ViaExterior les ha dado herramientas nuevas y ha reforzado su convicción: el mundo busca historias auténticas, y ellos tienen una que contar desde el corazón de las Rías Baixas.

Francisco Fraga, gerente de Costumes Galicia, y Antonio Claro, director comercial-marketing.

Hace una década, la tercera generación de una familia de panaderos puso en marcha Costumes Galicia, un obrador que tiene la empanada tradicional gallega como su máxima bandera. El proceso de elaboración y congelado permite consumirla en condiciones óptimas y entre la materia prima empleada destacan las harinas no aditivadas, la cebolla natural o el aceite de oliva. Su valor diferencial radica en la alta calidad de la materia prima y su proceso de elaboración tradicional.

Costumes Galicia, empanadas 'fast good' con sello tradicional y visión global

Costumes Gastronómicas de Galicia es una empresa con una década de vida, pero formada por una tercera generación familiar de panaderos con amplia experiencia que les permite ofrecer al mercado un producto artesano elaborado manualmente con la mejor receta tradicional.

"Aunque el origen de la tradicional empanada gallega (el único producto que elaboramos) se remonta nada menos que al siglo VII, según diferentes fuentes históricas, nuestro enfoque comercial y su naturaleza, nos permiten ofrecerlo como una solución moderna ideal para satisfacer las necesidades y demandas del consumidor del siglo XXI", indica Antonio Claro, director comercial y de marketing de Costumes.

El proceso de ultracongelación permite conservar el producto en condiciones óptimas desde el momento de su elaboración hasta su consumo final, permitiendo presentarlo como una solución de tercera gama (congelado) o quinta gama (listo para ser consumido después de un simple horneado), según su presentación final en el punto de venta.

Este valor añadido derivado del proceso de ultracongelación, junto a la calidad intrínseca del producto, fruto de la materia prima seleccionada y el proceso de elaboración artesanal, aportan su valor diferencial.

Entre la materia prima utilizada destacan las harinas no aditivadas, la cebolla natural o el aceite de oliva. Respecto al proceso de elaboración artesanal, el cierre manual de cada empanada permite obtener un borde fino, muy valorado por el comensal, que le da el característico y apreciado aspecto visual.

"En resumen, la suma de tradición, calidad y modernidad, permiten ofrecer un producto al consumidor actual, claramente identificable como 'fast good' con todas las ventajas que ello significa desde el punto de vista de la calidad o del marketing", explica Antonio Claro.

TRADICIÓN ACORDE A LAS TENDENCIAS

A la hora de seleccionar mercados objetivos, Costumes Galicia tiene en cuenta la naturaleza del producto ultracongelado y los elevados costes de transporte que implica. Por esta razón, junto a otras como la similitud de los hábitos alimenticios, la proximidad geográfica, la normativa legal común en la UE 27 o la buena valoración de la gastronomía española en el exterior, "la intención del obrador, al menos en esta primera fase, es centrar su estrategia en los mercados europeos, aunque tenemos contactos actualmente con potenciales clientes interesados en mercados tan distantes como EE. UU. o Australia", aseguran desde la compañía.

La intención del obrador, en esta primera fase de su proceso de internacionalización, es centrar su estrategia en los mercados europeos

Para recorrer este camino consideran importante la asistencia a ferias sectoriales relevantes y la definición y ejecución de un plan de marketing digital internacional, "con la ayuda de todas las herramientas digitales que actualmente ofrece el rápido y apasionante proceso de innovación que estamos viviendo en esta área", explica.

En Costumes creen que el sector de la alimentación española es cada vez más valorado en

CALIDAD ARTESANAL EMBAJADORA DE GALICIA

La apuesta decidida por la calidad de Costumes Galicia les ha permitido crecer y consolidarse rápidamente gracias a la fidelidad de sus clientes, que valoran y aprecian la calidad artesanal de su empanada.

"Este mismo camino, guiado por la calidad del producto y servicio ofrecido será el que intentemos seguir en nuestra aventura exterior, apoyándonos en el gran potencial que creemos que tiene la gastronomía española en general fuera de nuestras fronteras, en los próximos años", reconocen.

En este sentido, creen que en el marco de ViaExterior se constatan también estas buenas perspectivas de la gastronomía española en el exterior, tal y como indica Antonio Claro, director comercial y de marketing de la compañía, de ahí su apuesta por productos tan singulares y asociados a la cultura gastronómica de Galicia como es el caso de la tradicional empanada gallega de masa de pan quebrada que elaboran, "apoyando especialmente ofertas de calidad diferencial como la nuestra, que pueden ser una excelente embajadora de Galicia en las mesas de todo el mundo", concluyen.

Su actividad exportadora se inició en el año 2021 con una operación realizada en Suecia y desde entonces han abordado nuevos mercados que esperan consolidar

todo el mundo "por su calidad y por la gran variedad de productos que producimos y ofrecemos. El creciente flujo de turistas que nos visita cada año viene atraído cada vez más por la gastronomía lo que ayuda a dar a conocer el producto español", matiza.

El sector de la panadería no es ajeno a este escenario y destaca con productos como la tradicional empanada gallega, ampliamente conocida y valorada cada vez más fuera de nuestro país, gracias a la promoción realizada, por ejemplo, entre el creciente flujo de peregrinos de todo el mundo que recorren el Camino de Santiago.

"Desde Costumes Galicia, intentamos poner en valor todas las cualidades de nuestro producto, que encajan perfectamente con muchas de las tendencias de la gastronomía en todo el mundo, tanto dentro como fuera del hogar, como son las Soluciones de 3ª y 5ª gama o su idoneidad para el creciente segmento del take away".

Destacan también su facilidad para elaborarla de diferentes sabores (pescados, mariscos, carnes, etc.), algo que "la convierte también en una alternativa idónea para comensales que valoran las propiedades nutritivas del pescado, por ejemplo, o para el consumidor vegano, entre otros".

IMPULSO EN SIETE MERCADOS

La actividad exportadora del obrador se inició en el año 2021 con una operación realizada en Suecia. Desde entonces cada año se han ido abordando nuevos mercados, con operaciones en diferentes canales de venta, tanto detallista como mayorista, aunque de pequeño volumen por el momento. Estas operaciones iniciales, en siete países diferentes, les han servido de "laboratorio" para comprobar la buena acogida del producto y su potencial en el mercado europeo.

Con su puesta en marcha hace diez años han podido satisfacer la demanda del producto de calidad que reclaman muchos consumidores fuera de Galicia

Todo ello se ha conseguido sin una planificación previa y fruto de contactos realizados en ferias nacionales a las que han asistido, entre otras fuentes. Antonio Claro cree que su participación en ViaExterior "puede significar el impulso deseado a la expansión internacional de la empresa, plasmándose en el Plan de Internacionalización necesario, una vez realizado el análisis y la planificación adecuada a lo largo de todo el programa, para afrontar de manera eficaz y eficiente la expansión comercial de la marca y el producto en nuevos mercados".

La apuesta decidida por la calidad de Costumes desde el momento en que pusieron en marcha su obrador en 2015, en contraposición a la gran mayoría de productores locales de relevancia, "ha significado para nosotros la oportunidad de satisfacer la demanda del producto de calidad que reclaman y desean muchos consumidores finales fuera de Galicia", reconocen.

Mariette Daudey, responsable de Comercio Exterior, y Xan Rey, responsable de Proyectos.

Errecé es una compañía que constituye la tercera generación de una empresa familiar fundada en 1956. Están especializados en diseñar, desarrollar y fabricar conjuntos metálicos con alto grado de complejidad técnica para los sectores de automoción, alimentación y logístico. Su crecimiento ha sido sostenido en los últimos años y siguen con una estrategia de expansión centrada en Alemania, Reino Unido y Marruecos.

Errecé, contenedores metálicos a medida con visión internacional

Errecé (RC Racks & Containers) es una empresa familiar fundada en 1956 especializada en contenedores metálicos para la industria del automóvil e industrial. Trabaja como suministrador de los principales fabricantes de automóviles y desarrolla productos propios y conjuntos metálicos con alto grado de complejidad técnica.

"Nuestros productos están diseñados a medida para las necesidades logísticas de la industria del automóvil y otros sectores industriales como logística, alimentación o defensa, combinando eficiencia, durabilidad y sostenibilidad", explica el CEO de Errecé, Xan Rey.

En Errecé integran tecnologías avanzadas como el corte láser para chapa y tubo, conformado y plegado CNC, soldadura robotizada y lacado en polvo automatizado. "Esta combinación nos permite ofrecer soluciones de embalaje metálico altamente funcionales y adaptadas a cada cliente", remarca Xan Rey. Además, sus sistemas de trabajo tienen varias ventajas como mejorar la densidad de carga y reducir los costes logísticos.

El CEO de la compañía señala también que su capacidad de personalización los convierte "en un partner estratégico a nivel internacional". En este sentido, Errecé está centrada en su expansión internacional en tres mercados clave: Alemania, Reino Unido y Marruecos. "Este último representa una prioridad estratégica y estamos evaluando una posible implantación local para dar soporte directo a nuestros clientes del sector automoción", matiza el director.

Además, participan activamente en ferias internacionales especializadas, como la IZB en Alemania, "que nos permite reforzar relaciones comerciales y mostrar nuestras capacidades tecnológicas al mercado europeo", subraya.

A nivel interno, uno de los principales focos está en la mejora continua de sus procesos productivos, a través de la implantación de metodologías lean manufacturing. "Esto nos permitirá optimizar tiempos, reducir desperdicios y aumentar la eficiencia global, manteniendo la flexibilidad y calidad que nos caracterizan", comenta el director. Aunque la empresa está explorando soluciones de trazabilidad y digitalización en el marco de la Industria 4.0, "nuestra prioridad actual es la excelencia operativa", agrega.

Errecé está centrada en la mejora continua de sus procesos productivos, a través de la implantación de metodologías lean manufacturing

CRECIMIENTO SÓLIDO

En los últimos años, Errecé ha mantenido un crecimiento sólido y sostenido, con una facturación que supera los 4 millones de euros. "Seguimos una estrategia de expansión pausada pero firme, centrada en consolidar nuestra presencia internacional con paso seguro", aseguran. De cara a 2025, esperan un ejercicio "de clara expansión, tanto en términos comerciales como operativos".

En Errecé no han cerrado rondas de financiación externas y han apostado por un modelo de crecimiento sostenible, autofinanciado y orientado a largo plazo. Actualmente desarrollan proyectos para clientes en Portugal, Francia, Alemania y Marruecos, y han incorporado Reino Unido como mercado prioritario para su siguiente fase de expansión.

EMBALAJE INDUSTRIAL, UN SECTOR CON GRANDES RETOS

Las empresas de contenedores metálicos para la industria tienen grandes desafíos por delante dentro de un mercado altamente competitivo.

Uno de los principales retos del sector del embalaje industrial en la actualidad es la optimización de costos, ya que la fluctuación en los precios de materias primas, como el acero y el aluminio, impacta directamente en la rentabilidad. Además, deben cumplir con estrictas normativas ambientales, lo que exige innovaciones en materiales reciclables y procesos sostenibles.

Otro desafío clave es la personalización y adaptabilidad de los contenedores a las necesidades específicas de cada cliente, garantizando la resistencia y eficiencia en el transporte y almacenamiento. La automatización y digitalización de la cadena de producción también representan un reto, ya que requiere inversiones significativas en tecnología. No podemos olvidar la logística inversa y las exigencias medioambientales. Desde Errecé valoran estos retos como una oportunidad de aportar soluciones reutilizables, duraderas y adaptadas a los flujos internacionales.

El mercado de Marruecos representa una prioridad estratégica, y están evaluando una posible implantación local para dar soporte directo a sus clientes

En cuanto al equipo, cuentan con una persona dedicada exclusivamente al comercio exterior, apoyada por varios agentes internacionales que gestionan directamente sus respectivos mercados, “lo que nos permite mantener un contacto cercano y especializado con cada cliente”, señala.

El compromiso con la sostenibilidad medioambiental también es parte de Errecé. Han establecido metas internas basadas en la reducción de consumos, derivados de recursos naturales, etc. Entre los aspectos que tienen en cuenta por su alto impacto ambiental están la correcta segregación de todos los residuos, el consumo de combustible, electricidad, pintura en polvo y productos químicos para la sección de lacado.

Durante el año 2023 Errecé consiguió alcanzar el objetivo de disminuir en un 60% con respecto al año anterior, la cantidad de residuos peligrosos generados, dando especial importancia a la correcta segregación de las taladrinas y los desechos de pintura en polvo.

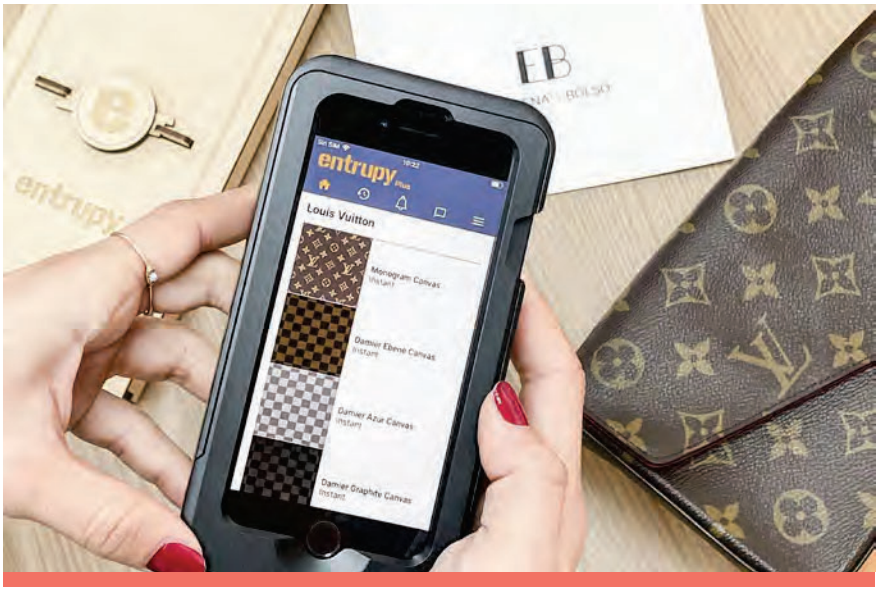
PROFESIONALIZAR SU EXPANSIÓN

Sobre su participación en ViaExterior señalan que se centró en estructurar su estrategia de internacionalización y consolidar su presencia exterior. “Partíamos de una experiencia exportadora puntual, pero necesitábamos profesionalizar y sistematizar nuestros procesos de expansión internacional”, señala Xan Rey. Gracias al programa, admite que lograron “identificar mercados prioritarios, reforzar nuestra red de contactos internacionales y optimizar nuestra propuesta de valor adaptándola a las exigencias de distintos sectores industriales y normativas locales”.

Desde Errecé consideran que su trayectoria ha sido el resultado de un trabajo constante y de una evolución natural como respuesta a las necesidades de sus clientes. “No nos consideramos una empresa que haya alcanzado el éxito, sino una compañía en proceso de mejora continua, con una clara voluntad de aprender y adaptarse a los retos del comercio internacional”, señala.

Así, atribuye a “la combinación de conocimiento técnico, compromiso con la calidad y apertura hacia nuevos mercados” el motivo de su selección. Califican su participación como “una oportunidad muy valiosa para reforzar su estrategia internacional y estructurar procesos y abrirnos a nuevas perspectivas que de otro modo no habríamos considerado”.

El embalaje industrial es un sector que está en transformación, impulsado por la automatización, la logística inversa y las exigencias medioambientales. Desde Errecé valoran positivamente esta evolución, ya que refuerza la demanda de soluciones reutilizables, duraderas y adaptadas a los flujos internacionales. Asimismo, prevén una mayor especialización del sector y la entrada de tecnologías digitales en los productos logísticos.



Estrena tu Bolso tiene una app móvil propia y una plataforma digital optimizada.

Marcas de lujo a precios asequibles que combinan autenticidad y tecnología. Así es Estrena tu Bolso. Su crecimiento ha sido imparable y sus ganas de expandirse no cesan. Gracias a ViaExterior han conseguido reforzar su propuesta de valor diferenciadora, la adaptación del producto al mercado internacional y el plan de acción para escalar su presencia fuera de España.

Estrena tu Bolso, un outlet de artículos de lujo verificados y con enfoque tecnológico

Estrena tu Bolso nace con la misión de acercar a los consumidores bolsos y complementos de lujo a precios accesibles. Fundada en 2018, la empresa realiza una selección rigurosa de productos procedentes de las casas de moda más prestigiosas de Europa y los comercializa a precio de outlet.

"Nuestro principal valor diferencial es que combinamos lujo, autenticidad y tecnología en una sola propuesta. Ofrecemos productos de marcas de lujo 100% originales, nuevos y adquiridos directamente de distribuidores oficiales, lo que nos diferencia radicalmente de los marketplaces de segunda mano o de reventa", explica su fundadora, Paula Martínez.

Trabajan con stock propio, lo que les permite garantizar envíos inmediatos y una experiencia de compra premium. A esto se suma una capa tecnológica que refuerza la confianza y la personalización. Además, cuentan con una app móvil propia y una plataforma digital optimizada.

A esto se une, en palabras de Paula Martínez, "una estrategia de comunicación muy cuidada y una fuerte presencia en redes sociales que hace que podamos llegar a un público joven, exigente y amante del lujo, que valora tanto la exclusividad como la inmediatez y la transparencia".

CRECIMIENTO BASADO EN DIGITALIZACIÓN

Estrena tu Bolso está inmersa en varios proyectos estratégicos que marcarán una nueva etapa de crecimiento. En primer lugar, están trabajando en el desarrollo de un modelo híbrido online-offline, que incluye colaboraciones con tiendas físicas de lujo en diferentes ciudades. "Esto nos permite ofrecer una experiencia más cercana y tangible, sin perder nuestro ADN digital", aclara su fundadora.

También están reforzando su estrategia tecnológica. En este sentido, pretenden mejorar la app móvil con nuevas funcionalidades basadas en IA y recomendaciones inteligentes. La marca está explorando también la implementación de blockchain para garantizar la trazabilidad total de los productos. Al mismo tiempo, siguen ampliando su red de proveedores oficiales y cerrando acuerdos con nuevas marcas internacionales.

Desde Estrena tu Bolso explican que "a medio plazo, uno de nuestros hitos más ambiciosos es la entrada firme en mercados europeos, con foco en Francia, Italia y Alemania". Para ello han destinado una partida importante de inversión a marketing digital internacional y a refuerzo logístico, garantizando tiempos de entrega competitivos fuera de España.

Estrena tu Bolso pretende posicionarse como el outlet digital de lujo de referencia en Europa, sin perder su cercanía, autenticidad y excelencia

"Nuestro objetivo es posicionarnos como el outlet digital de lujo de referencia en Europa, sin perder la cercanía, autenticidad y excelencia que definen nuestra marca", señala Martínez.

La marca no ha dejado de crecer, y en el último ejercicio han cerrado con una facturación cercana al millón de euros, lo que representa un crecimiento muy sólido respecto al año anterior. "Este resultado valida el modelo de negocio y refuerza nuestra visión de seguir apostando por la especialización en el sector del lujo online", indica su creadora.

EXPANSIÓN A NUEVOS MERCADOS DE MANERA SOSTENIBLE

Estrena tu Bolso tiene sede en Vigo, pero opera en toda España y han comenzado a vender de forma selectiva en varios países europeos, especialmente en Francia, Portugal e Italia, donde han detectado una gran demanda.

Aunque no tienen una implantación física fuera de España, sí están trabajando con partners logísticos para optimizar su presencia, así como los tiempos de entrega en estos mercados

.

"Nuestro enfoque es crecer de forma sostenible, pero con paso firme, consolidándonos como una marca digital gallega con vocación internacional", confiesa Paula Martínez, creadora de la marca.

Consideran, además, que el sector del ecommerce de lujo vive un momento de transformación y crecimiento sostenido. "Cada vez más consumidores valoran la comodidad de comprar online sin renunciar a la exclusividad, la autenticidad y la experiencia premium", asegura Paula Martínez.

Creen que el futuro del sector pasa por plataformas como la suya, digitales, ágiles, con valores sólidos y una clara orientación internacional

Además, han duplicado su equipo en el último año, incorporando perfiles especializados, con un fuerte compromiso hacia la contratación de talento joven y local. "Nuestra plantilla combina perfiles técnicos y creativos, lo que nos permite mantenernos ágiles e innovadores", sostiene.

Hasta el momento no han cerrado rondas de financiación externa, ya que han apostado por el crecimiento orgánico a través de la reinversión de beneficios. No obstante, "estamos abiertos a explorar alianzas estratégicas y financiación externa a medio plazo para acelerar nuestra expansión internacional", reconocen.

PREDICCIONES DE FUTURO POSITIVAS

En Estrena tu Bolso consideran que hay una nueva generación de compradores de lujo que prioriza marcas con propósito, transparencia y compromiso con la sostenibilidad. Han visto una oportunidad clara en la fusión del canal online con el físico, que están explorando mediante colaboraciones con boutiques de lujo locales y participación en showrooms.

Las perspectivas de futuro son muy positivas debido a que el consumidor está cada vez más digitalizado, las marcas buscan nuevos canales de distribución que mantengan su posicionamiento, y el lujo se está democratizando, pero sin perder su esencia.

"Creemos firmemente que el futuro del sector pasa por plataformas como la nuestra: digitales, ágiles, con valores sólidos y una clara orientación internacional", afirman.

UN PUNTO DE INFLEXIÓN

En cuanto a su participación en ViaExterior, cuando entraron estaban en una fase clave de consolidación del modelo de negocio: "habíamos validado nuestro concepto de outlet de lujo online con stock propio y comenzábamos a experimentar un crecimiento sostenido en el mercado nacional", señala su fundadora.

Reconoce que el programa les "permitió parar, observar y trazar con claridad una estrategia de internacionalización bien estructurada, algo que hasta entonces habíamos abordado de forma más intuitiva".

Gracias a la formación, el asesoramiento experto y el contacto con otros participantes, han reforzado aspectos como la propuesta de valor diferenciadora, la adaptación del producto al mercado internacional y el plan de acción para escalar su presencia fuera de España.

Desde entonces, su trayectoria ha sido claramente ascendente. "Hemos ampliado equipo, optimizado nuestra logística y comenzado a introducirnos en mercados europeos. ViaExterior fue un punto de inflexión real en nuestra visión de crecimiento global", asegura.

El equipo humano detrás del proyecto ha sido fundamental. En ese sentido aseguran que les mueve "la pasión por lo que hacemos, la excelencia y el convencimiento de que una empresa gallega puede liderar el ecommerce de lujo en Europa. Y ese mensaje también conecta con lo que ViaExterior busca impulsar: talento, ambición y visión global desde Galicia", concluye.

Marcos Carrera, CEO de Fobos Solutions.

Fobos Solutions ha logrado desarrollar un dron con forma aviar para el control de plagas en los cultivos. Sus clientes principales pertenecen a los sectores agrícola y acuícola, siendo Latinoamérica uno de sus principales mercados. Cuenta con tecnología biomimética innovadora y patentada y ofrece soluciones integrales y personalizadas. La eficacia probada de sus soluciones, un enfoque integral y su visión de internacionalización han sido las claves del éxito de Fobos Solutions.

Fobos Solutions, drones en forma de aves para proteger las cosechas

Fobos Solutions es una compañía con sede en Vigo fundada en 2014, que desarrolló durante sus cinco primeros años de vida el dron biomimético Gavizor, un dron con aspecto de ave rapaz, como alternativa de la cetrería en el control de fauna aviar.

En 2014 adquirió los derechos de explotación de varias patentes del Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC). Al frente del trabajo estaba Marcos Carrera, profesional que acumula una gran experiencia en España y en el extranjero. “Desde 2019 contamos con un producto estrella, Gavizor, totalmente operativo y robusto”, explica.

Fobos Solutions emplea tecnología biomimética única y patentada. “Su principal diferenciador es el diseño y fabricación de drones que imitan la apariencia y el vuelo de aves rapaces (cetrería robótica), especialmente su dron Gavizor”, cuenta su director, Marcos Carrera.

Por tanto, ofrece eficacia comprobada en el control de plagas aviares. “Su enfoque biomimético ha demostrado ser eficaz en una amplia variedad de entornos y contra diversas especies de aves problemáticas, reduciendo significativamente los daños y molestias que estas causan en sectores como la agricultura, acuicultura, aeropuertos, etc.”, subraya Carrera.

No solo venden o alquilan drones, sino que ofrecen servicios completos que abarcan desde el análisis del problema y la planificación de misiones hasta la operación de los drones y el análisis de datos. Esto les permite adaptar sus soluciones a las necesidades específicas de cada cliente y entorno.

Al diseñar y fabricar sus drones internamente, tienen un mayor control sobre la calidad y la capacidad de innovar y adaptar sus productos a las nuevas demandas del mercado y a los avances tecnológicos. Su inversión continua en I+D+i les permite mantenerse a la vanguardia en el campo de los drones biomiméticos.

Su experiencia en la implementación de soluciones en diferentes países y en condiciones climáticas y geográficas diversas demuestra la robustez y adaptabilidad de sus productos y servicios. La compañía también se preocupa por la sostenibilidad y el bienestar animal. Su método de control de aves no letal ofrece una alternativa ética a los métodos tradicionales que pueden ser perjudiciales para las aves.

Su equipo incluye biólogos, cetreros, ingenieros y pilotos, que disponen de un conocimiento profundo y multidisciplinar tanto del comportamiento aviar como de la tecnología de drones, lo que se traduce en soluciones más efectivas y basadas en la ciencia.

Son decanos a nivel mundial como compañía que fabrica y comercializa drones biomiméticos

PIONEROS EN SU SECTOR

El control de fauna aviar es un sector que mueve miles de millones al año. Las pérdidas por los daños provocadas por las aves en sectores como la agricultura o la acuicultura son importantes, así como los graves problemas de seguridad que provocan en la operación de aeronaves, sobre todo en las aproximaciones y despegues de aeropuertos.

“Esto hace que nuestra solución sea global y tenga un mercado realmente grande gra-

EL MERCADO LATINOAMERICANO, SU GRAN OBJETIVO

Sobre los próximos proyectos de Fobos, su CEO Marcos Carrera anuncia que "ya tenemos clientes en el sector aeroportuario en Latinoamérica, en los cuales el dron Gavizor, se utiliza para el control de fauna aviar en aeropuertos y minería". En la actualidad operan en Chile y Perú, principalmente.

En 2025-2026 prevén, según sus palabras, "consolidar al menos una filial en un país de Latinoamérica y transformar en pedidos las muestras de interés que hemos tenido en ocho países de la región. En este periodo, optamos por primera vez a implementar nuestro producto como principal medio de control aviar en concesionarias que lo requerirán para varios aeropuertos".

También esperan hacer una salida más ordenada y encontrar nuevos nichos de mercado, por medio de un estudio y segmentación pormenorizada del mismo. Hasta ahora las cifras los avalan. Según sus previsiones, en 2025 triplicarán su facturación y en 2026 volverán a triplicarla con la cartera de pedidos actual, por lo que también incrementarán su plantilla.

Desde los comienzos, siempre han tenido demanda en Latinoamérica y en su ADN está la internacionalización de la compañía

cias a las recientes regulaciones para el uso de drones donde nuestra marca está posicionada como la decana a nivel mundial, al ser pioneros en el uso de este tipo de herramienta", indica el CEO de Fobos.

Además, existe una creciente conciencia sobre la necesidad de métodos de control de plagas que sean respetuosos con el medio ambiente y el bienestar animal. La cetrería robótica ofrecida por Fobos Solutions se alinea perfectamente con esta tendencia, presentando una alternativa no letal y ecológica a los métodos tradicionales.

Si bien las regulaciones para el uso de drones aún están en desarrollo en muchos lugares, existe una tendencia hacia la creación de marcos legales más claros que faciliten la operación de drones para fines comerciales y de servicio público. Esto es crucial para la expansión del sector.

En cuanto al futuro se espera que la demanda de soluciones de control de aves no letales y ecológicas siga creciendo. La tecnología biomimética, al imitar los depredadores naturales, ofrece una solución inherentemente sostenible y efectiva, lo que podría traducirse en una mayor adopción por parte de diversos sectores.

Se espera que los avances en la autonomía de vuelo, los sensores y la inteligencia artificial mejoren aún más la eficacia y la versatilidad de los drones biomiméticos, lo que permitiría misiones más largas, complejas y autónomas. En el futuro podrían ver "el desarrollo de drones biomiméticos con capacidades aún más avanzadas para imitar el vuelo y el comportamiento de las aves, haciéndolos aún más efectivos en la disuasión", asegura.

UN PRODUCTO VERIFICADO Y ESCALABLE

En cuanto a su participación en ViaExterior, consideran que ha sido clave "tener un producto en el mercado completamente desarrollado, verificado en clientes de renombre, siendo además decanos a nivel mundial como compañía que fabrica y comercializa drones biomiméticos, así como ser una micropyme que desde sus orígenes siempre tuvo vocación internacional".

"Tras la pandemia, al no estar maduro el mercado en Europa, ni existir normativa favorable hasta 2023, han lastrado nuestro crecimiento. Por ello, ya desde los inicios, en los que tuvimos demanda en Latinoamérica, en nuestro ADN siempre ha estado la internacionalización de la compañía", señala.

"Llegamos a ViaExterior con experiencias comerciales en Portugal, Noruega, Ecuador, Chile y Perú, pero sin una planificación ordenada de selección de mercados y atendiendo la demanda que nos llegaba del exterior al conocernos por redes sociales", reconoce.

Además, su modelo de negocio permite la expansión a nuevos mercados, ya sea a través de la venta de drones, la prestación de servicios o la colaboración con socios locales, lo que augura un futuro prometedor.

Bruno Castro y Jorge Iglesias, fundadores de GTL.

Con más de una década de experiencia, Grupo Tecnológico Lucense (GTL) se ha hecho un hueco en la distribución de teléfonos móviles en España. Lo ha conseguido gracias a sus hitos diferenciales como la entrega urgente, gracias al stock en depósito, y la visibilidad para millones de usuarios. Están centrados en la UE, incrementando su posición en países como Irlanda, Polonia y Bélgica, entre otros.

GTL MOBILE DISTRIBUTION

GTL, diez años de distribución de telefonía móvil competitiva

Grupo Tecnológico Lucense (GTL) es una empresa dedicada a la distribución de teléfonos móviles. Comenzaron su actividad en 2014 y, después de la pandemia, con el aumento de las ventas online han experimentado un rápido crecimiento. El 70% de sus ventas está destinado a la exportación.

"Gracias a nuestra amplia red de proveedores disponemos de un stock consolidado con suministro regular de producto y prácticamente sin roturas de stock", explican Bruno Castro y Jorge Iglesias, socios y fundadores de la firma.

"Las grandes superficies siempre ejercen un previo derecho de compra sobre los fabricantes como Xiaomi o Samsung, y para el resto de puntos de venta nos queda siempre el stock residual", indican. Para dar solución a este problema, en GTL han buscado hacer importaciones desde otros países para conseguir los productos más demandados y disponer de stock consolidado para suministrar con regularidad tanto en su canal B2B como en su canal B2C.

Otra de sus ventajas es el precio. "La parte positiva de comprar stock en otros países es que puedes hacer una comparativa de precios a gran escala, buscando siempre los países que tienen mejores precios o jugando con el cambio de divisa favorable", señalan los fundadores de GTL.

La infraestructura también es un valor diferencial del grupo. Cuenta con una infraestructura fácilmente escalable y con recursos especializados en cada departamento.

"Si a todo esto sumamos la experiencia de más de una década dando un soporte de alta calidad a nuestros clientes, eso se traduce en unos resultados de eficiencia y servicio óptimos dentro de nuestro sector", explican.

La inteligencia artificial es también "un gran aliado; muchas de nuestras tareas repetitivas y sin valor estratégico se están implementando a través de IA. Esto nos permite un mejor aprovechamiento de los RR. HH. para realizar tareas de más importancia generando así un valor añadido a la compañía para su crecimiento", aseguran. Además, la IA les está ayudando mucho en la toma de decisiones a través del manejo de datos.

GTL ha buscado hacer importaciones desde otros países para conseguir los productos más demandados y disponer de stock consolidado

PLANES DE CRECIMIENTO

Durante los últimos años, GTL ha experimentado un crecimiento continuo. Entre sus proyectos cercanos tienen la intención de retomar su actividad en el Reino Unido, que se ha visto paralizada desde el Brexit. "Sin duda, será un punto de inflexión y una etapa de desarrollo clave en nuestra estrategia de internacionalización a corto plazo", consideran.

A medio plazo y de cara ya a 2026, uno de sus proyectos contempla aumentar su presencia en el mercado alemán a través de un colaborador local que dispone de un avanzado centro logístico especializado en el ecommerce. "Todo esto está dentro de nuestra meta en el 2025-2026, que sería crecer un 15-25% en nuestro mercado B2C respecto a 2024", apuntan.

AMPLIA GAMA Y ENTREGA EFICIENTE

GTL se caracteriza por la gran cantidad de referencias que tienen en stock. El éxito de su modelo de negocio les ha permitido centrar sus esfuerzos en la actualidad en iniciar operaciones en el mercado africano. Para ofrecer un stock tan amplio han buscado hacer importaciones desde otros países para conseguir los productos más demandados y disponer de stock consolidado para suministrar con regularidad tanto en su canal B2B como en su canal B2C.

Así, trabajan directamente con las marcas líderes para ofrecer los mejores precios. Al comprar stock en otros países, comparan precios a gran escala, buscando siempre los países de origen que tienen los mejores o, incluso, jugando con el cambio de divisa favorable para poder comprar a un coste más competitivo.

La empresa lucense ofrece también una gestión rápida y ágil, autorización de devolución de mercancía sencilla y sin complicaciones que garantiza la satisfacción del cliente, así como servicio de entrega en 24 horas. Su servicio logístico realiza entregas puntuales y eficientes en toda Europa.

Pretenden retomar su actividad en el Reino Unido paralizada desde el Brexit y aumentar su presencia en el mercado alemán

Hasta el momento sus ventas están centradas en la UE, y se encuentran en plena etapa de expansión por Irlanda, Polonia y Bélgica, entre otros.

Desde sus inicios recurren a financiación propia, aunque también disponen de productos bancarios para momentos puntuales de picos de trabajo o para operaciones concretas.

A nivel laboral están encontrando soluciones de optimización de tareas a través de la IA que les permiten escalar contando con una contención en el crecimiento del equipo, "factor que consideramos clave en relación al margen comercial de nuestra tipología de producto", señalan los fundadores de la compañía.

En cuanto a las perspectivas de futuro del sector, desde GTL consideran que son "de crecimiento continuo debido al avance de las nuevas tecnologías de la información, especialmente en relación con un mercado de tanta importancia como es el de los Smartphone".

Las proyecciones indican que las ventas online podrían representar entre el 25% y el 30% de las ventas minoristas globales en los próximos años.

Así, consideran que la IA también jugará un papel clave en el futuro del ecommerce. "Herramientas de IA, como los chatbots, la personalización de la experiencia de compra, la automatización de precios y la predicción de tendencias, ayudarán a optimizar las operaciones y a mejorar la experiencia del usuario", detallan.

También la creación de centros de distribución más cercanos a los consumidores para garantizar entregas Express en 24h "están ganando relevancia", en su opinión.

CREAR UNA BASE MÁS SOLIDA

El punto de partida de GTL para formar parte de ViaExterior ha sido el de una empresa que, a pesar de acumular 10 años en el sector, lleva operando apenas cuatro años en los mercados internacionales.

"Con el programa hemos encontrado grandes profesionales que nos aportan experiencia y gran conocimiento de la operativa en el ámbito internacional a través de sus ponencias, lo que nos ayuda a profundizar en muchos campos y encontrar apoyo de colaboradores que hablan nuestro mismo idioma y que nos permitirá de cara a un futuro mejorar nuestra estructura y estrategia internacional tomando decisiones con más criterio y con unas bases sólidas", sostienen.

En los últimos años GTL ha aparecido ya en el radar de los Indicadores Ardán por métricas de productividad, entre otros, destacando como Empresa Gacela en 2022 y en 2023 por la tasa de crecimiento interanual. "Si a esto sumamos que las empresas tecnológicas están en auge, nos convierte en una compañía atractiva y con posibilidades reales de expansión a nivel internacional", concluyen.

Emilio Castro, fundador de la compañía.

Hydraulic Technical Supply (HTS) es una empresa gallega especializada en el suministro y mantenimiento de sistemas hidráulicos industriales. Con sede en Vigo, HTS ha logrado posicionarse como un referente en el sector gracias a su compromiso con la calidad, la innovación tecnológica y la atención personalizada a sus clientes. Su fundador, Emilio Castro, desvela las claves de su éxito.

Hydraulic Technical Supply, distribuidor de suministros con alta especialización

Hydraulic Technical Supply (HTS) es una empresa que se dedica al mantenimiento y suministros de materiales industriales a diversos sectores y especializada en la industria naval.

Nació en 2019 como resultado de la pasión de Emilio Castro por el sector. Con más de 31 años de dedicación a la industria, decidió seguir su convicción para crear este proyecto propio. Desde entonces, HTS ha crecido y hoy es una empresa líder en servicios, suministros industriales y reparaciones en los sectores naval, automoción y conservero.

"Trabajamos con dos tipos de productos. Por un lado, tenemos marcas de primera que están muy consolidas a nivel mundial. Por ello queremos que se nos conozca por la buena calidad, disponibilidad, plazos de entrega y que los productos tengan bastante durabilidad. Por otro lado, trabajamos con segundas marcas para otros tipos de mercados y clientes. Sobre todo, como segunda opción en caso de que las primeras marcas no cumplan en un determinado momento y haya que cubrir con estas segundas. Así podemos seguir potenciando nuestra diferencia sobre el resto del mercado", explica Emilio Castro, director de la compañía.

UNA PLANTILLA EXPERTA

En cuanto al personal que conforma Hydraulic Technical Supply, el equipo está formado por expertos en más de una docena de servicios de diseño, fabricación y mantenimiento, que trabajan con una gran variedad de productos y tipos de materias primas. Sus clientes contactan con ellos desde una amplia gama de industrias, logrando un alto grado de satisfacción.

En HTS realizan mantenimientos programados de cadenas de montaje, de producción, canteras, conserveras, etc. y son especialistas en proyectos navales, de automoción y textiles. En la empresa trabajan ocho empleados fijos, de los cuales son siete hombres y una mujer.

"Hablamos de personal que está cualificado y que lleva muchos años en el mercado. Ya conocen perfectamente el producto, el sector y tratamos de diferenciarnos del resto de la competencia tanto en precios, plazos y seriedad", subraya Emilio, fundador de la compañía.

SOPORTE TÉCNICO FUERA DE NUESTRAS FRONTERAS

En cuanto a proyectos a corto y medio plazo, la empresa con sede en Vigo pretende cerrar y firmar contratos tanto con empresas grandes (multinacionales) como empresas pequeñas en nuestro país y en el extranjero para el sector de la automoción, el conservero y el naval. El objetivo es tener una continuidad de trabajo, tanto en fabricación y montajes como en la hidráulica neumática.

HTS opera en los mercados de Marruecos, Francia, Italia, Portugal, Mauritania y Cuba y desea entrar en otros países nuevos como Alemania, Senegal o Namibia

Entre sus próximos retos están, según indica el director de Hydraulic Technical Supply, "dar soporte técnico fuera de nuestro país a ciertos astilleros debido a que no tienen experiencia para la fabricación o montaje de ciertas maquinarias para el servicio de los distintos sistemas de pesca en sus buques".

Sobre la facturación de la empresa de suministros, este último año ha sido de un millón de euros aproximadamente. "Desde

DIVERSIDAD DE SERVICIOS SIN OLVIDAR LA SOSTENIBILIDAD

HTS trabaja con marcas de primer nivel y componentes certificados que aseguran la fiabilidad y durabilidad de cada instalación. Entre sus servicios destacan el diseño de circuitos hidráulicos, la fabricación de centrales hidráulicas a medida, el mantenimiento preventivo y correctivo, y el suministro de repuestos de alta calidad. La plantilla de HTS está formada por expertos en más de una docena de servicios de diseño, fabricación y mantenimiento. Trabajan con una gran variedad de productos y tipos de materias primas para una amplia gama de industrias.

Además, realizan mantenimientos programados de cadenas de montaje, producción, conserveras, entre otros, siendo expertos en proyectos navales, de automoción y también textiles.

Junto a su actividad técnica, Hydraulic Technical Supply destaca por su enfoque sostenible. La empresa promueve el uso eficiente de la energía y la minimización del impacto ambiental en todos sus procesos, alineándose con las demandas de un mercado cada vez más comprometido con la sostenibilidad.

Realizan mantenimientos programados de cadenas de montaje, producción, conserveras, etc. y son especialistas en proyectos navales y de automoción

los casi 7 años que llevamos en el mercado, estamos subiendo cada año más o menos un 30%" , comenta sobre este tema.

Hydraulic Technical Supply opera en los mercados de Marruecos, Francia, Italia, Portugal, Mauritania y Cuba. En estos momentos pretenden entrar en otros países nuevos como Alemania, Senegal o Namibia.

"En el sector en el que trabajamos notamos la falta de profesionalidad y la falta de experiencia y sentimos la necesidad de mejorar", explica Emilio Castro. Añade además que perciben que "ya no hay profesionales como antes y que el personal de ahora no tiene esa capacidad de resolver. Por eso nosotros queremos aportar y ayudar al mercado para suplir esa carencia", remarca.

En cuanto a tendencias de futuro, la idea es buscar la manera de mejorar en lo profesional y conseguir experiencia tanto en el mercado español como en el mercado internacional. "Queremos llegar a otros países para poder dar servicios y ventas tanto en el sector automoción, naval, cantero y conservero, como soporte técnico a aquellos que lo necesiten", subraya el CEO.

UN IMPULSO PARA EL PRESENTE Y EL FUTURO

Sobre su participación en el programa del Consorcio de la Zona Franca de Vigo, en la empresa se enteraron por mediación de otras personas y empresas que se ejecutaba este programa que ayuda a mejorar, potenciar e instruir en las innovaciones del mercado.

"Por eso hemos contactado con el programa para ver si nos otorgaban poder entrar en esta convocatoria y que, con su experiencia y enseñanza, nos ayudasen a mejorar en el presente y en el futuro", señala Emilio Castro.

Entre los motivos de la participación de su empresa, Emilio asegura que les han seleccionado "porque nos ven potencial y porque somos una empresa joven, emprendedora con ganas de demostrar que somos capaces de darle al mercado lo que necesita".

Resalta además que "durante el transcurso del programa hemos sacado fruto de la enseñanza que nos han dado y provecho para potenciar las áreas donde estábamos faltos de información".

Desde Hydraulic Technical Supply aseguran que las claves de éxito en toda su trayectoria durante los años que llevan en activo son "su lucha constante en el mercado, el buen trato y la fidelidad a los clientes demostrando su profesionalidad y eficiencia en todo momento".

Además, destacan el "buen trabajo y trato con los proveedores para el buen rendimiento de servicios y productos y el seguimiento continuo de los avances del mercado para no quedar atrás y poder demostrar nuestras mejoras, además de la ayuda y buen trato con los colaboradores".

Carmen Lence, presidenta del Grupo Lence.

Carmen Lence es la actual presidenta del Grupo Lence, una empresa familiar gallega de alimentación que este año cumple 50 años de trayectoria. Con sede en Lugo, comercializa productos lácteos de la más alta calidad a través de marcas propias (Río de Galicia y Leyma Natura), orientadas a suministrar productos con la mejor relación calidad/precio del mercado.

Grupo Lence apuesta por la sostenibilidad e innovación para liderar el sector lácteo

"Nuestros productos se destacan por nuestro compromiso con la calidad, la sostenibilidad y la innovación". Así de contundente se muestra Carmen Lence, presidenta del grupo lácteo homónimo, que está posicionando a Galicia en el epicentro de la industria láctea.

"Creemos firmemente en la producción de proximidad para mantener la soberanía alimentaria", indica. Por eso, precisamente, solo recogen leche en granjas gallegas, ofreciendo valor añadido al rural y garantizando un producto cercano y de confianza para el consumidor. "Marcas como Río o Leyma son el reflejo de ese compromiso", sosteniendo que la calidad es un pilar fundamental en la empresa que la vio nacer y crecer profesionalmente, y cuya presidencia ha asumido, manteniendo los estándares de calidad de la leche.

"Implementamos controles de calidad en todas las etapas de producción, desde la recogida de la leche hasta su distribución. Esto nos permite ofrecer productos frescos y de la más alta calidad a nuestros consumidores", explica.

La innovación es otra de las puntas de lanza del grupo. Es por ello por lo que están siempre desarrollando productos que respondan a las necesidades cambiantes de los consumidores, como la gama Optimilk, que incluye productos como Optimilk GO, una bebida completa a base de leche y avena, sin grasa, sin lactosa y sin gluten, ideal para quienes buscan un estilo de vida saludable.

HITOS LOGRADOS

En la actualidad, el grupo se encuentra en un momento muy dulce. "Hemos doblado nuestra facturación en cinco años, fruto de una estrategia de mejora continua y de fortalecimiento del negocio. Este ha sido un gran hito", manifiesta una de las mujeres empresarias más influyentes del panorama nacional.

Entre los principales hitos desde su ascenso a la presidencia, sobresale especialmente la digitalización de sus procesos. "Estamos adoptando soluciones tecnológicas que nos permiten optimizar la gestión de la cadena de suministro, mejorar la trazabilidad de nuestros productos y ofrecer un mejor servicio a nuestros clientes", añade. "La digitalización también nos ayuda a tomar decisiones más informadas y a ser más ágiles en nuestra respuesta a las necesidades del mercado", prosigue.

"Hemos doblado nuestra facturación en cinco años, fruto de una estrategia de mejora continua y de fortalecimiento del negocio", afirma Carmen Lence

Además de la digitalización, Grupo Lence tiene como prioridad la eficiencia energética en sus plantas, la automatización de procesos y la inversión en I+D+i aplicada a nuevos productos funcionales.

LIDERAZGO FEMENINO

La plantilla del grupo la forman 348 personas. Lence ha consolidado un firme compromiso con el relevo generacional en el rural gallego, prestando especial atención a la permanencia de mujeres jóvenes en el campo. Desde 2022 impulsa el programa "Ganaderas con Actitud Río", como espacios de formación y empoderamiento para ganaderas. Además, la campaña "Actitud Río: puro coraje" visibiliza el papel de las mujeres en la sostenibilidad del rural. En paralelo, ha promovido encuentros como los "Foros

DESAFÍOS DE FUTURO

Si algo tiene claro Carmen Lence es que el sector lácteo se enfrenta a importantes desafíos, como la fluctuación de precios y la presión de la sostenibilidad. “Las tendencias futuras incluyen la digitalización de procesos, la producción sostenible y la demanda creciente de productos saludables y funcionales. Estamos invirtiendo en tecnologías avanzadas para mejorar la eficiencia y reducir el impacto ambiental, y estamos desarrollando nuevos productos que respondan a las necesidades de los consumidores modernos”, manifiesta la presidenta del Grupo Lence.

Pero, sin duda, uno de los mayores retos a los que se enfrenta el sector lácteo está relacionado con el futuro del rural. “Poder garantizar el futuro del campo es clave para el lácteo y la soberanía alimentaria del país. Ahí va a seguir haciendo falta mucho activismo rural para superar el problema del relevo generacional y la falta de servicios”, asegura Carmen Lence.

Grupo Lence exporta actualmente producto envasado a países como Mauritania, República Dominicana, Cuba y Andorra

Activistas por un Futuro Rural”, en los que se debaten soluciones al despoblamiento o la falta de relevo generacional.

Por otra parte, Grupo Lence opera principalmente en tres grandes sectores: la gran distribución, la hostelería y el canal industrial. “Nuestra oferta abarca una gama completa de productos lácteos, que incluye leche fresca, leche UHT, leches enriquecidas, batidos, quesos y mantequilla, lo que nos permite adaptarnos a las distintas necesidades de cada canal”, explica Carmen Lence, apuntando que exportan producto envasado a países como Mauritania, República Dominicana, Cuba y Andorra.

“ViaExterior es una oportunidad estratégica para fortalecer nuestra presencia internacional. Este tipo de programas nos permiten establecer contactos estratégicos y explorar nuevas oportunidades de negocio en mercados extranjeros”, explica.

En cuanto a la expansión, su foco está puesto en identificar mercados donde exista una creciente demanda de productos lácteos de calidad, especialmente aquellos de valor añadido. “Estamos estudiando oportunidades en regiones como Europa Occidental, América Latina y algunos países del entorno mediterráneo, donde el consumidor valora tanto el origen como las propiedades nutricionales del producto”, expone.

“Nuestra estrategia pasa por consolidar alianzas con distribuidores locales y cadenas con proyección internacional, apoyándonos en la innovación y en la diferenciación de nuestras marcas”, aclara Carmen Lence.

HOJA DE RUTA

Su objetivo estratégico a cinco años es claro. “Duplicar nuestra facturación y seguir escalando puestos entre las primeras empresas lácteas a nivel nacional”, desvela Lence. Para ello están trabajando intensamente en ampliar su capacidad productiva, diversificar su oferta con productos de mayor valor añadido, y fortalecer su presencia en el mercado nacional e internacional.

Este crecimiento vendrá acompañado de la creación de empleo de calidad, la modernización de las plantas y la implementación de tecnologías que les permitan ser más eficientes y sostenibles. “Apostamos por un modelo de crecimiento responsable, que genere impacto positivo en nuestra tierra, en nuestros ganaderos, y en todo el ecosistema que forma parte del Grupo Lence. Crecer con impacto positivo es parte de nuestra identidad”, afirma.

Las perspectivas de futuro para el grupo están centradas en consolidar su crecimiento mediante la innovación y el desarrollo de productos de alto valor añadido y nuevos formatos. “Queremos dar respuesta a las nuevas demandas del consumidor actual, cada vez más orientado hacia la salud, la sostenibilidad y la funcionalidad nutricional”, confirma.

Es consciente de que estos productos no están creciendo solamente en el mercado nacional, sino que también presentan un gran potencial en el ámbito internacional. “Nuestra estrategia contempla una expansión gradual pero firme hacia mercados exteriores, especialmente en aquellos donde la calidad y la tradición láctea española son bien valoradas. Para ello, apostamos por la innovación, la adaptación a las normativas locales y las colaboraciones estratégicas que nos permitan posicionar nuestras marcas en mercados internacionales de forma sostenible y competitiva”, concluye.

Mare Monte acaba de lanzar una nueva línea combinando setas con recetas típicas del marisco.

Lo que empezó con un cultivo experimental en una localidad de Sanxenxo, se ha convertido en una empresa gourmet con productos que captan la esencia de la tierra. Detrás de Mare Monte hay un gran conocimiento de las setas que la empresa comercializa a través de conservas y patés. Su intención en ViaExterior es formarse para ampliar mercados y seguir creciendo.

MARE
PREMIUM FUNGUS
MONTE

Mare Monte, setas gourmet con esencia de las Rías Baixas

Mare Monte es una empresa gallega que se dedica al cultivo de setas desde hace varios años. En el 2023 comienzan con la comercialización de conservas, patés y otros productos gourmet, donde la base del producto es la seta. “Trabajamos seta ecológica y también nuestros productos son todos frescos”, explica Sandra Viñas, fundadora de la compañía.

Este viaje empresarial se inició con un pequeño cultivo de setas en Nantes (Sanxenxo). Después de formarse sobre este tipo de cultivo, Sandra y su familia comenzaron a ver resultados. Sus cultivos se centraron en tres variedades, por ser las que más tirón comercial suelen tener y las que mejor se reproducen a cubierto.

En concreto, apostaron por Shitake, champiñón Portobello y París y Seta Ostra. Empezaron a vender a fruterías y restaurantes de la zona, y lo que comenzó siendo una iniciativa pequeña se transformó en una empresa gourmet en el entorno de las Rías Baixas.

El nombre del proyecto representa la fusión entre el mar y la montaña, reflejando la riqueza de los productos locales. “Cada pieza que creamos nace del equilibrio entre estos elementos: la calma profunda de los árboles, la fuerza del océano y la esencia de lo artesanal. En cada detalle, en cada aroma y textura, vive el respeto por lo natural y el deseo de reconectar con lo esencial”, explican desde Mare Monte.

Después de las setas, el negocio se amplió con una exquisita línea de productos de calidad elaborados artesanalmente con la mejor selección de setas cultivadas en suelo gallego. Detrás de cada producto hay una dedicación cuidada y la intención de llevar a cada mesa la esencia de Galicia.

“El cultivo es complicado porque se necesitan unas condiciones muy concretas y exactas de humedad, luz y calor para que las setas se den bien”, explica Sandra. Hoy en día, Mare Monte va más allá, ofreciendo innovadoras preparaciones como setas al ajillo, en vinagreta o mezcladas con mejillones.

EL SALTO DE LAS SETAS A LAS CONSERVAS Y PATÉS

Tras el primer éxito de las setas cultivadas en Sanxenxo, Sandra Viñas comenzó a barajar la idea de cocinarlas y envasarlas para convertirse en un producto más duradero. Por eso nació la opción de hacer conservas con las setas. El producto se cocina y se envasa en conservas en diferentes modalidades para todos los gustos.

El nombre del proyecto representa la fusión entre el mar y la montaña, reflejando la riqueza de los productos locales

Las setas no pierden ninguna de sus propiedades y son ideales para acompañar a otros platos de manera sencilla y saludable. Se envasan en tarros de cristal y en aceite de oliva virgen extra, y son aptas para todo tipo de alimentación y dietas, como la vegana. Las setas en conserva son una opción nutritiva que aporta valor y sabor a la comida. Además, están libres de gluten, conservantes, colorantes y aditivos, por lo que son una buena alternativa para acompañar los platos de manera saludable y equilibrada.

LAS SETAS COMO ESENCIA

Mare Monte cuenta con una selección de productos gourmet creados con sus variedades de setas, que recogen la esencia de Galicia con toques dulces y salados. Todos se elaboran respetando los ingredientes tradicionales para crear sabores que no defraudan, y que gustan tanto a amantes de las setas como a los que se adentran en esta área culinaria por primera vez.

Entre la selección de patés de Mare Monte destacan el Portobello, elaborado con esta variedad de champiñón, cebolla, ajo, perejil y aceite de oliva virgen extra; el shitake con mejillón de las Rías Baixas, elaborado con seta shitake fresca, mejillón, cebolla, ajo, especias, sal y aceite de oliva virgen extra; y el shitake solo, con este tipo de setas, cebolla, ajo, especias y aceite de oliva virgen extra.

Para los amantes de los sabores más dulces, también cuenta con una original mezcla elaborada con setas shitake, manzanas y un poco de azúcar. Todos sus productos se elaboran sin conservantes, sin aditivos, libres de gluten y lactosa y son ecológicos y aptos para veganos.

Destacan por su exquisita línea de productos de calidad elaborados artesanalmente con la mejor selección de setas cultivadas y con ingredientes ecológicos, sin alérgenos

Después de las conservas llegó la idea de hacer patés con las variedades de seta que Mare Monte cultiva. En este campo han logrado patés con texturas perfectas y mezclas innovadoras, como combinar las setas y los mejillones. “El paté de setas shitake con mejillón, junto con el de Portobello, son dos de los productos que más gustan”, reconoce Sandra Viñas.

Su último lanzamiento consiste en una nueva línea de latas de conserva combinando las setas con recetas típicas del marisco: setas á feira, en escabeche y setas en salsa de vieira. Estos productos se pueden comprar en la página web de la empresa o en algunas tiendas físicas de las principales ciudades gallegas. A través de la web hacen envíos a toda España de lunes a viernes, y los pedidos llegan en un plazo de 48 a 72 horas. Se envían en un packaging especial y sostenible, además de reutilizable, para hacer el envío más seguro y respetuoso con el medioambiente.

PREVISIONES OPTIMISTAS PARA UN SECTOR EN CRECIMIENTO

En estos momentos, el principal proyecto en mente de Mare Monte es iniciar la fase de internacionalización. “Primero lo haremos en Europa y posteriormente nos lanzaremos a otros países extranjeros”, indica Sandra.

En cuanto al crecimiento de la empresa, recientemente han incrementado el personal en plantilla, con la contratación de empleados en administración y en el área de ventas. No han accedido a ninguna ronda de financiación, por lo que de momento el proyecto se financia con recursos propios. La idea es implantarse en Portugal y Francia progresivamente. Sobre el futuro, Sandra Viñas, alma del proyecto, es muy optimista, “pues existe un aumento en el consumo de setas y de productos ecológicos. También cada vez hay una tendencia más alta a consumir productos envasados de alta gama”, comenta. Además de ampliar mercado, Mare Monte no descarta la opción de crear un espacio alternativo en Sanxenxo, donde la tierra y el sabor se combinen para dar forma a una experiencia que trascienda a su compra habitual.

Mare Monte es un proyecto escalable; “un producto de alimentación cada vez más demandado y que está en auge, pues también es un producto que consumen veganos. Nuestra empresa es de las pocas que ofrecen setas premium y que se centra exclusivamente en el gourmet”, destaca Sandra Viñas. Además, están ubicados en un entorno clave, como es Sanxenxo, lo que ayuda a dar a conocer el proyecto a un público más diverso.

En cuanto a su participación en ViaExterior, Sandra Viñas admite que “teníamos muy buenas referencias del programa, y, como quería iniciar la fase de internacionalización, me parecía una buena opción”, asegura.

Magdalena López, directora de la firma.

Un estudio de Ferrol con casi un siglo de vida y un enfoque sostenible. Así es Nemesio Arquitectura, especializado en ofrecer soluciones personalizadas y eficientes energéticamente. Su mercado principal es el alemán por su especialización en Passivhaus. Ofrecen consultoría para clientes que desean instalar este tipo de viviendas en Galicia y lo hacen tanto para obra nueva como rehabilitación.

Nemesio Arquitectura, líderes gallegos en arquitectura "slow"

Nemesio Arquitectura es una empresa de tercera generación fundada en 1936 en Ferrol y especializada en proyectos de vivienda unifamiliar de bajo consumo energético o Passivhaus. "En los 89 años de trayectoria del Estudio, llevamos más de 8.000 proyectos finalizados con éxito y la mayor parte de nuestros clientes repiten, incluso de generación en generación", asegura Magdalena López, directora de la firma. Su trabajo estrella es la vivienda unifamiliar, aunque también son conocidos por obras emblemáticas y edificios singulares.

Su gran ventaja es, en palabras de su CEO, "la experiencia acumulada de todos estos años y todos estos clientes", que suponen un gran conocimiento a nivel local en todos los ayuntamientos, sobre todo en la provincia de A Coruña. La diferencia competitiva con respecto a otros estudios de la zona es "el enfoque específico hacia el cliente extranjero, para lo que la especialización en eficiencia energética y el conocimiento de idiomas que tenemos son fundamentales, así como el contacto de primera mano del estándar Passivhaus por estancias en Alemania", explica Magdalena.

Los clientes valoran especialmente su atención personalizada y que sean "capaces de llevar a cabo la vivienda de sus sueños (adaptándonos a sus necesidades y sus gustos) y poder despreocuparse de todos los trámites y toda la burocracia hasta que se mudan a su vivienda; e incluso después de hacerlo les ayudamos si necesitan buscar profesionales para labores de mantenimiento. Y estamos ahí también por si dentro de 10 años necesitan ampliar la vivienda", afirman desde este estudio de arquitectura.

CONSULTORÍA PARA CLIENTES EXTRANJEROS

Ofrecen también servicios de consultoría con carácter previo a la compra de vivienda de segunda mano en Galicia, realizando una visita al inmueble con los futuros compradores, en la que responden preguntas técnicas o urbanísticas en el idioma de su elección (inglés, alemán, francés o italiano).

Magdalena López señala que estos clientes "a veces están preocupados porque en la vivienda hay fisuras o humedades. Otras veces quieren saber si la documentación está completa. En ocasiones, tienen en mente alguna reforma o ampliación y quieren saber si es viable y cuáles pueden ser los plazos o los costes". Desde Nemesio Arquitectura evitan "sorpresas o disgustos a las familias en lo que suele ser la mayor inversión de su vida; queremos que compren tranquilos y detectar los problemas antes de escriturar".

La diferencia competitiva de Nemesio Arquitectura respecto a otros estudios de arquitectura de la zona es su enfoque específico hacia el cliente extranjero

Uno de sus principales proyectos es difundir el Estándar Passivhaus y por ello llevan casi cinco años siendo socios de PEP, la asociación española de Passivhaus. También son socios del Clúster de la Madera, porque creen "en la arquitectura para las personas y para el planeta. Queremos aunar bajo consumo energético de las viviendas, con la construcción con materiales sostenibles y de baja huella de carbono", señala Magdalena López.

En cuanto a sostenibilidad, empezarán a trabajar con herramientas de análisis

PASSIVHAUS, UN ESTÁNDAR CON MUCHAS VENTAJAS

Nemesio Arquitectura es pionera en proyectos de Passivhaus en Galicia. Se trata de un estándar de construcción que se centra en la eficiencia energética extrema para reducir al mínimo el consumo de energía en los edificios. Desarrollado en Alemania, su objetivo era diseñar edificios con un consumo energético extremadamente bajo sin depender de sistemas tradicionales de calefacción o refrigeración. En 1991, se construyó la primera casa pasiva en Darmstadt, Alemania, y desde entonces el concepto ha crecido a nivel global.

Los clientes de Nemesio Arquitectura "buscan el Passivhaus por el ahorro, después descubren sus otras ventajas", explican. Entre ellas están el confort térmico, el aislamiento acústico y poder respirar aire fresco, porque se renueva constante y automáticamente. Además, los materiales de acabado de las viviendas pasivas tienen mayor vida útil. Son el único estudio en Galicia con la formación y certificación requerida por el Passivhaus Institut para el diseño de construcciones pasivas y el servicio de consultoría.

Practican la internacionalización inversa, es decir, ofrecen servicios de proyectos y consultoría a clientes extranjeros que compran vivienda en Galicia

de ciclo de vida de los materiales, ya han empleado materiales reciclados en obra y creen que en ese campo hay mucho camino por recorrer todavía. Además, acaban de obtener el sello RSE de Responsabilidad Social Empresarial y está iniciando la implantación de la ISO 9001 de Calidad.

ABIERTOS A EUROPA

El Passivhaus es un estándar que nació en Alemania y la internacionalización de la empresa se dirige a ese país principalmente. Desde el estudio pretenden potenciar y reforzar su presencia con la asistencia a ferias, misiones comerciales y la conferencia internacional Passivhaus, que tendrá lugar en abril de 2026, entre otros.

La firma está finalizando su plan de internacionalización y "en él tenemos contemplados una serie de hitos, como el lanzamiento de una nueva página web con dominio .de, redactada en alemán y dirigida específicamente al mercado alemán y la mejora del posicionamiento SEO, así como una campaña en redes sociales dirigida al público alemán", comentan. Además, cuentan con clientes extranjeros de otros países como Francia, Reino Unido, Suiza, Holanda, Lituania e incluso Australia.

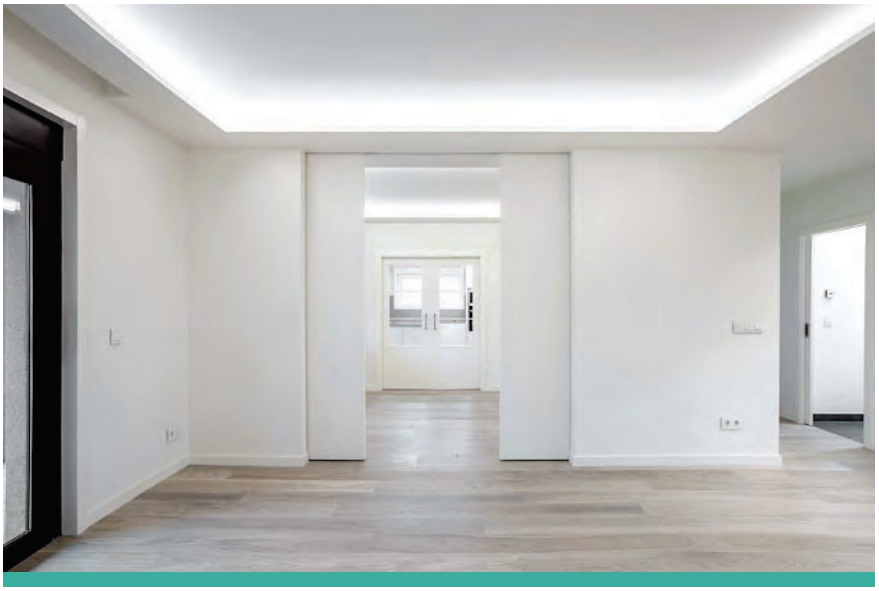
En cuanto a su facturación, en los dos últimos años ha crecido en torno al 25% y la previsión para este año es llegar a un incremento superior, del 30%. Durante este periodo de crecimiento sostenido, han aumentado la plantilla. "Todos los contratos nuevos son indefinidos, buscamos la estabilidad laboral de las personas que apuestan por nuestra empresa y que puedan crecer personal y profesionalmente con ella, además de buscar favorecer a colectivos con dificultades de acceso al mercado laboral", explica Magdalena López.

Desde Nemesio Arquitectura ven muy buenas perspectivas de futuro, tanto en el campo de la eficiencia y rehabilitación energética. "El problema que veo en la construcción es la escasez de mano de obra, que hay poco relevo generacional y la alta edad media de las plantillas de las empresas constructoras", admite Magdalena.

Desde Nemesio Arquitectura creen en la capacidad de la arquitectura para mejorar la calidad de vida e incluso la salud de las personas

"Queremos aumentar el número de clientes extranjeros a los que ayudar con todo el proceso. Desde el inicio del programa ya nos han contactado dos nuevos clientes de Alemania, para iniciar el diseño del proyecto de su nueva vivienda en Galicia", comentan.

Creen que han sido seleccionados "por una suma de factores que forman el ecosistema de la empresa: sector especializado con buenas perspectivas de futuro, apuesta decidida por la eficiencia energética y la sostenibilidad, buen posicionamiento en el sector y objetivos bien definidos".



Juan José Vicente Álvarez, director general de Orbe.

Fundado en Pontevedra en 1941, la trayectoria de Grupo Orbe se caracteriza por su alta calidad y gran capacidad productiva para atender la demanda en España y en el extranjero. Exportan a Estados Unidos desde los años 70, y cuentan con una amplia gama de productos. Ahora centran sus esfuerzos en la búsqueda de nuevos socios comerciales en el mercado internacional.

Grupo Orbe, tradición e innovación en el sector de las conservas de pescado

Grupo Orbe es un grupo conservero con sede en Pontevedra, especializado en la fabricación de conservas de pescado y marisco, y con gran tradición en el sector. “Nuestra fábrica lleva desde el año 1941 elaborando productos de calidad y conjugando una gran tradición familiar de más de 80 años con los más altos medios tecnológicos para fabricar con todas las garantías”, explica Marta Mondina, directora de comunicación y marketing de Orbe.

Un hito para la empresa fue la inauguración de la nueva planta de fabricación en 2016, y uno de sus principales puntos fuertes es la fabricación a medida. “Podemos adaptar nuestra producción, las recetas, el origen de las materias primas o los formatos de acuerdo con las necesidades de cada cliente o mercado. Prueba de ello es nuestra amplia gama de productos, contando con un porfolio con más de 130 productos entre formatos y coberturas”, comenta Marta.

Otro elemento diferenciador es su cultura de empresa, caracterizada por el trabajo integrado, que “permite responder de forma ágil a las demandas de nuestros clientes”.

PROYECTOS CON AMPLITUD DE MERCADOS

Entre los proyectos a corto plazo de Orbe está el traslado de los procesos de estuchado y almacén de expedición a las instalaciones de la nueva fábrica, proyecto en curso para este 2025. A nivel internacional, “la búsqueda de nuevos socios comerciales dentro del mercado europeo y en otras zonas menos maduras, como pueden ser los países árabes o África centrarán los esfuerzos de Orbe”, detalla Marta Mondina.

Para ello acudirán como expositores “a las ferias, que son cita imprescindible y punto de encuentro con los operadores alimentarios a nivel mundial, como es el caso de Anuga, en Colonia, o la Feria PLMA de marca blanca en Ámsterdam”, subraya.

La facturación de 2024 alcanzó cifras históricas para la compañía, logrando unas ventas totales que rondan los 40 millones de euros. Esta cifra supone la consolidación de la estrategia de crecimiento, que fue impulsada desde la construcción de la nueva fábrica.

Estados Unidos es el principal destino de las exportaciones de Orbe. La directiva de la compañía asegura que “la reciente implantación de nuevas medidas arancelarias por parte del gobierno americano nos obliga a replantearnos la situación y buscar alternativas”.

La facturación de 2024 alcanzó cifras históricas para la compañía, logrando unas ventas totales que rondan los 40 millones de euros

En lo que respecta a nuevos mercados, han iniciado negociaciones con países de Sudamérica en los que no estaban presentes, y con Francia, grandes consumidores de conservas de pescado y marisco, además de consolidar su presencia en Polonia.

RETOS COMPLEJOS PARA UN SECTOR CAMBIANTE

El sector de la fabricación de conservas de pescado y marisco atraviesa un momento complejo en España, “motivado por la presencia cada vez mayor de nuevos operadores de otros orígenes, como pueden ser Ecuador, Tailandia o Indonesia”, indica Mondina.

AMPLIA GAMA DE PRODUCTOS

Orbe ofrece una gama completa de conservas, de forma que con un único proveedor el importador o distribuidor puede surtirse con toda la categoría. Entre los productos destacados se encuentran: bonito del norte, atún claro, ventresca; pulpo, calamar y chipirón; sardinilla, aguja, caballa, chicharillo; mejillones, berberechos, y también bacalaos.

Cuentan con capacidad productiva para atender grandes demandas, tanto en marca propia como en privada, y han sido pioneros en la elaboración de conservas de pescado y marisco con aceites orgánicos desde hace más de 25 años.

Paralelamente, han lanzado una línea ecológica con la misma materia prima que emplean para sus conservas, pero añadiéndoles para su conservación aceite procedente de agricultura ecológica libre 100% de pesticidas y abonos químicos, lo que garantiza la pureza y calidad del aceite. El proceso de fabricación de las conservas de Orbe garantiza su calidad y sabor. Combinan tradición y tecnología para ofrecer productos seguros, sabrosos y listos para consumir en cualquier momento.

Han sido pioneros en la elaboración de conservas de pescado y marisco con aceites orgánicos desde hace más de 25 años

La escasez de materias primas también representa un reto importante. “La capacidad de compra e inversión de China está cambiando las reglas de juego y comprometiendo la disponibilidad de algunos pescados para otros operadores”, enfatiza.

A nivel de recursos humanos, la falta de personal cualificado, junto con la subida de los costes salariales, son factores que, según Mondina, “ponen en riesgo la competitividad del sector a largo plazo”.

El crecimiento de la marca de distribuidor, que representa el 80% del consumo de conservas de pescado y marisco en volumen, y un 75% en valor, provoca que se intensifique el nivel de competencia, debido a la presión de los precios. Por el contrario, tendencias de consumo relacionadas con la sostenibilidad, “sí podrían ayudar al fortalecimiento del sector si conseguimos fomentar estas características en nuestra oferta”, remarca.

EN BUSCA DE MAYOR DIVERSIFICACIÓN

La participación en ViaExterior ha sido importante para su proceso de internacionalización. En sus inicios, esto fue para Orbe un pilar estratégico, llegando a representar las ventas en el exterior hasta el 90% de las totales. En la actualidad, y tras el fuerte desarrollo de la distribución nacional de la última década, las ventas internas suponen el 70% del total y las ventas en el exterior el 30% restante.

“Siendo exportadores de nacimiento, contamos con una amplia experiencia en mercados tan exigentes como Estados Unidos, donde llevamos registrados en la FDA desde los años 70, o Alemania e Italia”, manifiesta.

La cartera de clientes internacionales de Orbe se caracteriza por su estabilidad. Hay importadores y distribuidores con los que llevan trabajando décadas. “La fuerte concentración y dependencia de los primeros destinos en las ventas fuera de España sería lo más limitante”, explica.

Partiendo de esta situación, la participación de Orbe en ViaExterior está enfocada en la estrategia de diversificación e identificación, tanto de nuevos mercados como de desarrollo de canales de distribución alternativos en mercados en los que ya hay presencia, así como en lograr una mayor penetración.

La experiencia de Orbe, con una trayectoria consolidada en determinados mercados exteriores, junto con las posibilidades de crecimiento a nivel productivo y la capacidad de adaptación representan una situación competitiva con gran potencial para afrontar el crecimiento hacia nuevos mercados internacionales.

“Consideramos que aportar experiencia, y al mismo tiempo estar en condiciones de enfrentar los retos futuros, han sido claves para la elección de la empresa como uno de los participantes en el programa”, concluye Mondina.

Águeda Ubeira, CEO de Vanetta.

Vanetta es una empresa de reciente creación, pero con una evolución imparable. Su producto se basa en la tradición y la sostenibilidad con origen vegetal y ha consolidado su presencia en España con alianzas estratégicas. Participar en ViaExterior es un apoyo para dar el salto internacional y convertirse en referente de la alimentación plant based sin perder de vista la tradición.

Vanetta, la revolución que conecta pasado y futuro en cada bocado

Hace dos años, Vanetta nació con una visión clara: revolucionar la alimentación plant based en España desde la tradición y contribuir a una alimentación sostenible, vegetal y con elevado aporte proteico. Esta startup del sector foodtech es una de las empresas participantes en el programa ViaExterior del Consorcio de la Zona Franca de Vigo.

La idea surgió en 2020 después de que la Covid-19 arruinase los planes de sus fundadores, Águeda Ubeira y Manuel Vila. Decidieron hacer un estudio de mercado sobre la viabilidad del sector plant based en Galicia y abrieron posteriormente un restaurante basado en este tipo de productos, que finalmente cerraron. Entonces crearon un plan de negocio que presentaron a la Aceleradora ViaGalicia, que validó su proyecto para ponerse en marcha.

Su cofundadora, Águeda Ubeira, explica que en el momento de entrar en el programa ViaExterior ya habían validado el producto a nivel nacional y consolidado sus primeras alianzas con restaurantes y tiendas especializadas. “Necesitábamos apoyo estratégico para dar el salto internacional. ViaExterior nos ofreció justo eso: una hoja de ruta clara, asesoramiento experto y una red de contactos clave para avanzar con paso firme en la expansión internacional”, reconoce sobre su implicación en el programa y sobre la oportunidad que ha supuesto.

REINVENCIÓN DE PLATOS TRADICIONALES

Vanetta ha desarrollado la primera fábrica de carne plant based en Galicia para ofrecer productos que no existían en el mercado. Su principal punto diferenciador es, tal como desvela su CEO, “algo muy sencillo pero muy potente: plant based con sabor a tradición”.

Águeda Ubeira explica que “mientras el mercado sigue centrado en nuggets y hamburguesas veganas, nosotros hemos apostado por reinventar platos icónicos como la zorza, el lomo o el cachopo, ofreciendo una alternativa vegetal con alto contenido proteico y, sobre todo, con mucho sabor”.

Para lograrlo, emplean ingredientes reconocibles, sin artificios, y respetan las recetas tradicionales para que nadie tenga que renunciar a sus platos de siempre. “Esa conexión emocional con la gastronomía es una de nuestras mayores ventajas”, remarca la cofundadora de Vanetta.

Entre sus objetivos vitales están democratizar la alimentación, revalorizar la cultura gastronómica propia y romper barreras con la inclusión de la población más envejecida para que pueda acceder a este tipo de productos. Sus valores también se basan en la sostenibilidad y pretenden reducir la huella de carbono para contribuir a un planeta más saludable y justo.

Vanetta ha desarrollado la primera fábrica de carne plant based en Galicia para ofrecer productos que no existían en el mercado

En la actualidad existen muchos puntos de venta en España donde se pueden encontrar los productos de Vanetta, especialmente en tiendas veganas o especializadas en este tipo de alimentación. Sus productos son 100% gallegos, y además cuenta con una tienda online donde se pueden adquirir y recibir en casa algunos de ellos como empanadillas veganas, seitán estilo cachopo, soja estilo zorza o croquetas.

EL CRECIMIENTO DEL SECTOR PLANT BASED

Los alimentos plant based son productos elaborados a partir de ingredientes de origen vegetal sin ingredientes de origen animal. Estos incluyen una amplia gama, como hamburguesas, embutidos, leche, huevos y quesos, todos diseñados para imitar las características sensoriales y nutricionales de sus equivalentes animales. Las principales áreas de la industria plant based son los sustitutos de la carne (hamburguesas, nuggets, salchichas, etc.), las alternativas a los lácteos (leches vegetales), las proteínas vegetales (soja, guisante, algas, micoproteínas) o snacks y productos procesados sin ingredientes animales.

El sector plant based está hoy en plena evolución. En 2023, el mercado de estos productos en España superó los 500 millones de euros, con un crecimiento sostenido en la última década. El interés por una alimentación más sostenible y ética ha aumentado, con preocupaciones sobre el impacto ambiental de la industria cárnica.

La empresa de foodtech pretende dar el salto internacional gracias al apoyo recibido con su participación en ViaExterior

CONSOLIDACIÓN Y NUEVOS RETOS

La marca de foodtech no para de crecer desde su nacimiento. El año pasado facturó más de 125.000 euros, centrándose exclusivamente en el mercado nacional. El equipo ha crecido, con cuatro incorporaciones clave, incluyendo perfiles de producción, marketing y desarrollo de negocio. Hace un año en Vanetta eran solo tres personas y su equipo oscila un año después entre 8 y 10 personas. Además, han logrado financiación para seguir creciendo y han cerrado su primera ronda de financiación con capital gallego mayoritario, como Fernando Orejón o Emilio Froján, el fundador de Velca.

En cuanto a mercados, Vanetta opera actualmente en España con presencia puntual en Portugal. "Nuestro objetivo para este 2025 es iniciar la implantación comercial en Francia y Reino Unido, dos mercados estratégicos para nuestro posicionamiento", afirma al respecto su cofundadora, Águeda Ubeira, que confía en el apoyo de ViaExterior para lograr este objetivo de crecimiento.

En la actualidad, la marca gallega cuenta con varios proyectos en curso. Entre ellos están escalar su presencia en el canal Horeca, donde ya colaboran con chefs y restaurantes referentes. También quieren ampliar la gama de productos, manteniendo siempre su apuesta por la tradición y la proteína vegetal de calidad. En este sentido se incluye el lanzamiento de su primer filete vegetal apto para canal sénior. Se trata de un proyecto biotech orientado a este público para adaptar proteínas vegetales hacia todas las necesidades, tales como la disfagia, absorción de nutrientes, carencias vitamínicas etc.

Entre los próximos hitos de Vanetta también se destacan el lanzamiento de su nueva web con funcionalidades B2B y participar en ferias internacionales del sector foodtech.

"Hemos pasado de una etapa de euforia a una de consolidación, donde lo que marca la diferencia es la calidad, el sabor y la autenticidad", sostiene la CEO. En este sentido, Águeda Ubeira cree que el futuro pasa por integrar la alimentación vegetal dentro de la gastronomía tradicional, sin imposiciones, desde el placer y la experiencia culinaria. "Por eso seguimos apostando por una propuesta auténtica, emocional y muy ligada a la cultura gastronómica local, tanto en España como en los países a los que queremos llegar", remarca.

En cuanto a su participación como empresa seleccionada en el programa ViaExterior del Consorcio de la Zona Franca de Vigo, los responsables del proyecto creen que fueron seleccionados por su "combinación de propuesta de valor única, potencial de escalabilidad internacional y compromiso con la sostenibilidad real"

Vanetta no es una marca más. Su cofundadora la define como "una revolución tranquila que conecta pasado y futuro en cada bocado". Apuestan por "la innovación desde lo cercano, por un relato honesto y por un producto que enamora al primer mordisco". Esa autenticidad, junto con un equipo con hambre de transformación, han sido sin duda las claves para llegar hasta aquí.

Mateo Martínez, fundador de Xorxios.

La empresa cafetera Xorxios surgió a finales del siglo XX con la intención de traer café verde de especialidad importado de Brasil. Desde entonces no ha parado de crecer y hoy importa a Europa café de 20 países. La formación es parte de su ADN y en 2013 se convirtió en el primer laboratorio de España certificado para impartir el curso que otorga el título de catador de café profesional reconocido a nivel internacional.

Xorxios, una apuesta por difundir el valor del café de especialidad

Xorxios es una empresa fundada en 1999 dedicada a la importación de café de especialidad. Inicialmente comenzó importándolo desde Brasil, pero ahora lo hace desde 20 países de América, África o Asia. La formación para el sector cafetero es otra de las claves de su éxito.

En sus orígenes, la comercialización se centró en un único país, Brasil, y en única región, que fue pionera en la creación de una Denominación de Origen y en ofrecer la trazabilidad de sus cafés: la Região do Cerrado Mineiro.

En la actualidad importa café de más de 20 países productores de todo el mundo con un denominador común: café de especie arábica con un mínimo de 80 puntos según la escala de la SCA (Specialty Coffee Association). Algunos de estos países son: Brasil, Burundi, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Etiopía, Guatemala, Honduras, Indonesia, Kenia, México, Myanmar, Nicaragua, Perú o Panamá.

La formación y el conocimiento son el eje central de la filosofía empresarial de Xorxios. “Conocer en profundidad la complejidad de matices de cada lote de café nos permite realizar sólidos controles de calidad de nuestros productos y ofrecer un asesoramiento transparente y adaptado a las necesidades de cada cliente”, explica su fundador Mateo Martínez.

Esto ha permitido a lo largo de los años establecer relaciones basadas en la confianza, tanto con proveedores como con clientes, que confían en su criterio de selección y su garantía de calidad. “La transparencia, el trato cordial y cercano, la flexibilidad y un buen servicio logístico son otros de los valores diferenciales que destacan nuestros clientes”, remarca.

UNA TRAYECTORIA ESPECIALIZADA EN CAFÉ

Los orígenes de esta empresa están ligados a la trayectoria de su creador, Mateo Martínez, que llega al mundo del café a través de varios familiares productores de café en Brasil. Allí viaja y pasa largas temporadas desde 1998 hasta 2003, donde se forma en materia de cata y clasificación de café verde, participando además en diferentes proyectos que serían claves en el país brasileño para consolidar el concepto del café de especialidad.

En 2004 obtiene el título de Catador Certificado de la SCA (Cupping Judge) en el Coffee Lab International (Vermont, EE. UU.) y en 2013 se convierte en catador Q Arábica Grader en el primer curso celebrado en Xorxios en España.

El café de especialidad se caracteriza por haber sido cultivado, cosechado y procesado con altos estándares de calidad

Durante años participa como juez en diferentes concursos, como el Concurso Nacional de Cafés de Calidad en Perú, el concurso de Qualidade do Café do Cerrado Brasil o el Best of Panama.

Paralelamente, en 1999 funda Xorxios. Los viajes a diferentes países productores alrededor del mundo enriquecen sus conocimientos sobre el café de especialidad, aprendizaje que defiende como la mejor forma de poder apreciar el verdadero valor del café de especialidad y que se ha convertido en la base de su filosofía empresarial.

CATA Y COMPROMISO

El café de especialidad se caracteriza por haber sido cultivado, cosechado y procesado con altos estándares de calidad. Se distingue por su trazabilidad, sostenibilidad y excelentes atributos. Para ser considerado de especialidad, debe obtener una puntuación mínima de 80 sobre 100 según la Specialty Coffee Association (SCA), evaluando aspectos como aroma, sabor, acidez, cuerpo y ausencia de defectos. Su calidad y características únicas lo hacen altamente valorado por tostadores y baristas.

Xorxios emplea la cata como herramienta clave de trabajo, seleccionando solo aquellos perfiles sensoriales que son garantía de calidad. Desde la complejidad de los naturales, pasando por la delicadeza de los lavados o el equilibrio de los honeys, sus cafés son los perfectos embajadores de su filosofía.

Además, ofrecen un extra de compromiso con el producto, natural, con el productor experto y cuidadoso y con el tostador, profesional y apasionado. Conocer en profundidad la complejidad de matices de cada café les permite ofrecer un asesoramiento profesional y personalizado.

Cada año se forman en Xorxios numerosos Q Graders nacionales e internacionales, siendo reconocido el alto nivel y la calidad de sus formaciones

PIONEROS EN FORMACIÓN

Con el objetivo de fomentar el conocimiento y la formación dentro del sector, Xorxios se convierte en 2013 en el primer laboratorio de España y uno de los primeros en Europa en estar certificado por la SCA (Specialty Coffee Association) para impartir el curso que otorga el título de catador de café profesional reconocido a nivel internacional (Q Arábica Grader).

Saber evaluar las características físicas y sensoriales que determinan la calidad de un café se ha convertido en un lenguaje común para todos los profesionales cuya actividad gira en torno al café de especialidad. Este lenguaje ha sido un factor clave para profesionalizar el sector e impulsar el desarrollo del mercado en España.

Cada año se forman en Xorxios numerosos Q Graders nacionales e internacionales, siendo reconocido el alto nivel y la calidad de sus formaciones.

EXPANSIÓN EUROPEA Y CRECIMIENTO

El foco principal donde Xorxios tiene la vista puesta es consolidar el trabajo realizado durante los últimos años y apostar por mantener la misma filosofía. “La expansión en el mercado europeo y el aumento del equipo de trabajo para poder sostenerla son nuestro próximo hito”, sostiene su creador.

La empresa ha experimentado en los últimos años un 20% de incremento anual en su facturación. El crecimiento de la empresa es hasta el momento totalmente autofinanciado. El principal mercado en el que opera es el español, contando también con una sólida cartera de clientes en Portugal y Hungría. Aunque en menor medida, también está presente en países del norte y este de Europa.

El sector del café de especialidad ha experimentado un crecimiento exponencial en los últimos años, consolidándose como una tendencia estable. Este crecimiento refleja un cambio en las preferencias de los consumidores hacia productos de mayor calidad, trazabilidad y sostenibilidad.

En la actualidad, los consumidores buscan experimentar con métodos de preparación diferentes, así como con la posibilidad de elegir su café según el origen, variedad o el tipo de tueste.

El sector se dirige hacia prácticas más transparentes y sostenibles, impulsadas por regulaciones europeas y por la propia demanda. Se espera que continúe creciendo en los próximos años; una expansión con base en la calidad, la sostenibilidad y la innovación.

Su participación en ViaExterior les ha servido para consolidar su presencia en el exterior y aprender más sobre internacionalización. En cuanto a su selección, desde Xorxios creen que las claves han sido “el haber apostado por profundizar en el conocimiento del producto y el trato cercano”.

EMPRENDIMIENTO

Programa ViaGalicia
Programa Business Factory Auto

Fotos: Jorge Landín

“El crecimiento de la comunidad es sostenido no solo en número de empresas, sino también en operaciones de inversión”

Rosa Eguizábal
Directora del Servicio de Promoción Económica del Consorcio de la Zona Franca de Vigo

Los programas de emprendimiento del Consorcio se diseñan a medida de las necesidades del tejido empresarial para lograr resultados tangibles. Y se está consiguiendo. “El crecimiento de la comunidad es sostenido no solo en número de empresas, sino también en operaciones de inversión, alcanzando la cifra de 68 millones en el último año. Una muestra es que el 50% de las startups que participaron en la última edición de ViaGalicia cerraron rondas de financiación tras su paso por el programa”, explica Rosa Eguizábal. “Todo ello ha contribuido al desarrollo de un tejido empresarial más diversificado y fortalecido, posicionando a Galicia como el sexto polo de innovación en scaleups y startups de España”, destaca.

¿En qué medida han impulsado el desarrollo del tejido empresarial gallego los programas de emprendimiento que promueve el Consorcio? El tejido empresarial de Galicia viene demandando respuestas a los retos del entorno económico actual, en particular la modernización del tejido productivo en sectores estratégicos, así como el estímulo de nuevas oportunidades de negocio. Una de las principales demandas que nos trasladan las empresas es la necesidad de promover un ecosistema de innovación propio en Galicia que fomente la aparición de nuevas startups que den la respuesta a esos retos. En este sentido, nuestros programas de emprendimiento se alinean en base a dos ejes: por un lado, se diseñan teniendo en cuenta las necesidades de los principales sectores estratégicos de Galicia y la diversificación; por otro, se enfocan en conseguir resultados tangibles, es decir, convertir ideas en realidades empresariales. Este enfoque explica que los proyectos impulsados desde los programas de emprendimiento del Consorcio se conviertan en startups sólidas que contribuyen tanto a modernizar e innovar en sectores tradicionales como a la diversificación del tejido empresarial y aparición de nuevos sectores.

“UNA DE LAS PRINCIPALES DEMANDAS QUE NOS TRASLADAN LAS EMPRESAS ES LA NECESIDAD DE PROMOVER UN ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN PROPIO EN GALICIA”

¿De qué manera ha contribuido ViaGalicia a este desarrollo? El carácter multisectorial de ViaGalicia nos ha permitido detectar tendencias actuales y de ese modo ha contribuido al desarrollo de nuevos sectores. Es, por ejemplo, el caso del sector aeroespacial, donde startups como Alén Space o Uarx Space han contribuido a desarrollar el sector en Galicia, y se han convertido en referentes del subsector del NewSpace. Desde su implantación en el 2019, están atrayendo nuevas empresas del sector favoreciendo la creación de un polo aeroespacial en uno de los Parques tecnológicos del Consorcio. La intensidad del programa formativo, la rigurosidad en su metodología y la calidad de sus tutores han propiciado que las startups aceleradas multipliquen sus posibilidades de éxito. Y esto se traduce en unos resultados cuantitativos destacados, como: el atractivo y la solvencia de algunas startups que despertaron el interés de grandes cor-

poraciones y formalizaron operaciones muy relevantes, como Bialactis, Arengu o Helpflash; algunas de las startups que nacieron hace unos pocos años en ViaGalicia han experimentado un importante escalado, convirtiéndose en scaleups de éxito, con un crecimiento exponencial de sus resultados, alcanzando facturaciones de más de 1 millón de euros y plantillas de casi un centenar de trabajadores, altamente cualificados.

"EL CONSORCIO TRABAJA EN LA IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS SECTORES EMERGENTES, CON EL FIN DE IMPULSAR SU DESARROLLO Y FAVORECER SU CONSOLIDACIÓN EN GALICIA"

¿Cómo ayudan HTA y BFA a afrontar los retos de la movilidad y a posicionar a sus participantes a la cabeza de la industria? Si bien HTA y BFA son programas verticales enfocados exclusivamente en los sectores de automoción y movilidad, al igual que ViaGalicia tienen capacidad para detectar nuevas tendencias. Esto les permite identificar nuevas soluciones que den respuesta a las necesidades y retos del sector en cada momento. El factor clave es la colaboración con los principales actores del sector, ya que nos trasladan los retos a superar, y a su vez colaboran activamente para integrar a los proyectos incubados en sus ecosistemas. La incubadora de Alta Tecnología, HTA, promueve el desarrollo de nuevos proyectos, poniendo su AutoLab a disposición de los emprendedores para validar sus prototipos y desarrollar sus propuestas. El AutoLab cuenta con seis áreas de trabajo especializado, Prototipado rápido, Electrónica, 5G con Edge Computing, CNC, Robótica y Digitalización con Hardware y Software, que contribuyen a la modernización sectorial y al fomento de la innovación y la transferencia de tecnología.

Por su parte, BFA ofrece un entorno profesionalizado y colaborativo donde los emprendedores puedan desarrollar y validar sus propuestas con el propio sector. Su éxito radica en que es la propia industria la que plantea los retos del sector, en busca de propuestas que den respuesta a sus necesidades estratégicas. Para ello prestan su asesoramiento y apoyo en la realización de pilotos, facilitando su incorporación a la cadena de valor.

¿Qué sectores presentan mayor potencial de futuro? Por un lado, los sectores estratégicos de Galicia que siguen contando con un amplio potencial, como la automoción, pesca, naval o textil y que trabajan en su transformación y modernización. Por ejemplo, en la automoción la apuesta actual son la nueva movilidad o el vehículo eléctrico. En cuanto a los sectores emergentes, con presencia incipiente en nuestra economía, el Consorcio trabaja en su identificación y análisis, con el fin de impulsar su desarrollo y favorecer su consolidación en Galicia. Por destacar alguno, el sector aeroespacial está ganando cada vez más peso, con ejemplos como Alén Space, Uarx Space, Kreios, o VIG-SEC Drone. También están cobrando especial relevancia por aplicación transversal, el sector de las nuevas tecnologías, TIC, así como la fotónica. En el ámbito de la biotecnología, uno de los sectores que está tomando más impulso en los últimos años, el CZFV también participa en IberoBio, un ambicioso proyecto que tiene como objetivo la consolidación, posicionamiento y la internacionalización del sector biotech ibérico transfronterizo.

Rosa Eguizábal, en la sede de la calle Areal del Consorcio de la Zona Franca de Vigo.

IMPULSANDO LOS SECTORES ESTRATÉGICOS EMERGENTES

El sector TIC está cobrando especial relevancia. En esta área, el Consorcio está trabajando, en colaboración con Gradiant y la Cámara CPVV, en el desarrollo de la nueva Incubadora startTIC, de impulso al sector TIC, cofinanciada con fondos FEDER para el apoyo de sectores estratégicos emergentes. "Esta Incubadora de Alta Tecnología estimulará el desarrollo de nuevas tecnologías, especialmente tecnologías 5G, ciberseguridad e Inteligencia artificial", destaca Rosa Eguizábal.

En el sector de la fotónica, el Consorcio se ha implicado en la creación de la startup SPARC, un proyecto de industrialización de base altamente tecnológica con grandes perspectivas de futuro. "La fabricación de productos fotónicos contribuirá a la mejora de la competitividad del tejido industrial del área, convirtiendo a Galicia en un referente europeo, reduciendo la dependencia en un ámbito tan estratégico", asegura.

EMPRENDIMIENTO

Programa ViaGalicia

Fotos: Jorge Landín

“ViaGalicia ha contribuido a poner a Galicia en el mapa del emprendimiento de España, lo que ha conseguido atraer el interés de inversores”

Teté Vilar
Responsable de Emprendimiento del Consorcio de la Zona Franca de Vigo

Las cifras avalan el éxito alcanzado por ViaGalicia desde sus inicios. “En total, se han creado 92 nuevas empresas, que tras su participación en ViaGalicia han recibido más de 10 millones de euros de financiación directa en el Programa”, destaca Teté Vilar. “De estas, un 65% permanecen activas (las estadísticas dicen que solo un 10% superan el ‘valle de la muerte’ en su primer año de vida), superando los 50 millones de facturación en el último año y habiendo cerrado rondas de financiación por valor de 60 millones de euros”, detalla la responsable de Emprendimiento del Consorcio de la Zona Franca de Vigo.

¿Qué hitos ha logrado ViaGalicia desde su creación? ViaGalicia ha completado ya siete ediciones desde 2014. Si analizamos los resultados, comprobamos que todos los recursos que la Zona Franca de Vigo y la Xunta de Galicia han puesto a disposición de los emprendedores han contribuido a modernizar e innovar en los sectores más tradicionales, impulsando la aparición de nuevos sectores que no tenían presencia en nuestro tejido empresarial. El éxito de ViaGalicia se demuestra con los datos acumulados: se han analizado más de 1.500 propuestas y ayudado a definir su modelo de negocio a casi 270 proyectos empresariales. ViaGalicia ha contribuido a la creación de 680 nuevos empleos y a poner a Galicia en el mapa del emprendimiento de España, lo que ha conseguido atraer el interés de inversores e importantes fondos de inversión a nivel nacional.

”TENER LA CAPACIDAD DE PIVOTAR Y REDEFINIR SU ESTRATEGIA Y SU MODELO CON AGILIDAD Y RAPIDEZ PUEDE SUPONER LA DIFERENCIA ENTRE EL ÉXITO Y EL FRACASO”

¿Cuáles son los aprendizajes que más valoran los participantes? Las primeras etapas del emprendimiento son especialmente difíciles y duras. ViaGalicia les ofrece un entorno profesional donde definir y madurar sus modelos de negocio y hacerles crecer de forma rápida y ordenada, mejorando la calidad de su gestión e incrementando sus posibilidades de éxito. Junto al apoyo financiero, los promotores valoran mucho la calidad de la formación y las herramientas, pero sobre todo valoran el asesoramiento y la implicación de los tutores y expertos que les acompañan. Aprecian mucho trabajar junto a otros emprendedores. En general conectan y crean fuertes lazos, ya que comparten la pasión de sus proyectos, a la vez que tienen criterio y son exigentes; lo que hace que el networking sea muy productivo y les aporte valor. Todos coinciden en que tras su paso por la aceleradora han empezado a entender su startup como una empresa en términos de rentabilidad, han profesionalizado sus procesos y se ven como empresarios.

¿El asesoramiento en cuanto a financiación podría ser uno de ellos? Efectivamente, somos conscientes de que en

estas primeras etapas los promotores tienen dificultades para acceder a la financiación que necesitan. En ViaGalicia trabajamos con ellos la construcción de un modelo financiero robusto que les permita modificar sus proyecciones según van trabajando y evolucionando su modelo de negocio. Es importante que conozcan las líneas de subvenciones y ayudas a las que pueden concurrir según sus necesidades. Su paso por ViaGalicia les hace más fácil el acceso a capital. En la aceleradora les preparamos para aumentar su credibilidad ante inversores, gracias a módulos específicos sobre cómo preparar una ronda de inversión, elaborar un executive summary y el pitch deck, calcular la valoración de su compañía o la preparación de métricas. Para ello, ponemos a su disposición analistas y expertos en comunicación, que les asesoran en todos estos aspectos.

"EN LA ACELERADORA LES PREPARAMOS PARA AUMENTAR SU CREDIBILIDAD ANTE INVERSORES, GRACIAS A MÓDULOS ESPECÍFICOS"

¿Cómo deciden si es necesario que un proyecto pivote? ¿Hay algún ejemplo destacado? Esta es una decisión que toman ellos, aunque cuentan con el asesoramiento y el apoyo de los tutores. Una vez que analizan su modelo de negocio, pueden encontrar que no es escalable o que su mercado no tiene el tamaño suficiente. Para ello, les ayudamos a identificar el mercado al que dirigirse y a conocer en profundidad a su cliente. A partir de este punto, tener la capacidad de pivotar y redefinir su estrategia y su modelo con agilidad y rapidez puede suponer la diferencia entre el éxito y el fracaso. Buscar nuevos mercados, clientes u ofrecer nuevas propuestas de valor no es sencillo, y es ahí donde podemos ayudarles. Utilizamos la metodología Lean startup, que se basa en lanzar un MVP al mercado para testar su viabilidad, conocer la respuesta de los early adopters y afinarlo en un proceso iterativo que permita adaptar y mejorar el producto o servicio. Es fundamental la medición de resultados, el análisis y estudio continuo para conseguir que el producto siga cumpliendo con las expectativas y la demanda del mercado. El pivotaje de una startup es casi un proceso continuo de ajuste y validación. Podemos mencionar algún ejemplo destacado que ha pivotado, como el caso de Coinscrap, Alén Space o Councilbox, que cambiaron su estrategia según las necesidades del mercado y las oportunidades de negocio, mejorando así sus resultados.

Desde su amplia experiencia, ¿cuáles son los requisitos necesarios para tener éxito a la hora de emprender en Galicia? No existe una combinación ganadora de factores que garantice el éxito, pero no puede faltar la suma de tres cosas: estar preparado, trabajar duro y tener suerte. Las startups que han pasado por ViaGalicia cuentan con una propuesta sólida, han analizado bien su mercado y han construido equipos solventes y comprometidos a los que no les falta pasión y constancia. Todos se han centrado en construir una estrategia clara para seguir creciendo de forma ordenada, consolidar equipos y saber cómo gestionar bien los escasos recursos con que cuentan al empezar. Todos destacan la importancia del equipo, de no perder el foco, conocer bien el mercado y escoger bien al cliente, diferenciarse, la escucha activa y, por supuesto, la suerte; estar en el sitio correcto en el momento oportuno puede marcar la diferencia. Estos factores son comunes, pero si nos centramos en Galicia, podemos afirmar que en los últimos años se han favorecido las condiciones para emprender por parte de las administraciones y del propio ecosistema, con la aparición de nuevos fondos de inversión privados en Galicia y el despertar general del ecosistema gallego.

Teté Vilar, en las instalaciones de Porto do Molle (Nigrán).

LA FINANCIACIÓN, CLAVE PARA EMPRENDER

La participación en ViaGalicia ofrece más garantías a los inversores, ya que el análisis que se ejecuta y el trabajo desarrollado en el programa mejoran la imagen y solvencia de las startups. Así, en la pasada edición, el 50% de las startups cerraron rondas de financiación durante su participación en el programa.

Además de ayudar a los emprendedores a desarrollar un modelo financiero bien trabajado, al finalizar la aceleración se organiza un Investor's Day, "donde les ponemos en contacto con importantes inversores y fondos de inversión", detalla Teté Vilar.

Guillermo Lamelas, CEO de Alén Space.

Nació con la vocación de abrir las puertas del espacio a empresas, gobiernos y centros de investigación de todo el mundo. La compañía, impulsada desde la Universidade de Vigo, diseña y fabrica pequeños satélites para misiones de comunicación, observación terrestre o IoT, con un modelo de negocio sólido que ya acumula un 100% de éxito en sus proyectos.

Alén Space democratiza el acceso al espacio con soluciones satelitales de alta precisión y éxito

Abrir las puertas del espacio a todo tipo de entidades fue el punto de partida de Alén Space, una compañía nacida como spin-off de la Universidade de Vigo con una clara vocación internacional y un propósito firme: poner la tecnología de satélites al servicio de las personas y los proyectos que buscan generar impacto real en la Tierra. En un sector históricamente reservado a las grandes agencias espaciales, la empresa apostó por facilitar el acceso al espacio con soluciones integrales y personalizadas, capaces de dar respuesta a una demanda global en expansión.

"El espacio ya no es solo cosa de unos pocos, ahora es accesible para empresas, gobiernos o universidades que necesitan soluciones de comunicación, observación de la Tierra, servicios IoT o proyectos científicos", explica Guillermo Lamelas, CEO de Alén Space. Esa visión ha llevado a la empresa gallega a diseñar, fabricar y operar pequeños satélites, así como a ofrecer productos y componentes que permiten a sus clientes poner en marcha sus propias misiones espaciales. Todo bajo una premisa que es su mejor carta de presentación: el cien por cien de éxito en todas las misiones ejecutadas hasta la fecha.

UNA APUESTA POR LA EXCELENCIA TECNOLÓGICA

El modelo de negocio de Alén Space combina el desarrollo de misiones espaciales llave en mano con la fabricación y comercialización de subsistemas para pequeños satélites —como dispositivos de comunicaciones— y estaciones terrenas para el control y seguimiento de los satélites en órbita. Esta doble vía permite a la compañía adaptarse a cada cliente y consolidar una posición estratégica en el pujante mercado del New Space.

"El éxito de nuestras misiones tiene mucho que ver con nuestra filosofía de trabajo, ponemos el foco en que los satélites funcionen bien y en que ofrezcan los resultados que nuestros clientes esperan", señala Lamelas. "Ese compromiso con la calidad es parte de nuestro ADN", añade.

Su cartera de clientes es muy diversa al contar con más de 60 proyectos repartidos en más de 25 países, desde Alemania, Australia o Emiratos Árabes Unidos hasta Brasil, Corea del Sur o Tailandia. Entre ellos, gobiernos y agencias espaciales, empresas tecnológicas que exploran nuevos servicios y universidades o centros de investigación.

Todas las misiones realizadas por Alén Space han logrado un 100% de éxito, consolidando su prestigio internacional

El crecimiento de Alén Space ha sido vertiginoso. De las ocho personas que formaban el equipo inicial han pasado a más de 85 profesionales altamente cualificados. El perfil técnico es el más demandado, con especialistas en ingeniería aeroespacial, telecomunicaciones o desarrollo de software, pero la empresa apuesta por la diversidad y por el talento sin etiquetas.

"Buscamos a los mejores, convencidos de que el talento no entiende de edad ni de género", subraya el CEO. La incorporación de talento y la delegación de funciones han sido clave para consolidar la estructura interna y afrontar la escalada de proyectos sin renunciar a la agilidad y a la calidad que caracterizan a la compañía.

DE GALICIA AL ESPACIO: MISIONES CON ÉXITO

La historia de Alén Space es un ejemplo de cómo la apuesta por el conocimiento y la innovación puede situar a Galicia en el mapa del New Space internacional. Desde sus inicios, la compañía ha sabido aprovechar las oportunidades del sector espacial para desarrollar soluciones satelitales que hoy operan en más de 25 países.

Su capacidad para diseñar, fabricar y operar misiones espaciales de principio a fin, siempre con un cien por cien de éxito, les ha permitido consolidar una reputación basada en la excelencia y la fiabilidad.

Además de ofrecer proyectos llave en mano, Alén Space también comercializa componentes y subsistemas para satélites, así como estaciones terrenas. Una combinación que les sitúa como un actor relevante en una industria con enorme potencial de crecimiento y que sigue demostrando que desde Galicia se pueden liderar proyectos de alta tecnología con impacto global.

Más de 60 clientes en 25 países confían en la tecnología satelital desarrollada por Alén Space desde Galicia

MIRANDO AL FUTURO: NUEVOS PRODUCTOS Y MERCADOS

Alén Space nació con vocación internacional y desde un primer momento trabajó con clientes de diferentes países, lo que supuso afrontar un gran reto: la adaptación a las normativas de cada país. A esto se suma la necesidad de comprender las particularidades culturales, un aspecto fundamental a la hora de establecer relaciones de confianza y cerrar acuerdos.

"El desafío no es solo técnico, también es cultural; negociar o llegar a acuerdos requiere entender las formas de hacer las cosas en cada país", apunta Lamelas. Su experiencia internacional ha fortalecido su capacidad para abordar proyectos globales, reforzando su posicionamiento en mercados estratégicos, especialmente en Europa.

Otro reto ha sido gestionar la expansión de las capacidades técnicas y humanas a la velocidad que exigía su crecimiento. Escalar sin perder calidad, mantener la excelencia sin renunciar a la flexibilidad de los primeros años, ha sido (y sigue siendo) uno de los principales retos. La solución ha pasado por la construcción de una estructura robusta, capaz de sostener la expansión, y por la incorporación de perfiles técnicos muy especializados, algo especialmente complejo en un sector tan competitivo.

El éxito de Alén Space no se explica sin las alianzas estratégicas y el respaldo financiero que les han acompañado desde sus primeras etapas. La Xunta, a través de la Axencia Galega de Innovación (GAIN) y del programa Ignicia, fue clave en la transición a la empresa que es hoy, del mismo modo que el Consorcio de la Zona Franca de Vigo, mediante la aceleradora ViaGalicia, jugó un papel fundamental en el impulso inicial.

En el ámbito privado, la confianza de fondos de capital riesgo como BeAble Capital o Innvierte (CDTI), así como la incorporación del socio industrial GMV, han sido determinantes en su crecimiento. En todos los casos, la prioridad no ha sido solo la inversión económica, sino también la alineación estratégica y la visión compartida de futuro.

El equipo de Alén Space, con más de 85 profesionales, sigue creciendo y prevé superar los 100 empleados este año

El horizonte de Alén Space sigue marcado por la innovación y la expansión. La compañía trabaja en el desarrollo de nuevos productos y soluciones, al tiempo que refuerza su presencia en mercados exteriores. Entre los objetivos a corto plazo, destaca la consolidación de su plantilla por encima de los 100 empleados y la generación de empleo técnico de calidad en Galicia.

"Nos enorgullece demostrar que desde Galicia se pueden liderar proyectos espaciales de alta tecnología y competir a nivel mundial", afirma Lamelas. En Alén Space, el espacio no es ciencia ficción, es el presente y el futuro de una empresa que ha sabido convertir el conocimiento en innovación y la innovación en éxito empresarial.

Estefanía Soto, CEO de AuthUSB.

Evitar ciberataques mediante dispositivos físicos parece una contradicción, pero es la base sobre la que AuthUSB ha creado un negocio tecnológico sólido y en expansión. Con soluciones como SafeDoor y OLVIDO, protegen desde el primer nivel el acceso a la información, aportando seguridad, trazabilidad, auditoría y eficiencia en el sector industrial, en las infraestructuras críticas, sector defensa y administración pública.

AuthUSB refuerza la ciberseguridad industrial con soluciones únicas creadas desde Galicia

Fue durante una colaboración con Indra en 2017 cuando surgió la idea fundacional: un cliente necesitaba verificar que la información contenida en un USB no incluía amenazas antes de conectarlo a su sistema. Esa preocupación derivó en el desarrollo de SafeDoor, un sistema físico que protege frente a amenazas transferidas por dispositivos USB a nivel de hardware, eléctrico y software.

"Desarrollamos este producto porque sabíamos que la amenaza era real y las soluciones existentes no eran suficientes. Nuestra misión es proteger la infraestructura crítica desde el origen del acceso", afirma Estefanía Soto, CEO de AuthUSB.

La compañía ha evolucionado para integrar nuevas capas funcionales en sus productos. SafeDoor ya no solo protege frente a amenazas, sino que ofrece trazabilidad, gestión, auditoría y automatización de procesos. Paralelamente, han desarrollado OLVIDO, un software de borrado seguro que permite eliminar datos y certificar su borrado tanto en entornos Windows como en Linux, en equipos 'vivos' como en aquellos que requieren un nuevo uso o destrucción final.

"Lo que comenzó como una respuesta técnica puntual, se ha convertido en una solución integral y altamente demandada en múltiples sectores estratégicos", indica.

Su modelo de negocio se basa en la comercialización de estas soluciones en sectores clave como la industria, con clientes como Air Liquide o Acerinox, la administración pública, la defensa y las infraestructuras críticas. "Nuestros clientes necesitan garantías, fiabilidad y cumplimiento normativo. Nosotros ofrecemos tecnología validada y certificada tanto para la protección completa de los tres niveles de ataque que pueden producirse a través de dispositivos de almacenamiento USB como el borrado seguro de datos", añade.

CONSOLIDACIÓN, CRECIMIENTO Y NUEVOS RETOS

Pasar de startup a empresa consolidada no ha sido fácil. "El mayor reto fue no morir de éxito. Tuvimos que dimensionar la empresa al ritmo del crecimiento sin perder nuestra esencia", explica Soto. Establecer procedimientos internos, mejorar los procesos de fabricación, controlar los stocks y, sobre todo, mantener la motivación del equipo fueron claves para avanzar.

SafeDoor bloquea ataques por USB en entornos sensibles como defensa o industria

Hoy, AuthUSB está formada por nueve profesionales con perfiles altamente especializados. "Cada persona está enfocada en un área concreta, lo que nos permite ser ágiles, eficientes y mantener una estructura ligera pero muy funcional", detalla Soto. Su equipo combina juventud y experiencia, con edades entre 25 y 58 años y una paridad prácticamente equilibrada.

Una de sus prioridades ha sido la retención del talento. Tienen una tasa de rotación del 0%, lo que habla de un clima interno positivo y bien gestionado. "Creemos en delegar, en responsabilizar, en construir una cultura basada en la confianza y el propósito compartido", apunta la CEO.

"Uno de nuestros mayores logros ha sido mantenernos fieles a nuestra esencia: desarrollar tecnología de alto nivel, pero también humana, orientada al cliente y a

LOS DATOS, EL ACTIVO MÁS VALIOSO

En un mundo hiperconectado, proteger el dato en su origen se ha vuelto prioritario, ya que se han convertido en piezas con mucho valor. Las amenazas no solo llegan a través de la red: los dispositivos físicos como memorias USB son uno de los vectores de ataque más comunes y menos controlados en muchos entornos.

Ahí es donde AuthUSB marca la diferencia, en la capacidad de SafeDoor que actúa como única barrera de entrada para los dispositivos de almacenamiento USB dentro de las organizaciones, garantizando que lo que entra en un sistema es seguro y OLVIDO, por su parte, permite el borrado seguro certificado de datos, cumpliendo estándares legales y técnicos.

Estas soluciones son especialmente valoradas en sectores donde el error no es una opción: defensa, infraestructura crítica, industria o administración pública. La trazabilidad, el cumplimiento normativo y la automatización son parte de un ecosistema pensado para proteger el dato más allá del software tradicional.

AuthUSB apuesta por el bienestar del equipo y la delegación como pilares de su crecimiento sostenible

su seguridad", y eso se ha visto tras la incorporación de socios estratégicos como Marine Instruments, VigoActivo y Xesgalicia en 2020, que fue decisiva. "Nos permitió consolidar clientes, profesionalizar la estructura, contratar y producir a la escala que el mercado demandaba", señala Soto. Además, la experiencia y visión de estos socios ha servido de palanca para afrontar nuevos desafíos.

La estrategia comercial también ha evolucionado, si en los primeros años buscaban partners para ampliar su alcance, ahora apuestan por relaciones más selectivas y profundas con integradores clave, lo que les ha permitido poseer una cartera de clientes de empresas internacionales referentes a nivel mundial.

Otra de las prioridades ha sido la validación independiente de sus soluciones. El esquema LINCE certifica que un producto ha superado exitosamente una evaluación de seguridad autorizada por el CCN, que actúa como organismo de certificación. LINCE es una de las vías para incluir el producto en el Catálogo de productos STIC español.

MIRANDO AL FUTURO DE LA CIBERSEGURIDAD

Actualmente, la compañía trabaja en nuevos desarrollos. Su próximo hito es culminar la certificación Lince de varias versiones de OLVIDO, lo que permitirá ampliar su base de clientes en sectores donde la eliminación segura del dato es clave. Esta solución tecnológica facilita al usuario cumplir con la normativa de la destrucción de archivos con un sencillo clic. Al mismo tiempo, siguen apostando por el crecimiento del equipo, especialmente en perfiles de desarrollo, soporte y negocio.

La internacionalización ha sido fundamental; de hecho, comercializan SafeDoor en empresas internacionales (francesas, americanas y alemanas, entre otras) y exploran nuevas oportunidades en países con necesidades específicas de ciberseguridad. Aunque las dificultades no han sido menores: conocer los mecanismos de importación, entender las culturas locales y garantizar los cobros son parte del día a día de su expansión.

OLVIDO garantiza el borrado seguro y certificado de la información en múltiples sistemas y dispositivos

"No se trata solo de vender fuera, sino de entender cómo funciona cada mercado y construir relaciones de confianza duraderas", reflexiona Soto. Y añade: "Cada país tiene sus propias reglas, pero la necesidad de seguridad es universal".

Además, recomiendan no tener miedo a fracasar, tomando como ejemplo a Thomas A. Edison: "Nuestra mayor debilidad radica en renunciar. La forma más segura de tener éxito es siempre intentarlo una vez más". A esto añaden que es importante aprovechar los programas como ViaGalicia para adquirir conocimientos y el apoyo de profesionales en fases iniciales. "Al inicio, uno de los principales impulsores ha sido ser una de las empresas aceleradas en el Programa de Aceleración ViaGalicia, que nos aportó financiación y conocimientos", concluye.

El equipo de BETA Implants.

BETA Implants ha convertido la necesidad de personalización y agilidad en la cirugía veterinaria en una oportunidad de negocio. Gracias a su modelo de fabricación avanzada, la startup gallega realiza la entrega de implantes personalizados en menos de 24 horas, ofreciendo además asesoramiento técnico integral y apostando por la innovación como motor de crecimiento y diferenciación en el mercado internacional.

BETA Implants revoluciona la cirugía veterinaria con soluciones personalizadas y entrega en 24 horas

BETA Implants ha transformado el sector de los implantes veterinarios apostando por la personalización, la innovación y la rapidez en los tiempos de entrega. Con una propuesta única basada en la fabricación avanzada y el asesoramiento técnico, la compañía gallega ha logrado posicionarse como un referente en cirugía ortopédica y traumatológica para animales, consolidando su modelo de negocio B2B y expandiendo su presencia internacional.

La necesidad de mejorar la disponibilidad y personalización de implantes para cirugía veterinaria fue el punto de partida de BETA Implants. Detectaron una demanda clara entre los especialistas en ortopedia y traumatología veterinaria, que requerían productos de alta calidad, asesoramiento técnico especializado y, sobre todo, tiempos de entrega mucho más reducidos.

Bajo esta premisa, la empresa desarrolló un modelo de fabricación avanzada que combina ingeniería biomédica, personalización y una capacidad logística que permite entregar los productos en menos de 24 horas.

"El tiempo es un factor crítico en muchos procedimientos veterinarios. Ofrecer un implante personalizado en tan solo 24 horas es una ventaja competitiva que nos permite marcar la diferencia", señala Bibiana Rodiño, CEO de la empresa.

Este enfoque ha permitido a BETA Implants consolidar una sólida red de clientes formada por clínicas y hospitales veterinarios especializados en cirugía ortopédica, traumatológica y neuroquirúrgica, principalmente en España, pero también en mercados como Austria, Francia, México, Estados Unidos, Reino Unido o Italia, entre otros.

BETA Implants realiza la entrega de implantes personalizados para cirugía veterinaria en menos de 24 horas

En la actualidad, cuenta con una plantilla de 29 personas, con una media de edad de 27 años y un 59% de mujeres, una cifra que destaca especialmente en un sector tradicionalmente dominado por perfiles masculinos. La apuesta por la diversidad, la formación continua y la especialización técnica son algunas de las claves del éxito de la compañía.

"El talento es fundamental para nuestro crecimiento, por eso priorizamos la contratación de ingenieros biomédicos, especialistas en fabricación avanzada y expertos en logística", destaca Bibiana Rodiño. Además, la estructura organizativa de BETA Implants se apoya en una gestión profesionalizada y en la delegación de funciones en mandos intermedios, lo que permite optimizar procesos y asegurar la eficiencia operativa.

DESAFÍOS Y ESTRATEGIAS EN LA EXPANSIÓN

La internacionalización es uno de los ejes estratégicos de BETA Implants. Actualmente, la empresa opera en México y ha iniciado la expansión a otros mercados europeos y latinoamericanos. No obstante, este proceso ha traído consigo importantes desafíos, como la adaptación a las normativas sanitarias de cada país o la necesidad de mantener su promesa de entrega en 24 horas fuera de España.

"La logística y la regulación son nuestros principales retos en la internacionalización. Para mantener la agilidad y la calidad, hemos optimizado nuestra cadena de suministro y colaboramos con operadores logísticos estratégicos", afirma la CEO de la empresa. Este enfoque permite

INNOVACIÓN Y PERSONALIZACIÓN PARA UN SECTOR EN AUGE

El sector de la traumatología y ortopedia veterinaria vive un momento de fuerte crecimiento, impulsado por el aumento del número de mascotas y la demanda de tratamientos especializados. En Europa se realizan más de dos millones de cirugías veterinarias al año, lo que ha incrementado la necesidad de implantes personalizados y de alta calidad.

Tendencias como la personalización de los implantes, el uso de tecnología 3D y materiales avanzados, la digitalización de la planificación quirúrgica y la expansión global marcan el futuro del sector. Un espacio en el que BETA Implants se posiciona como un referente en esta transformación, combinando rapidez, innovación y asesoramiento especializado para ofrecer soluciones a medida que mejoran los resultados quirúrgicos y la recuperación de los pacientes.

Gracias a su modelo de fabricación avanzada y a su capacidad logística, la empresa gallega realiza la entrega de implantes personalizados en menos de 24 horas, una ventaja competitiva clave para clínicas y hospitales veterinarios de todo el mundo.

La compañía cuenta con una plantilla joven, con una media de edad de 27 años y un 59% de mujeres

generar confianza y construir relaciones sólidas con distribuidores y clientes en nuevos mercados.

Ese crecimiento de BETA Implants ha estado respaldado por una estrategia de financiación mixta, combinando inversión privada y pública. Desde sus inicios, la empresa contó con el apoyo de programas como ViaGalicia (tercera edición), Vigo Activo, el Fondo Galicia Iniciativas Emprendedoras y ENISA. Estas alianzas no solo aportaron recursos económicos, sino también asesoramiento y acompañamiento en las distintas fases del crecimiento.

"La entrada de estos socios ha supuesto un impulso clave para nuestra expansión e innovación. Nos hemos centrado en buscar inversores que aporten valor más allá del capital, compartiendo nuestra visión y estrategia", indica Bibiana Rodiño. La financiación ha permitido a la compañía desarrollar nuevas líneas de producto como ÉLITE, una gama avanzada de placas y tornillos con sistema de bloqueo mejorado, y participar en proyectos de I+D+i como IBEROS+.

INNOVAR SIN PERDER LA ESENCIA

Mantener la calidad del producto y la agilidad en los procesos ha sido uno de los mayores retos en el paso de startup a empresa consolidada. Para ello, BETA Implants ha apostado por la digitalización y la optimización de la producción, apoyándose en almacenes estratégicos que facilitan la entrega rápida y eficiente de los productos.

Otro de los aspectos diferenciales es su modelo de soporte técnico integral, que acompaña a los veterinarios desde la planificación prequirúrgica hasta el posoperatorio, ofreciendo un valor añadido que fideliza a los clientes y consolida la reputación de la marca.

El futuro de BETA Implants pasa por seguir creciendo a nivel nacional e internacional. Entre sus objetivos se encuentran aumentar la presencia en hospitales veterinarios de alto nivel, consolidar relaciones con distribuidores estratégicos y reforzar su posicionamiento en América Latina y Europa. Además, continuará apostando por la innovación, con el desarrollo de nuevas técnicas quirúrgicas y productos personalizados.

En materia de empleo, la compañía tiene claro que la atracción y retención de talento especializado es una prioridad. Así seguirá apostando por la formación interna, la conciliación laboral y la creación de un entorno de trabajo diverso y equilibrado en género y edad. Además, seguirá desarrollando nuevas líneas de productos como ÉLITE e IBEROS+, lo que permitirá diversificar el catálogo y ofrecer soluciones cada vez más innovadoras y adaptadas a las necesidades del sector, consolidando así su ventaja competitiva.

Sin duda, el desarrollo de nuevas líneas de productos, la digitalización y la optimización de la cadena de suministro han sido elementos clave para garantizar la escalabilidad del negocio y mantener la calidad del servicio.

Fernando Gómez, CEO de Boardfy.

Boardfy nació para resolver una necesidad real: monitorizar precios y optimizar la estrategia comercial en ecommerce y marketplaces. Hoy, su tecnología ayuda a empresas de todos los tamaños a automatizar ajustes de precios y a mejorar la rentabilidad de su inversión publicitaria, consolidándose como una herramienta clave para competir en el dinámico mundo del comercio online.

boardfy

Tecnología para vender más y mejor: Boardfy optimiza precios y protege la estrategia comercial

El origen de Boardfy es el resultado directo de la experiencia de uno de sus fundadores, que, al gestionar un ecommerce, se dio cuenta de que ninguna herramienta del mercado respondía de manera eficaz a la necesidad de monitorizar precios de competidores y ajustar los propios en tiempo real. Así comenzó el desarrollo de una solución interna que, con el tiempo, se convertiría en una potente herramienta para cientos de negocios online.

La propuesta de valor de Boardfy se basa en facilitar al ecommerce de todos los tamaños la posibilidad de identificar competidores, monitorizar precios y optimizar inversiones publicitarias. Además, ofrece a las marcas la capacidad de detectar vendedores que incumplen los precios sugeridos por los fabricantes, protegiendo así la coherencia de su estrategia comercial.

La combinación de tecnología, automatización y un enfoque estratégico centrado en el cliente, ha creado la ecuación perfecta para contar con una gran capacidad de adaptación que le permite compartir proyectos con grandes multinacionales y con los pequeños ecommerce por igual.

LA MEJOR ALIADA DEL ECOMMERCE

En un entorno digital donde la competencia es feroz y los precios fluctúan constantemente, la compra inteligente se ha convertido en un factor determinante para el éxito de cualquier tienda online. Disponer de herramientas que permitan conocer en tiempo real cómo se posicionan los precios de los productos frente a los de los competidores, facilita la toma de decisiones estratégicas y garantiza mayores oportunidades de ser más rentable. La capacidad de ajustar precios basándose en datos es clave para mejorar la eficiencia operativa y maximizar las oportunidades de venta sin perder competitividad.

"Ayudamos a que nuestros clientes vendan más y mejor, porque en el ecommerce cada euro cuenta y los precios cambian constantemente", destaca Fernando Gómez, CEO de la compañía, que además explica que la solución que han desarrollado permite cambiar precios automáticamente en las tiendas online y marketplaces, lo que facilita a las empresas optimizar márgenes y competir de forma eficiente.

Entre los clientes que ya confían en Boardfy se encuentran desde pequeñas tiendas online hasta grandes grupos como Tradeinn, con más de 555 millones de euros de facturación anual. Aunque su mercado principal es España, un 35% de la actividad ya es internacional, con presencia en varios países europeos y la mirada puesta en seguir creciendo fuera de nuestras fronteras.

Boardfy ayuda al ecommerce a monitorizar precios de competidores y optimizar márgenes con automatización inteligente

Actualmente, cuenta con un equipo de 14 personas y, a pesar de su marcado componente tecnológico, la cultura interna de la empresa está basada en la cercanía, la horizontalidad y la orientación al cliente. De hecho, sea cual sea el rol, todo el equipo está enfocado en la satisfacción del cliente.

El núcleo técnico de la empresa se ha ido consolidando desde los inicios, y gran parte del talento ha surgido de Galicia,

SOLUCIONES PARA MAXIMIZAR VENTAS

Boardfy ofrece una completa suite de soluciones tecnológicas diseñadas para mejorar la competitividad de los ecommerce y las marcas en entornos altamente dinámicos. Para los comercios online, la plataforma permite monitorizar los precios de los competidores en tiempo real en cualquier mercado, aplicar estrategias de Price Intelligence para optimizar el posicionamiento y ajustar automáticamente los precios gracias a su sistema de Dynamic Pricing.

Además, el Optimizador de feeds facilita la generación de catálogos de productos optimizados, reduciendo el coste de adquisición y mejorando los resultados de las campañas de marketing.

En el caso de las marcas, permite vigilar los precios de los distribuidores, detectar variaciones del PVR (precio de venta recomendado) y comprender cómo se comporta el mercado. Gracias a su tecnología First-Mover, la plataforma ofrece alertas en tiempo real y análisis históricos, aportando inteligencia estratégica para la toma de decisiones. De este modo, han aunado la automatización de precios con una estrategia comercial inteligente.

La empresa apuesta por un equipo ágil, horizontal y orientado al cliente, con 14 profesionales altamente especializados

aunque el trabajo en remoto ha permitido también incorporar perfiles de otras zonas. “Nos hemos equivocado en algunas contrataciones y acertado en otras, pero la estructura horizontal y el tamaño del equipo hacen mucho más sencilla la gestión y la delegación de responsabilidades”, indica Fernando Gómez.

ADAPTACIÓN CONSTANTE Y BÚSQUEDA DEL EQUILIBRIO

Desde el primer día, la internacionalización ha estado en la hoja de ruta de Boardfy. Aunque Europa ha resultado un mercado más accesible, Estados Unidos sigue siendo un objetivo complejo, especialmente sin presencia física allí. “El mayor desafío es entender la cultura de cada país. No es solo cuestión de idioma o regulación, es comprender cómo funcionan las relaciones comerciales en cada mercado”, apunta.

Esta sensibilidad cultural, junto a la búsqueda de alianzas estratégicas y distribuidores locales, es parte de la estrategia para consolidar la expansión internacional y aumentar el peso del negocio exterior, que la compañía quiere elevar hasta superar el 50% del total de las ventas.

El recorrido de Boardfy, que participó en la cuarta edición de ViaGalicia, ha pasado por diferentes fases. En el inicio, la prioridad era vender y conseguir liquidez, una situación que con el tiempo modificó el foco para ir hacia la optimización de procesos y la mejora de la rentabilidad. Ahora, en plena fase de madurez de su producto core, el objetivo es ganar velocidad y escalar a través del desarrollo de nuevas soluciones.

“Cada etapa tiene sus dificultades y es importante entender que el mercado va muy rápido. Hay que estar siempre en adaptación continua”, asegura Fernando Gómez. Una reflexión que también aplica a la estructura financiera de la empresa. Tras una primera ronda de inversión de 280.000 euros, apoyada por financiación bancaria y un préstamo ENISA —que ya ha sido devuelto—, Boardfy ha financiado su crecimiento con las propias ventas, sin necesidad de nuevas rondas de inversión.

El próximo gran reto al que tendrán que hacer frente es el lanzamiento de una nueva solución tecnológica que complementará su producto original y permitirá ganar esa velocidad adicional que buscan. A esto se suma el objetivo estratégico de darle la vuelta al porcentaje de ventas, logrando que más del 51% de su facturación provenga de mercados internacionales.

En cuanto a la gestión de equipo, la compañía continuará apostando por la flexibilidad y la contratación de perfiles tecnológicos con foco en el cliente, adaptándose a las necesidades del crecimiento sin perder la esencia de cercanía y sencillez que les caracteriza.

David Conde, CEO de Coinscrap.

Coinscrap Finance ha evolucionado de ser una app de ahorro a ser un proveedor tecnológico de referencia para los principales bancos y aseguradoras. Su software convierte los datos financieros en conocimiento útil, permitiendo a las entidades hiperpersonalizar la relación con sus clientes y mejorar la experiencia de usuario a través de soluciones innovadoras que combinan analítica avanzada e inteligencia artificial.

Coinscrap Finance impulsa la hiperpersonalización financiera con inteligencia de datos y tecnología SaaS

Nació como una solución digital de ahorro basada en reglas automáticas, pero en la actualidad, Coinscrap Finance, es mucho más. La compañía gallega, que participó en la tercera edición de ViaGalicia, ha evolucionado hasta convertirse en un proveedor tecnológico de referencia para bancos y aseguradoras, ayudándoles a transformar datos transaccionales en conocimiento útil.

Gracias a sus soluciones, las entidades financieras pueden hiperpersonalizar la experiencia de sus clientes, mejorar el engagement y optimizar las tasas de conversión.

"Ahorrar es como ir al gimnasio, todos queremos los resultados, pero nos cuesta mantener el compromiso" explica David Conde, CEO de Coinscrap. Su idea inicial fue facilitar el ahorro a los usuarios mediante reglas automáticas y finanzas conductuales, funcionando en segundo plano y sin interrumpir la rutina diaria. Sin embargo, el modelo de negocio ha evolucionado de aquel enfoque B2C hacia un modelo 100% B2B.

La compañía opera bajo los más altos estándares de seguridad y confidencialidad, con certificación ISO 27001 y encriptación de datos. En cuanto a su propuesta tecnológica se caracteriza por un tiempo rápido de comercialización gracias a productos de marca blanca, así como por la calidad de los datos, conectando con las principales entidades financieras a nivel global.

Con un enfoque que facilita la integración mediante APIs bien documentadas y actualizadas, Coinscrap Finance garantiza una experiencia fluida para los desarrolladores. Además, las soluciones que ofrecen son flexibles y permiten la implementación en la nube, en las instalaciones del cliente o bajo modelo SaaS, adaptándose a diferentes formas de consumo. Todo ello, sin necesidad de licencia PSD2, lo que simplifica la operativa y facilita la adopción de sus soluciones en múltiples mercados.

En este escenario, compañías como Coinscrap Finance permiten a las grandes entidades transformar los datos que generan sus usuarios en información capaz de anticipar comportamientos y personalizar servicios. Esta capacidad potenciada por la inteligencia artificial y la analítica avanzada se ha convertido en una de las grandes palancas de competitividad del sector.

Las fintech, además, han democratizado el acceso a servicios financieros innovadores, facilitando la inclusión y la educación financiera, y contribuyendo a una mayor transparencia y eficiencia en los procesos. Coinscrap Finance, con su enfoque B2B, aporta esa capa de inteligencia que permite a las entidades ofrecer experiencias diferenciales en un entorno cada vez más competitivo.

Coinscrap Finance convierte datos financieros en conocimiento útil para bancos y aseguradoras, mejorando la experiencia del cliente

LOS GRANDES ALIADOS

Su modelo de negocio actual se basa en la venta de licencias mensuales a bancos y aseguradoras por la integración de sus soluciones tecnológicas. La empresa tiene entre sus clientes a entidades como Santander, Unicaja, Bankinter, Abanca, Mapfre y Caser.

Tras una importante ronda de inversión en 2021, Coinscrap inició su proceso de internacionalización, con especial foco en

TECNOLOGÍA PARA HUMANIZAR EL SECTOR FINTECH

Coinscrap Finance es el ejemplo del impulso que ofrece un programa como ViaGalicia, que les ha acompañado en el desarrollo de este proyecto con el que han sabido transformar la complejidad de los datos financieros en una herramienta eficaz para mejorar la relación entre las entidades financieras y sus clientes.

Gracias a su tecnología, bancos y aseguradoras pueden convertir grandes volúmenes de datos transaccionales en información accionable, mejorando la experiencia de usuario. La compañía ha dado el salto del modelo B2C a un B2B, posicionándose como un socio tecnológico de referencia en el sector fintech.

Además, uno de los grandes valores añadidos que aporta es la capacidad de ofrecer soluciones seguras, rápidas y adaptables a las necesidades de cada cliente. En el horizonte inmediato de la compañía está consolidar su expansión internacional, seguir creciendo en el mercado español y continuar desarrollando nuevos productos que integren la inteligencia artificial con la analítica financiera.

La compañía apuesta por un equipo joven, multidisciplinar y con fuerte presencia femenina en puestos de responsabilidad

Latinoamérica y Portugal. En la actualidad, la empresa ya tiene sede y personal en México y ha comenzado a cerrar contratos en mercados como Colombia y Perú, dando los primeros pasos sólidos en la región.

El equipo está formado por cerca de 30 personas, con una edad media de 30 años. Una de sus fortalezas es su equilibrio entre juventud, diversidad y especialización técnica, con cinco mujeres en puestos de responsabilidad y áreas clave como la científica. Los equipos de IT y Data Science son el corazón tecnológico de la compañía, encargados de desarrollar y perfeccionar las soluciones que ofrecen a sus clientes.

La atracción y retención del talento es una prioridad. Para ello, Coinscrap mantiene alianzas con varias universidades. Además, trabaja bajo metodología Scrum, promoviendo la autonomía de los equipos y la eficiencia a través de la coordinación por sprints.

DE STARTUP A PROVEEDOR TECNOLÓGICO CONSOLIDADO

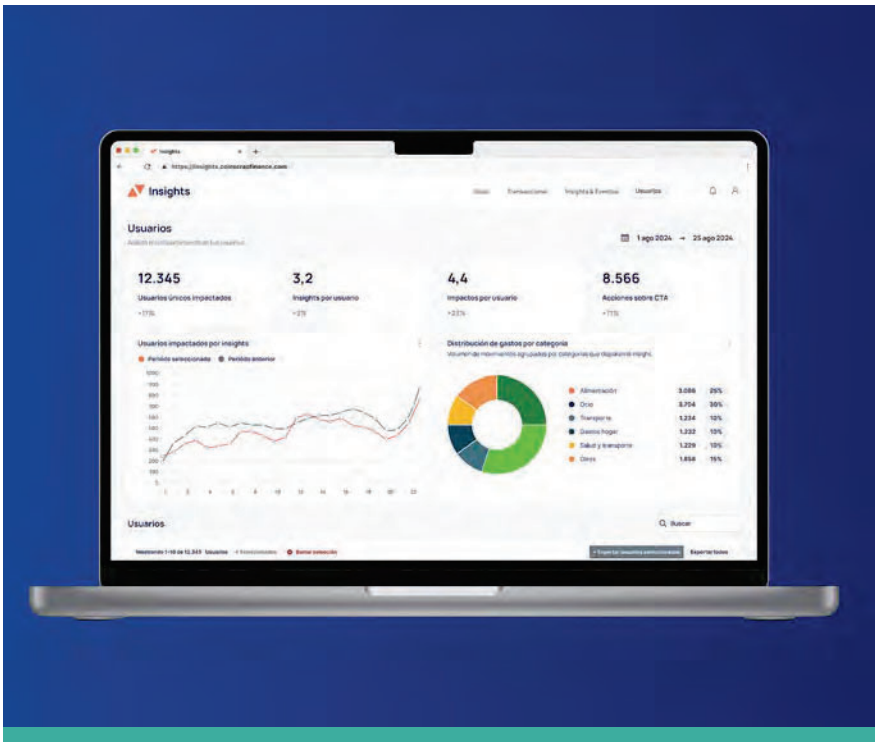
Como muchas startups, Coinscrap comenzó con recursos limitados y una pequeña estructura. Su crecimiento ha traído consigo nuevos desafíos, especialmente en la gestión del talento, la escalabilidad de las operaciones y la presión de ofrecer resultados a los inversores que apostaron por el proyecto.

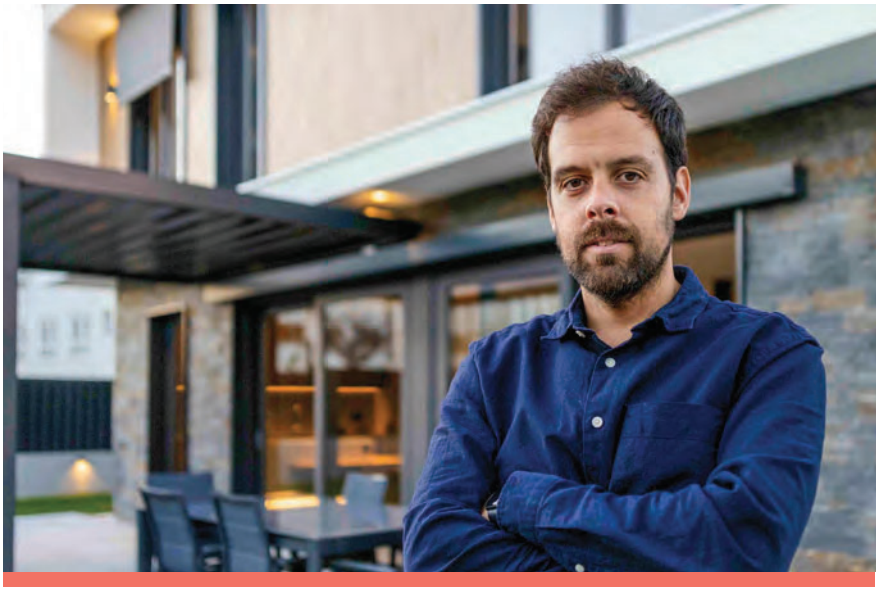
La compañía ha financiado su crecimiento a través de diversas rondas de inversión, sumando business angels y fondos de venture capital a su accionariado, además de recurrir a financiación pública. Sin embargo, en la actualidad, su principal fuente de financiación son sus clientes.

El proceso de internacionalización, según desvela David Conde, “ha supuesto un reto comercial, ya que, en el sector financiero ganarse la confianza de los bancos es esencial, y eso lleva tiempo”. En España, la empresa cuenta con un fuerte reconocimiento, pero entrar en nuevos mercados como México, Colombia o Perú ha requerido construir esa confianza desde cero.

Uno de los cambios más significativos en su historia ha sido el paso de un modelo B2C, basado en las comisiones por la venta a usuarios particulares, a un modelo SaaS B2B centrado en licencias tecnológicas para grandes corporaciones.

Esta transformación les ha permitido enfocarse en el desarrollo de productos altamente escalables, ajustados a las necesidades del sector. Actualmente, Coinscrap trabaja en la mejora continua de su motor de categorización y en la incorporación de capacidades de IA generativa a sus soluciones, lo que les permitirá seguir ofreciendo un valor diferencial a sus clientes.





Sergio Sampedro, fundador de Emsamble.

Reducir la incertidumbre en precios y plazos, minimizar el despilfarro de materiales y garantizar la calidad en cada proyecto. Con esa visión nació Emsamble, una compañía especializada en construcción industrializada que ofrece servicios llave en mano de diseño y edificación, combinando la eficiencia de la prefabricación con el compromiso por la excelencia arquitectónica. Su propuesta desafía la idea de que la industrialización implique renunciar al diseño o a la calidad.

Emsamble apuesta por la construcción industrializada sin renunciar a diseño ni calidad arquitectónica

Emsamble ha surgido con el objetivo de transformar el sector de la construcción desde la innovación, apostando por la industrialización como vía para lograr mayor eficiencia, optimizar recursos y mejorar los tiempos de ejecución sin sacrificar la calidad arquitectónica. La empresa ofrece servicios llave en mano, especializados en arquitectura premium y proyectos a medida en ámbitos como el residencial, turístico o dotacional.

El proyecto tiene sus raíces en la experiencia de su fundador, Sergio Sampedro, y sus socios en el ámbito de la arquitectura y la construcción. Conscientes de las ineficiencias históricas del sector como la incertidumbre en los precios, los retrasos en los plazos o el uso ineficaz de materiales decidieron apostar por una solución basada en la industrialización y la prefabricación. Eso sí, sin perder de vista el diseño y la calidad, aspectos muchas veces relegados en estos procesos.

"El reto era conseguir que la industrialización no significase renunciar a la arquitectura", explica Sampedro, y así nació Emsamble, que desde sus inicios apostó por la construcción industrializada como una fórmula para garantizar eficiencia, sostenibilidad y diseño en cada uno de sus proyectos.

Su modelo se basa en ofrecer un servicio integral que abarca desde el diseño hasta la ejecución, bajo un esquema llave en mano.

CONSTRUIR CON EFICIENCIA Y DISEÑO

El equipo humano es uno de sus pilares fundamentales. Actualmente, la empresa cuenta con 26 empleados, con perfiles muy ligados a la arquitectura, la ingeniería y la construcción, todos ellos implicados en ofrecer proyectos de alta calidad.

El crecimiento de la empresa ha sido orgánico, financiado con recursos propios, sin la incorporación de nuevos socios

"El talento ha sido uno de los factores determinantes en nuestro crecimiento, en nuestro caso le damos mucho valor al equipo, tanto a las nuevas incorporaciones como al personal de la casa", subraya Sergio Sampedro, destacando la importancia de la selección y la gestión de personas como una prioridad estratégica. Este compromiso se traduce en un esfuerzo por ampliar el equipo, así como en la progresiva delegación de funciones a medida que la estructura de la empresa crece.

En un sector como el de la construcción, donde la captación y retención de talento especializado es cada vez más compleja, Emsamble apuesta por consolidar un equipo sólido y comprometido, capaz de liderar la transformación del sector desde la innovación y la eficiencia.

A diferencia de otras startups que recurren a rondas de financiación o a la incorporación de nuevos socios, Emsamble ha apostado por un crecimiento orgánico, autofinanciado con recursos propios. Esto les ha permitido avanzar a su ritmo, manteniendo el control sobre el desarrollo del proyecto y reforzando su independencia estratégica.

Durante este proceso y desde su participación en la quinta edición de ViaGalicia, la compañía ha ido afinando su modelo de negocio hacia la especialización en arquitectura premium. Esta apuesta por el diseño y la calidad ha consolidado su posicionamiento en proyectos residenciales, turísticos, dotacionales y auxiliares a la industria, trabajando tanto para particulares como para empresas.

CLAVES PARA INNOVAR EN CONSTRUCCIÓN INDUSTRIALIZADA

Desde su experiencia en el sector de la arquitectura y la construcción, el equipo de Emsamble destaca tres pilares esenciales para impulsar un proyecto de éxito: pasión, innovación y talento. Emprender en una industria tan competitiva requiere compromiso total y una gran dosis de constancia, pero también una apuesta decidida por la innovación con propósito, entendida no solo como la incorporación de tecnología, sino como la búsqueda de soluciones reales que aporten valor y diferenciación al mercado.

Emsamble combina estos principios con las ventajas de la construcción industrializada, una metodología que permite reducir los plazos de ejecución, optimizar el uso de materiales y garantizar la calidad final gracias a procesos controlados. Este modelo facilita también la eficiencia energética y una mejor gestión de los recursos, elementos cada vez más demandados en un sector en plena transformación. El equipo, sólido y comprometido, es la base que sostiene esta apuesta por la innovación y el crecimiento sostenible.

Entre sus retos de futuro destacan la inversión en eficiencia energética, innovación tecnológica y desarrollo de edificación en altura

Uno de sus aspectos diferenciales es su enfoque integral, basado en un modelo de servicio llave en mano. Este tipo de proyectos se caracteriza por ofrecer al cliente un paquete completo que abarca desde la concepción y el diseño arquitectónico hasta la ejecución y entrega final. En otras palabras, la empresa asume la responsabilidad de todo el proceso, liberando al cliente de las gestiones asociadas a la construcción y garantizando que cada fase sea supervisada y ejecutada por profesionales especializados.

La principal ventaja de este modelo es la tranquilidad que aporta a los clientes, que pueden confiar en que el proyecto será gestionado de forma eficiente y con los más altos estándares de calidad. El equipo de Emsamble trabaja de manera coordinada para asegurar el cumplimiento de plazos, el control de costes y la excelencia en cada detalle del proyecto.

Esta metodología, combinada con la tecnología, es clave para responder a las nuevas demandas del mercado, que reclama proyectos sostenibles, rápidos de ejecutar y sin renunciar a los altos estándares de diseño y calidad.

DESAFÍOS Y OBJETIVOS DE FUTURO

Emsamble ha tenido que afrontar las tensiones derivadas del crecimiento: recursos escasos, procesos en adaptación y la necesidad de dimensionar el equipo para responder a los nuevos retos. La solución, explica su director, ha estado en el esfuerzo colectivo y en la apuesta por la incorporación progresiva de talento que permita absorber esa demanda creciente.

La construcción industrializada o construcción offsite es una de las grandes tendencias del sector a nivel global. Según diversos informes de la industria, este tipo de soluciones permite reducir los plazos de ejecución hasta un 50% y optimizar los recursos materiales en torno a un 30%, al tiempo que mejora la calidad de los acabados gracias a procesos controlados. Esta apuesta responde a las nuevas demandas de eficiencia energética y sostenibilidad que marcan el futuro del sector.

La empresa cuenta con 26 empleados, con perfiles muy ligados a la arquitectura, la ingeniería y la construcción

Teniendo en cuenta estas previsiones, Emsamble tiene claro que la innovación seguirá siendo el eje de su estrategia. Así, entre sus próximos retos destacan la inversión en nuevas tecnologías orientadas a la eficiencia energética, la mejora del producto y la optimización de procesos. Cabe destacar que ha empezado a trabajar ya en el desarrollo de nuevos productos, como la edificación en altura, con el objetivo de diversificar su oferta y ampliar su catálogo de soluciones constructivas.

Noelia López, CEO de Envita.

Envita nació para transformar el cuidado de las personas mayores, situando su historia de vida en el centro de la atención. Con tecnología, innovación social y formación, esta startup gallega impulsa un modelo de cuidado más humano y personalizado, donde la identidad de cada persona guía los procesos y permite construir relaciones más cercanas, respetuosas y significativas.

envita®
Cada vida, una historia

Envita impulsa un nuevo modelo de atención a las personas mayores innovando para humanizar

Con la tecnología como aliada y la humanización como propósito, Envita ha creado una herramienta que ayuda a transformar la atención a las personas mayores. Su modelo BaaS (Biography as a Service) permite que cada historia personal se convierta en el eje del cuidado, combinando innovación tecnológica, formación y acompañamiento a los profesionales del sector.

La atención a las personas mayores está viviendo una profunda transformación, evolucionando hacia formas de cuidado donde la persona, su identidad, su historia y su proyecto de vida son el centro.

En ese contexto surge una startup gallega impulsada por la sexta edición de ViaGalicia, Envita, que apuesta por cambiar la mirada en el sector de los cuidados a través de la tecnología y la innovación social. Su propuesta, basada en la digitalización de la historia de vida y en la creación de herramientas para personalizar la atención, impulsa un cambio de paradigma: cuidar desde quiénes somos, no solo desde lo que necesitamos.

TECNOLOGÍA PARA HUMANIZAR EL CUIDADO

Envita nace del convencimiento de que el cuidado puede y debe ser más humano. Lo que comenzó como una trayectoria profesional en marketing se convirtió en un propósito vital para su fundadora, quien tras una década trabajando en consultoría de metodologías de atención centrada en la persona, detectó que las organizaciones necesitaban herramientas que les permitieran llevar a la práctica diaria ese enfoque centrado en la identidad personal.

«Nuestro reto no es solo ofrecer una solución tecnológica, sino contribuir a transformar la manera en la que cuidamos. Queremos que la historia de vida de cada persona sea el hilo conductor de la atención, que quienes cuidan puedan ver más allá de la dependencia y conectar con lo que hace única a cada persona», explica Noelia López, CEO de Envita.

Bajo esta premisa, desarrolla soluciones tecnológicas que ayudan a integrar la biografía de cada usuario en los procesos de cuidado. Su modelo de negocio, que definen como BaaS (Biography as a Service), ofrece una plataforma bajo modelo SaaS que permite a residencias, centros de día, servicios de ayuda a domicilio y otras organizaciones del ámbito sociosanitario incorporar la historia personal como parte activa de la atención. Esta propuesta se complementa con formación, evaluación de impacto y el Certificado ACP+, que refuerza el compromiso de las entidades con el cuidado humanizado.

Envita impulsa un modelo de cuidado basado en la historia de vida y la identidad personal

INNOVACIÓN SOCIAL CON PROPÓSITO

Envita construye su propuesta sobre la base de la innovación social. Su objetivo no es solo digitalizar procesos, sino transformar la forma de acompañar y cuidar. Por eso, trabajan en estrecha colaboración con residencias, asociaciones de familiares, administraciones públicas y fundaciones, cocreando soluciones que respondan a las necesidades reales del sector.

El equipo, formado por nueve personas (el 88% mujeres), combina perfiles de psicología, gerontología, tecnología y diseño, todos ellos con una fuerte orientación hacia la innovación social. Esta diversidad es clave para

TECNOLOGÍA PARA RECORDAR QUIÉNES SOMOS

El cuidado humanizado requiere conocer y respetar la historia de vida de cada persona. Envita desarrolla soluciones que permiten que cada usuario sea visto, escuchado y acompañado desde su identidad y sus recuerdos, integrando esta información en los procesos de atención.

Así, su plataforma Envita Stories permite crear biografías digitales que se convierten en herramientas vivas para el trabajo diario de los profesionales del sector sociosanitario; «damos un paso más en la personalización del cuidado, incorporando inteligencia artificial para adaptar las propuestas a las particularidades y preferencias de cada persona», afirma Noelia López.

A través de un modelo BaaS (Biography as a Service), combina tecnología, formación y evaluación de impacto, impulsando un cambio de paradigma en el cuidado: situar a las personas en el centro, más allá de la patología o la dependencia. Una propuesta que demuestra que la innovación y la tecnología también pueden ser profundamente humanas.

Su tecnología combina digitalización, formación y evaluación de impacto para transformar la atención sociosanitaria

desarrollar una herramienta que no solo sea funcional, sino que conecte con las emociones y las realidades de quienes la utilizan.

Como muchas startups de impacto, Envita ha enfrentado los retos de crecer sin perder la cercanía ni su propósito original. Consolidar el equipo, profesionalizar los procesos internos y diseñar una estrategia de escalabilidad compatible con el alma del proyecto han sido sus grandes desafíos.

Así, la compañía ha ido añadiendo capas de valor a su tecnología, desarrollando funcionalidades, metodologías y recursos que responden a realidades diversas. «No es lo mismo acompañar a una familia que busca una experiencia emocional y participativa, que a una residencia que necesita formar a su equipo e incorporar metodologías de atención centrada en la persona», señala López.

La incorporación de socios estratégicos como Xesgalicia, Vigo Activo y el fondo de impacto Ship2B les ha permitido fortalecer su estructura y acelerar el desarrollo tecnológico. Más allá del apoyo financiero, Envita destaca la importancia de contar con aliados que comparten su visión de generar un impacto social positivo.

ESCALAR SIN PERDER EL ALMA

Otro de sus mayores retos ha sido demostrar el valor de lo intangible: el impacto emocional del cuidado basado en la historia de vida. Para ello, la compañía ha apostado por la evidencia científica, liderando junto a la Universidad de Santiago de Compostela y el grupo DomusVi un ensayo clínico pionero y validando su escala MeVes con la Universidad Internacional de Valencia. Esta apuesta por la investigación refuerza la credibilidad de su propuesta y aporta solidez a su modelo.

A medida que Envita ha ido creciendo, también ha evolucionado su propuesta de valor. Si en sus inicios la herramienta se centraba en la creación de libros de vida como puente emocional entre la persona y su entorno, hoy su plataforma Envita Stories integra funcionalidades más avanzadas, incluyendo inteligencia artificial para personalizar aún más la atención.

Con el apoyo de fondos de impacto, Envita escala su solución sin perder el propósito que dio origen al proyecto

Además de fortalecer su presencia en España, la empresa trabaja para abrir nuevas vías de colaboración con entidades especializadas en Alzheimer y explorar mercados internacionales donde el envejecimiento y la apuesta por modelos centrados en la persona son una prioridad. Entre sus lanzamientos destacan “El museo de mi vida”, una iniciativa lúdica para trabajar la historia personal en centros y hogares, y la nueva versión de su plataforma Stories con funcionalidades mejoradas.

Elio López, CEO de Innogando.

Innogando ha convertido la tecnología en aliada del campo. La startup gallega desarrolla dispositivos inteligentes y plataformas digitales para mejorar la eficiencia de las explotaciones ganaderas y garantizar el bienestar animal. Con una clara vocación internacional y un equipo joven y diverso, la empresa afronta nuevos retos basados en la expansión, la innovación y la inteligencia artificial.

La revolución inteligente del campo: datos, bienestar animal y ganadería “conectada”

La revolución tecnológica también ha llegado al campo. Y si algo tiene claro Innogando es que el futuro del sector agropecuario pasa por la digitalización, la eficiencia y el bienestar animal. Esta startup gallega, que participó en la sexta edición de ViaGalicia, nació precisamente con la misión de cerrar la brecha entre la tecnología y el mundo ganadero, aportando soluciones innovadoras que permiten a los profesionales del sector gestionar sus explotaciones de manera más eficaz y con mayor control.

La idea de negocio surgió de una necesidad real detectada en el día a día de las explotaciones: mejorar la eficiencia y las condiciones del ganado mediante el uso de la tecnología. “Observamos que había una gran oportunidad para aplicar soluciones digitales que ayudasen a los ganaderos a optimizar su trabajo, aportándoles tranquilidad y seguridad”, señala Elio López, CEO de Innogando.

A partir de esta premisa, diseñó un modelo basado en la venta de dispositivos inteligentes combinados con una plataforma de gestión por suscripción. Este sistema permite monitorizar en tiempo real el comportamiento del ganado, facilitando la toma de decisiones y anticipando posibles incidencias en los animales, algo fundamental para garantizar tanto la rentabilidad como la calidad de vida en las explotaciones.

Desde sus primeros pasos en Galicia, la compañía ha crecido de manera constante, ampliando su ámbito de actuación a toda España. En la actualidad cuenta con presencia física en diferentes territorios a través de su red comercial y ha comenzado a abrir mercado en América Latina y Europa Central, dos regiones donde la demanda de soluciones agrotech está en pleno auge. Sus principales clientes son ganaderos profesionales, cooperativas y grandes explotaciones agropecuarias que buscan incorporar tecnología avanzada para optimizar sus procesos productivos y mejorar la gestión del bienestar animal.

CONQUISTANDO EL SECTOR AGROTECH

El equipo de Innogando está formado actualmente por 28 personas con perfiles diversos, tanto en edad como en género y especialización. La plantilla incluye ingenieros/as informáticos y agrónomos, especialistas en inteligencia artificial, veterinarios/as y personal de atención al cliente. “Apostamos por la diversidad y la formación continua y contamos con profesionales desde los 24 hasta los 50 años, todos con formación superior y una gran motivación por aportar valor al proyecto”, destaca Elio López. Esta combinación de experiencia y juventud es uno de los pilares del crecimiento de la empresa.

Innogando apuesta por la digitalización y la innovación como claves para mejorar la eficiencia ganadera

En el ámbito de la gestión de talento, la compañía lo tiene claro: rodearse de los mejores profesionales es una necesidad, no un lujo. Por eso, aplican procesos de selección muy cuidadosos en los que valoran tanto la capacidad técnica como la alineación con los valores de la empresa. Además, apuestan decididamente por el talento joven, confiando en la formación y la implicación como motores de crecimiento. La delegación de funciones se ha realizado de forma progresiva, fomentando la confianza y la formación interna para que cada perso-

LA REVOLUCIÓN DE LA TECNOLOGÍA PREDICTIVA

Innogando avanza en el desarrollo de nuevas funcionalidades basadas en inteligencia artificial (IA) para transformar la forma en la que los ganaderos cuidan de sus animales. Gracias a la monitorización continua de los dispositivos inteligentes y al análisis de grandes volúmenes de datos, la empresa está diseñando herramientas capaces de detectar patrones de comportamiento anómalos que pueden ser indicio de enfermedades o situaciones de estrés en el ganado. Esta capacidad de anticipación permite actuar antes de que los problemas de salud se agraven, facilitando una intervención veterinaria más eficaz y reduciendo el uso de tratamientos agresivos o antibióticos.

El uso de IA aplicada a la ganadería no solo mejora el bienestar animal, sino que también ayuda a optimizar los costes y la productividad de las explotaciones, aportando información precisa para la toma de decisiones. Innogando apuesta por esta línea de innovación como uno de los pilares estratégicos para seguir liderando la digitalización del sector.

La startup gallega combina hardware, software y analítica avanzada para ofrecer soluciones de alto valor

na pueda asumir nuevas responsabilidades y aportar lo mejor de sí misma al equipo.

La internacionalización es otra de las grandes apuestas estratégicas ya que disponen de una solución que mejora los resultados de las explotaciones ganaderas de cualquier lugar del mundo. Elio López, reconoce que abrir nuevos mercados supone importantes desafíos, especialmente a la hora de encontrar canales de distribución fiables y adaptarse a las particularidades de cada país. “El acompañamiento local y el soporte postventa son claves para generar confianza en mercados tan diversos, además de que contamos con un producto que da resultados”, señala.

DIGITALIZACIÓN Y SOSTENIBILIDAD PARA EL FUTURO

En cuanto a su modelo de negocio, Innogando ha evolucionado desde la venta directa de dispositivos hacia una fórmula más diversificada, basada en la combinación de hardware, suscripciones SaaS y servicios de valor añadido como la analítica avanzada de datos. Esta apuesta por la recurrencia y la fidelización de los clientes permite a la compañía garantizar la sostenibilidad de su modelo y seguir aportando soluciones innovadoras que respondan a las necesidades reales del sector.

El crecimiento de la compañía ha venido acompañado de dificultades como cuellos de botella en la producción, problemas de escalabilidad tecnológica y momentos de saturación del equipo. Para superarlos, Innogando ha optado por anticiparse a los problemas, profesionalizar las operaciones y tomarse el tiempo necesario para ajustar los procesos cuando ha sido preciso, sin miedo a parar para mejorar.

El proyecto ha contado con una combinación de inversión privada y financiación pública, además de la participación en programas de aceleración como ViaGalicia, lo que ha permitido a la empresa crecer de manera sostenida y con una base sólida, evitando la dependencia de una única fuente de recursos.

Entre los retos de futuro destacan la consolidación en Europa, la entrada con fuerza en América Latina y el desarrollo de nuevas funcionalidades basadas en inteligencia artificial, con el objetivo de anticipar enfermedades en el ganado y facilitar la toma de decisiones a los ganaderos. Además, la compañía planea reforzar su equipo comercial para impulsar la captación de nuevos clientes y seguir avanzando en su proceso de internacionalización.

Respecto al futuro del sector, destacan la digitalización, la sostenibilidad y la trazabilidad, que serán las grandes palancas de transformación en los próximos años. Las explotaciones que no apuesten por la tecnología tendrán cada vez más dificultades para mantenerse competitivas. Por eso, en Innogando continúan desarrollando soluciones para ser parte activa de ese cambio y contribuir a una ganadería más eficiente, responsable y conectada.

Noelia y Rubén Gil, equipo fundador de ACRE.

Nacida en 2020, esta startup que participó en la séptima edición de ViaGalicia, ha desarrollado una solución tecnológica pionera que permite la convivencia segura entre aeronaves tripuladas y drones en operaciones complejas. Su plataforma Suite ACRE facilita la gestión del espacio aéreo en tiempo real, integrando software, servicios operativos y proyectos estratégicos, con la innovación y la seguridad como señas de identidad.

VIG-SEC DRONE

Tecnología para liderar el aire y asegurar el terreno en operaciones críticas y emergencias

El uso simultáneo de drones y aeronaves tripuladas plantea grandes retos de seguridad y coordinación, una situación que la empresa VigsecDrone ha convertido en propuesta de valor. Para ello, han diseñado una solución tecnológica capaz de resolver el conflicto aéreo en operaciones críticas, gracias a un algoritmo propio y a una plataforma de gestión que integra visualización, control de flotas y toma de decisiones en tiempo real. Su lema lo resume todo: "Lideramos el aire, aseguramos el terreno".

El proyecto surge en 2020, fruto de la experiencia de su equipo fundador en operaciones militares y de emergencia en la que identificaron una carencia crítica: la imposibilidad de coordinar de forma segura el uso simultáneo de drones y aeronaves tripuladas en entornos operativos reales. El problema no era menor, la falta de convivencia segura limitaba la eficacia de muchas intervenciones de seguridad y emergencias.

"Detectamos una necesidad crítica en operaciones reales: no existía un sistema que permitiera coordinar de forma segura el vuelo conjunto de drones y aeronaves tripuladas. Nuestro objetivo fue claro: diseñar una solución tecnológica que resolviera ese conflicto aéreo con rigor, inteligencia y operatividad", explica Rubén Gil, CEO de la compañía.

La solución fue desarrollar una plataforma tecnológica con un potente algoritmo propio y un ciclo de deep learning que permite aprender y mejorar los modelos de deconflicción. Así nació Suite ACRE, una plataforma capaz de gestionar el espacio aéreo y las flotas, visualizando operaciones en tiempo real y garantizando la seguridad entre sistemas tripulados y no tripulados.

No se trata solo de un software: es una propuesta que redefine cómo se estructura y protege el espacio aéreo en situaciones críticas, desde emergencias naturales hasta operaciones de vigilancia, su tecnología permite mantener el control y la coordinación sin comprometer la seguridad.

"Queríamos algo que funcionara incluso en los entornos más exigentes, donde un segundo de retraso o una mínima interferencia pueden suponer una diferencia crítica", añade Rubén Gil.

Actualmente, el modelo de negocio de la compañía combina la venta de licencias del software, servicios operativos, incluyendo formación, consultoría y despliegue de operaciones aéreas complejas y el desarrollo de proyectos estratégicos en puertos, infraestructuras críticas y entornos industriales.

Suite ACRE facilita la gestión segura del espacio aéreo, integrando aeronaves tripuladas y drones

SUS GRANDES CLIENTES

Su cartera de clientes está formada por administraciones públicas (seguridad, emergencias, protección civil), infraestructuras críticas como puertos, energía o logística, y empresas tecnológicas que necesitan soluciones avanzadas para la gestión del espacio aéreo. Aunque España es su mercado principal, la empresa ha comenzado a explorar proyectos en América Latina (Chile) y Europa.

Para Rubén Gil, el principal desafío es "la adaptación a los marcos regulatorios de cada país y la implantación de tecnología en territorios con infraestructuras de conectividad limitadas. No todos los cielos están igual de preparados para el futuro, pero nosotros sí".

HACIA UN CIELO MÁS SEGURO Y CONECTADO

El sector de los sistemas aéreos no tripulados (UAS) vive una transformación clave. La integración de drones y aeronaves tripuladas, la automatización y la conectividad aérea segura son las tendencias que marcarán su evolución futura. Normativas más exigentes, demanda creciente de automatización y la consolidación de tecnologías UTM (gestión de tráfico no tripulado) impulsan la necesidad de soluciones como Suite ACRE.

La aparición de drones autónomos con respuesta en tiempo real, la aplicación de redes 5G y satelitales para comunicación aérea, y el desarrollo de espacios aéreos inteligentes en los que humanos y máquinas cooperen de forma natural, definirán el futuro del sector. Esta startup se posiciona como actor relevante en ese proceso aportando tecnología, conocimiento y visión estratégica para garantizar operaciones seguras, eficientes y coordinadas. Además, están trabajando en una nueva capa de servicios centrada en el análisis predictivo, que permitirá anticipar comportamientos y riesgos en tiempo real mediante inteligencia artificial.

La startup apuesta por la innovación y la seguridad como claves para transformar el sector de los sistemas aéreos no tripulados

El equipo está formado por 14 personas con perfiles altamente especializados desde pilotos de helicópteros, operadores de UAS, ingenieros en telecomunicaciones, aeronáutica y software, físicos y expertos en ciberseguridad. La edad media está entre los 28 y los 41 años, y aunque solo el 15% del equipo son mujeres, la empresa trabaja activamente para aumentar la representación femenina en el sector.

Cuentan con una asentada cultura corporativa que se basa en una combinación de agilidad, exigencia y compromiso con la innovación. El equipo opera en células multidisciplinares con gran autonomía, lo que acelera la toma de decisiones y permite una rápida adaptación a los cambios.

Otra de sus características es que ofrecen soluciones adaptadas a cada cliente y destacan por su capacidad de respuesta. De hecho, ya han demostrado en diferentes simulaciones y proyectos piloto su habilidad para desplegar tecnología de forma ágil en entornos operativos con condiciones complejas. Esta flexibilidad operativa, unida al dominio tecnológico, los posiciona como un aliado clave para gobiernos y grandes corporaciones en la transición hacia un espacio aéreo más inteligente.

DE LOS SERVICIOS OPERATIVOS AL SAAS

Escalar sin perder el ADN innovador ha sido uno de los grandes retos para la compañía. Aprender a decir “no” a proyectos que podrían desviar su foco estratégico, como trabajos del sector audiovisual, ha sido esencial para preservar su visión y misión. Así, una de las claves de su crecimiento ha sido contratar profesionales que superen a los fundadores en sus áreas de especialidad, delegar con confianza y fomentar la autonomía en la toma de decisiones.

El crecimiento se ha financiado con fondos propios en las primeras fases, apoyándose en subvenciones públicas para innovación tecnológica y, actualmente, buscando capital estratégico que aporte no solo inversión, sino también valor añadido en esta fase de madurez acelerada.

En sus inicios, ofrecían servicios operativos que poco a poco han derivado en que la plataforma Suite ACRE sea el corazón de su propuesta: una solución SaaS escalable y adaptable, que permite integraciones específicas y proyectos llave en mano para verticales industriales y de seguridad cada vez más amplios.

Entre sus próximos pasos figuran la expansión de la Suite ACRE en nuevos mercados europeos y latinoamericanos, el refuerzo del equipo con talento especializado en IA, ciberseguridad y sistemas aéreos autónomos, y el lanzamiento de ACRE On Board, una evolución de su tecnología que permitirá la gestión autónoma de conflictos a bordo de los drones en tiempo real.

Jordán Díaz, CEO de Vancubic.

Vancubic ha revolucionado la camperización en Europa con un sistema modular plug-and-play que transforma furgonetas en hogares sobre ruedas en minutos. Su propuesta se basa en la innovación, la sostenibilidad y la libertad de uso, respondiendo a una demanda creciente de soluciones flexibles, eficientes y personalizables para viajeros, familias o nómadas digitales.

Vancubic, libertad sobre ruedas con tecnología modular y visión sostenible

Viajar con libertad y confort es cada vez más fácil gracias a Vancubic, la empresa que ha transformado el sector de la camperización con un sistema modular inteligente, rápido de instalar y altamente funcional. Desde su nacimiento, apuesta por la innovación, el diseño práctico y una clara vocación internacional.

La idea nació de una pasión común entre sus fundadores: viajar sin renunciar a la comodidad ni al diseño, pero pronto detectaron un vacío en el mercado. La camperización tradicional era costosa, lenta y poco flexible. Así nació un concepto nuevo: módulos camper inteligentes, de instalación rápida, que convierten cualquier furgoneta en un hogar sobre ruedas en cuestión de minutos. La propuesta se centra en un modelo plug-and-play que permite al usuario colocar, usar y desmontar el sistema sin herramientas ni conocimientos técnicos. Se trata de una solución accesible, funcional y con alto valor añadido. “Nuestro objetivo es facilitar la vida en movimiento sin complicaciones, con diseño y tecnología propia que aporte soluciones reales”, explica Jordán Díaz, CEO de Vancubic.

El modelo de negocio combina diseño, fabricación y venta directa, así como una creciente red de distribución en mercados europeos clave. La empresa se ha convertido en pionera en camperización modular completa para furgonetas de gran volumen.

Así, disfrutan de esta solución desde aventureros y deportistas hasta familias y nómadas digitales, junto a usuarios profesionales que transforman sus vehículos industriales en campers para el fin de semana, lo que amplía su mercado potencial.

Actualmente, la empresa opera en España y se ha expandido con fuerza en países como Francia, Suiza, Holanda, Bélgica y Polonia. Cada día reciben más consultas de otros territorios, prueba de que la movilidad flexible es una tendencia en alza.

Además, muchos de sus nuevos clientes se sienten atraídos por la posibilidad de transformar su vehículo en un espacio habitable sin obras permanentes. Esto les permite probar un estilo de vida diferente sin realizar una gran inversión inicial.

Con 12 personas en plantilla, Vancubic combina talento joven con experiencia en ingeniería, diseño, fabricación, atención al cliente, logística y marketing. La diversidad generacional y de género es una de sus fortalezas, así como su cultura colaborativa.

Son expertos en camperización en minutos con módulos plug-and-play para transformar cualquier furgoneta sin herramientas ni obras

“Más que contratar por currículum, buscamos personas con actitud, mentalidad emprendedora y ganas de innovar. Eso marca la diferencia”, explica Jordán Díaz. En este sentido, señala que delegar funciones, profesionalizar áreas clave y fomentar la autonomía han sido factores determinantes para su consolidación.

El equipo mantiene una relación muy cercana con la comunidad de usuarios, recogiendo sugerencias, observando cómo interactúan con los productos y utilizando esa información para mejorar continuamente. Esta escucha activa ha sido una fuente clave de innovación.

UNA TENDENCIA IMPARABLE

El auge del estilo de vida nómada y el crecimiento del turismo en movimiento han impulsado soluciones de camperización más accesibles, sostenibles y funcionales. La modularidad, la digitalización del viaje y la posibilidad de reutilizar vehículos para diferentes fines son algunas de las claves de esta transformación que ha llevado a Vancubic a situarse en el centro de esta revolución, con propuestas que permiten adaptar el vehículo al momento y estilo de vida del usuario. El futuro apunta hacia una camperización inteligente, rápida y adaptable, una idea que han entendido a la primera en esta empresa.

El cambio en los hábitos de consumo refuerza esta tendencia: cada vez más personas priorizan la versatilidad, el diseño inteligente y el respeto por el entorno. Vancubic responde con soluciones que combinan tecnología, sostenibilidad y libertad y su enfoque modular permite vivir experiencias auténticas sin comprometer la comodidad, consolidándose como una alternativa práctica, innovadora y responsable para quienes buscan moverse con propósito y estilo.

Sostenibilidad e innovación son los ejes de sus próximos lanzamientos centrados en la ligereza y la eficiencia del viaje

RETOS DE EXPANSIÓN

Vancubic ya ha iniciado procesos de internacionalización en Europa, es por ello por lo que uno de los grandes retos ha sido adaptar sus comunicaciones y atención posventa a cada mercado, así como gestionar normativas distintas en homologación o transporte. Para mejorar su logística internacional, están creando alianzas con operadores locales que les ayuden a acortar plazos de entrega y asegurar una experiencia de cliente excelente, sin importar el país de destino.

Además, la empresa ha apostado por generar contenido digital multilingüe y ha participado en ferias europeas especializadas donde ha tenido una gran acogida. “Queremos ser una marca global sin perder nuestro enfoque local: cercana, personal y orientada a resolver necesidades reales”, destaca Jordán Díaz, “seguir creciendo con cabeza, sin perder nuestra esencia, y apostando por la sostenibilidad y la digitalización”.

La entrada de socios estratégicos ha supuesto un punto de inflexión, permitiendo reforzar la dirección comercial y acelerar proyectos clave. También ha facilitado la profesionalización de estructuras internas, clave en el paso de startup a empresa consolidada, como fue su participación en la séptima edición de ViaGalicia.

Actualmente, Vancubic ha diversificado su producción ya que además de la venta de módulos, ofrecen servicios posventa, accesorios, personalización y colaboraciones con marcas del sector. Además, han desarrollado líneas B2B para flotas de empresa y modelos de alquiler.

MOVILIDAD SOSTENIBLE

Con el motor de la innovación siempre en marcha, Vancubic avanza hacia una nueva generación de módulos más ligeros, sostenibles y alineados con las demandas de un mercado en constante evolución, por ejemplo, están diseñando una nueva línea de módulos ecofriendly con menor impacto ambiental. Su mirada ya apunta al mercado norteamericano, donde exploran alianzas estratégicas y soluciones logísticas.

Además, la empresa busca talento que conecte con las nuevas formas de viajar y habitar el mundo, incorporando perfiles en desarrollo de producto, logística y marketing digital. Paralelamente, trabajan en una app que acompañará al usuario durante todo el viaje: desde sugerencias de rutas hasta asistencia técnica, seguimiento de mantenimiento o gestión de accesorios, todo al alcance de la mano.

La sostenibilidad no es un añadido, sino una brújula que guía cada paso. Desde el uso de materiales reciclables hasta la optimización de procesos y el diseño de líneas ecofriendly, Vancubic construye movilidad con propósito. Porque viajar libre también es viajar de forma responsable.

EMPRENDIMIENTO

Programa Business Factory Auto

Fotos: Jorge Landín

“Hemos contribuido al impulso de más de 90 startups innovadoras, que prevén generar una facturación conjunta superior a los 100 millones de euros”

BUSINESS FACTORY AUTO & MOBILITY
Boosting innovation

Rosa Monteagudo
Responsable del equipo gestor del BFA

Uno de los logros más relevantes del BFA ha sido la creación de un ecosistema de innovación industrial cohesionado en Galicia, conectando a startups, pymes, grandes empresas, administración pública y entidades del conocimiento. “El programa ha demostrado una gran capacidad de adaptación, evolucionando para dar respuesta a los nuevos retos tecnológicos, como la digitalización, la electrificación o la movilidad inteligente”, explica Rosa Monteagudo. Este trabajo ha sido reconocido con premios como el de Mejor Aceleradora del Sur de Europa y el “Best Hub” en los Startup Europe Awards, avalando el impacto real del BFA en la competitividad del sector.

¿Cuáles han sido los principales retos afrontados por BFA desde sus orígenes? Desde su puesta en marcha en 2016, el Business Factory Auto & Mobility (BFA) ha tenido como principal reto la consolidación de un ecosistema de emprendimiento sólido y especializado en automoción y movilidad en Galicia. Este objetivo ha implicado superar varios desafíos clave: atraer y retener talento emprendedor de alto nivel, conectar eficazmente las propuestas tecnológicas con las necesidades reales de la industria y establecer una metodología de aceleración adaptada a las particularidades de un entorno industrial altamente competitivo y en constante evolución. Asimismo, ha sido esencial contar con la implicación activa y sostenida de todos los agentes del ecosistema (administración pública, clúster, empresas y startups), así como identificar y cubrir vacíos estratégicos en la cadena de valor. Todo ello con un enfoque centrado en impulsar soluciones que respondan a los grandes retos que afronta el sector: digitalización, electrificación y sostenibilidad.

“CONCEPTOS COMO LA MOVILIDAD ACCESIBLE, SEGURA Y BASADA EN DATOS SE ESTÁN CONVIRTIENDO EN PRIORIDADES PARA EL ECOSISTEMA GALLEGO DE AUTOMOCIÓN Y MOVILIDAD”

¿Y qué logros destacaría de estas ocho ediciones? El balance de estas ocho ediciones es altamente positivo. Hemos contribuido al impulso de más de 90 startups innovadoras, que prevén generar más de 700 empleos y una facturación conjunta superior a los 100 millones de euros. Muchos de estos proyectos se han consolidado como proveedores tecnológicos del sector, integrándose con éxito en la cadena de valor de la automoción y la movilidad.

¿Qué aspectos son los más valorados por los participantes? Las empresas participantes valoran especialmente la posibilidad de validar sus soluciones en un entorno industrial real, mediante pilotos en plantas del sector, lo que les permite demostrar la viabilidad de sus tecnologías de forma tangible. También destacan el acompañamiento personalizado, tanto a nivel técnico como de desarrollo empresarial, a cargo de profesionales con amplia experiencia en automoción y movilidad. La tutorización especializada, el acceso a una red de contactos estratégicos y el apoyo en

la búsqueda de financiación (tanto pública como privada) son otros elementos muy apreciados. Además, el entorno colaborativo del programa y la cercanía con los retos reales de la industria facilitan la conexión efectiva entre startups y empresas, incrementando notablemente las probabilidades de éxito y crecimiento de los proyectos.

¿Qué ámbitos reseñables abarcan los proyectos de esta edición y qué ventajas competitivas perciben respecto a años anteriores? Los proyectos de la octava edición del BFA abordan retos tecnológicos de alto impacto en áreas clave para la transformación del sector. Entre los más destacados se encuentran el vehículo eléctrico y conectado, la inteligencia artificial, el gemelo digital, la sostenibilidad, la ergonomía inteligente, la ciberseguridad industrial y la sensorización avanzada. En comparación con ediciones anteriores, se percibe una clara evolución en cuanto al nivel de madurez tecnológica y una mayor orientación hacia soluciones con aplicabilidad directa en el entorno productivo. Este alineamiento más estrecho con las prioridades estratégicas de la industria ha elevado el valor añadido de las propuestas, facilitando su integración en la cadena de valor y generando ventajas competitivas.

BFA genera sinergias con otros programas como es el caso del HTA, ¿cómo se nutren los proyectos de esta colaboración? La colaboración entre el Business Factory Auto & Mobility y el programa High Tech Auto (HTA) se traduce en un ecosistema coordinado que potencia la innovación a lo largo de todo el ciclo de desarrollo de los proyectos. Un ejemplo concreto de esta sinergia es el uso del AutoLab, ubicado en el edificio del Consorcio en Bouzas, que permite a las startups del BFA acceder a espacios de validación tecnológica, realizar pruebas de concepto y utilizar equipamiento avanzado para el testeo de sus soluciones.

"NUESTRO OBJETIVO ES CONSOLIDAR UN ESPACIO DE REFERENCIA PARA EL EMPRENDIMIENTO EN MOVILIDAD"

¿Cuáles son las tendencias de cara a la movilidad del futuro? Entre las tendencias más relevantes que están configurando la movilidad del futuro destacan la electrificación, el desarrollo del vehículo autónomo y conectado, y la consolidación de modelos de movilidad como servicio (MaaS). Estas transformaciones están acompañadas por una creciente atención a la sostenibilidad de toda la cadena de suministro y a la incorporación de tecnologías avanzadas propias de la Industria 5.0, como la inteligencia artificial, el Internet de las Cosas (IoT) o los gemelos digitales. En este contexto, conceptos como la movilidad accesible, segura y basada en datos se están convirtiendo en prioridades tanto para los proyectos que participan en el BFA como para el conjunto del ecosistema gallego de automoción y movilidad. Estas tendencias abren nuevas oportunidades de innovación y exigen una evolución constante en los modelos de negocio, en la gestión del talento y en la colaboración entre agentes del sector.

¿Qué novedades incluirán las próximas ediciones del BFA? En las próximas ediciones queremos reforzar la apuesta que ya hemos iniciado por la movilidad sostenible e inteligente, con líneas específicas que respondan a los grandes retos: electrificación, conectividad y nuevos modelos de uso. Llevamos tiempo trabajando en esta dirección, identificando oportunidades y buscando proyectos que contribuyan a transformar la movilidad del futuro desde Galicia. Nuestro objetivo es consolidar un espacio de referencia para el emprendimiento en movilidad, que complemente la trayectoria ya consolidada en automoción.

Rosa Monteagudo, en las instalaciones del CEAGA.

LA APLICACIÓN DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN EL SECTOR GALLEGO DE LA AUTOMOCIÓN

"La inteligencia artificial ya es una realidad en la industria gallega de la automoción, con aplicaciones concretas en ámbitos como la predicción de defectos, el mantenimiento predictivo, las simulaciones de procesos productivos o la gestión energética", señala Rosa Monteagudo.

"Varios proyectos impulsados desde el BFA incorporan estas tecnologías de forma efectiva, lo que demuestra su viabilidad y valor añadido para el sector", indica.

"Sin embargo, para lograr una adopción plena y transversal, aún es necesario avanzar en dos frentes clave: la capacitación del talento (especialmente en perfiles técnicos especializados) y la integración de estas soluciones en toda la cadena de valor", asevera la responsable del equipo gestor del BFA.

El sector de la automoción es una de las industrias más importantes en España. Al menos, eso es lo que opina Adolfo Barallobre, cofundador y COO de 4i, uno de los participantes en la fase de consolidación de la última edición del BFA, al que considera uno de los programas de innovación más consolidados y con mayor relevancia del país.

El equipo de 4i presentando el prototipo de su solución, DIVIVO.

4i, tecnología punta que facilita la interacción entre humanos y máquinas en la automoción

"Quisimos aprovechar esta gran oportunidad para entrar en el mercado gallego, buscando aplicaciones de la tecnología que habíamos desarrollado para la industria", explica Adolfo Barallobre sobre su incorporación al programa y la trayectoria previa que tenía su proyecto antes de formar parte del BFA.

DIVIVO es su apuesta personal, un asistente inteligente para la industria de la automoción. Esta revolucionaria herramienta permite crear aplicaciones robustas basadas en la interacción con maquinaria, robots y sistemas de información mediante el uso de la voz. Puede aplicarse en casos de usos muy diversos, como en los procesos de inspección, mantenimiento y control de calidad, o en la línea de producción.

"Nuestra tecnología está alineada con uno de los objetivos fundamentales de la industria 5.0, el 'Human Centric Approach'; dotamos al operario de herramientas haciendo que su trabajo sea más productivo, a la vez que mejoramos su bienestar", asegura el cofundador de 4i. "Desde el principio teníamos claro que para trabajar para la industria teníamos que desarrollar una tecnología robusta, capaz de operar en entornos reales. La industria necesita que la tecnología funcione en entornos ruidosos y sea fiable", enfatiza.

"Nosotros tenemos mucha experiencia desarrollando soluciones de diálogo y la hemos utilizado para crear esta tecnología", expone sobre los inicios de un proyecto que se ha convertido en todo un referente para la industria, ya que es posible utilizar su solución sin enviar información a la nube, lo que asegura la privacidad, un asunto muy importante en el entorno industrial, especialmente en un mundo hiperconectado.

DIGITALIZAR EL TEJIDO EMPRESARIAL GALLEGO

La oportunidad de participar en el BFA les ha permitido perfeccionar su solución en un espacio de formación único en el país, por lo que están muy agradecidos y satisfechos con el resultado de su paso por el programa. "Posiblemente nos han dado esta oportunidad de promover nuestra tecnología en Galicia para tratar de digitalizar y hacer más productivo el tejido empresarial de la comunidad", reflexiona Barallobre sobre los motivos que han propiciado su selección por parte de la organización del programa.

"Estamos aprendiendo mucho sobre el funcionamiento del sector, las visitas a las fábricas son muy útiles para conocer la realidad de la industria y una oportunidad para encontrar casos de uso de nuestra tecnología", declara. "Además, tenemos la suerte de contar con unos mentores de primer nivel y excelentes personas", señala, en referencia a la experiencia de los tutores que les han ayudado en el desarrollo y puesta en marcha de su proyecto.

Esta revolucionaria herramienta permite crear aplicaciones robustas basadas en la interacción con maquinaria, robots y sistemas de información

"Las tutorías de gestión con Teresa Castro nos ayudan a desarrollar áreas esenciales del negocio, y las tutorías técnicas con Micael Da Silva nos aportan muchísimo valor en el diseño del producto, pero también en la gestión del equipo, de la productividad, y en otros muchos asuntos. Es una persona con mucho conocimiento y sentido común", sostiene.

DIVIVO, EL SOFTWARE MULTIMODAL DE CONVERSACIÓN

Tecnología de última generación, fiable, natural y que favorece el diálogo entre humanos y robots en un entorno real. Así describen desde 4i la solución que ofrecen a sus clientes, única en el mercado. La compañía ha ideado un software multimodal de conversación que permite la interacción funcional en el sector de la automoción. Una solución diseñada exclusivamente para ofrecer beneficios tangibles y cuantificables en el día a día de las personas, sobre todo en lo que respecta a productividad y eficiencia.

No obstante, también mejora la salud y la seguridad de sus clientes, así como un incremento en su calidad de vida. DIVIVO es el nombre con el que han bautizado a este innovador sistema de conversación, que permite crear soluciones de diálogo incomparables con otros sistemas existentes.

Su apuesta es, por tanto, pionera en la industria, multiplataforma. No precisa de la nube para almacenar, ya que puede funcionar por sí misma, optimizada debido a modelos de aprendizaje que maximizan los servicios y minimizan el riesgo de errores.

La oportunidad de participar en el BFA les ha permitido perfeccionar su solución en un espacio de formación único

Lo que más valoran de las sesiones de formación del BFA es la calidad del profesorado del IE Business School, alegando que comparten muchos ejemplos ilustrativos y llamativos que invitan a reflexionar y a replantear estratégicamente muchas situaciones. También destaca la actitud participativa de todos los compañeros que forman parte del programa. “En conjunto, hacen que aprendamos, a la vez que pasamos un buen rato”, confirma.

En la actualidad, el equipo de 4i está formado por 15 personas, la mayoría trabajando como ingenieros de software, muy vinculados al proyecto y al propio equipo, por lo que se muestran muy afortunados con la evolución que ha tenido la empresa desde su creación, y la evolución continua que siguen experimentando. “Estamos presentes en el sector de la automoción, pero también en el sector aeroespacial y en la robótica. Desde el primer momento tuvimos la suerte de contar con buenos clientes de alcance internacional, como Honda Research Institute de Japón, aunque también hemos trabajado en España, EE. UU., Ucrania, o Turquía, con clientes como Mercedes-Benz, Airbus, o GSC.

4I, PRINCIPAL PROVEEDOR DEL MERCADO

Respecto a los objetivos que esperan conseguir a medio plazo, Barallobre se muestra cauteloso, pero optimista. “En general, es difícil cuantificar el crecimiento, y más en nuestro sector, la Inteligencia Artificial. Pero tenemos el objetivo a corto plazo de implantar nuestra tecnología de voz en los principales referentes del sector, y a medio plazo ser uno de los principales proveedores en este mercado”, explica. “Somos optimistas en cuanto a la creación de empleo, que está vinculada al éxito comercial que esperamos tener”, matiza.

Lo que más valoran de las sesiones de formación del BFA es la calidad del profesorado del IE Business School

Por otro lado, Adolfo Barallobre valora la situación del sector del mismo modo que la hoja de ruta planeada para su proyecto: con cautela. Si bien es cierto que reconoce que el sector se encuentra en un momento de transformación sin precedentes, no quiere adelantar acontecimientos. “Hay muchos cambios tecnológicos, políticos y sociales que están teniendo fuerte impacto. Es muy difícil predecir el futuro en estos momentos, pero el sector de la automoción sirve a una necesidad muy básica que seguirá existiendo”, expone.

“Aunque estos cambios puedan provocar algunas crisis que habrá que superar, probablemente a medio-largo plazo, el crecimiento volverá a ser elevado”, considera. Y no es para menos, ya que la tecnología que ofrecen es de última generación.

Pablo Riveira y David Pacios, dos miembros del equipo de Binarial.

Binarial Mobility es otro de los rostros conocidos de los programas de I+D+i que tienen el objetivo de apoyar a talentos emergentes del ámbito de la industria tecnológica o a emprendedores que quieran impulsar sus proyectos. Tras haber participado en la pasada edición del BFA, este año esta compañía gallega ha logrado ir un paso más allá en la consolidación de su proyecto.

Binarial continúa en la senda de la innovación con una solución de robótica autónoma

Ellos iban un paso por delante al entrar en el BFA, ya que tenían un prototipo diseñado. "Al inicio del programa, estábamos en el punto de tener ya un robot móvil autónomo desarrollado y probado, pero todavía sin una aplicación y accesorios preparados para trabajar ya con un cliente y un producto determinado", señala Aitor Fernández, director comercial de Binarial.

Sin embargo, aún tenían pendientes algunos ajustes necesarios para completar el algoritmo de navegación, así como las opciones de comunicación con elementos externos –otras máquinas, PLC's, interfaz de operario– de cara a trabajar en un entorno industrial real.

En estos momentos, el equipo de Binarial se encuentra desarrollando "un sistema de carga y descarga automática con el robot, para que así su aplicación en el cliente sea inmediata", explica Aitor Fernández. "El sistema a desarrollar e implementar sobre nuestro robot es completamente mecánico, sin necesidad de un control ni actuador eléctrico", añade, confirmando que este sistema será una solución de instalación rápida y sencilla que, además, se podrá adaptar a múltiples productos.

Los valores diferenciales que caracterizan a este sistema en desarrollo se encuentran detrás de la buena acogida que está teniendo su propuesta en el sector empresarial. "Nuestra solución de robótica autónoma destaca debido a su gran flexibilidad, ya que Binarial tiene el control sobre todos sus elementos, tanto el hardware, como el software, como la implantación e integración en el cliente", asegura Fernández.

"Por ello, nos adaptamos sin ningún problema a cualquier necesidad especial del cliente para llegar a la solución más deseada", enfatiza el director comercial de Binarial.

Hay diversas razones por las cuales Binarial ha sido escogida para formar parte de este programa. Pero Aitor Fernández está convencido que "la clave principal para nuestra selección en esta fase de consolidación ha sido el haber demostrado en la de aceleración que nuestro producto tiene un amplio abanico de posibilidades de negocio, y que Binarial cumplió con todos los objetivos marcados para esa primera fase", valora.

EL BFA, UN APOYO CONSTANTE

El impacto que ha tenido su participación en esta nueva edición del BFA no es menor. Como él mismo manifiesta, "está contribuyendo a ayudarnos en una mayor rapidez a la hora del desarrollo de los accesorios para nuestro robot, ya que al tener un tutor técnico en donde podemos probar cualquier avance en una fábrica real, nos permite dar pasos más seguros en cada fase del diseño y fabricación", declara.

En la actualidad, el equipo de Binarial está conformado por 17 empleados, que trabajan en los distintos departamentos

Por otro lado, esto les permite también conocer las necesidades reales que tiene un cliente del sector de la automoción, por lo que pueden enfocarse en satisfacer y cumplir con esos requisitos de forma correcta.

Las sesiones de formación son una de las puntas de lanza del BFA. Gracias a ellas, muchos emprendedores están logrando alcanzar sus metas y desarrollar productos y proyectos pioneros, a la par que innovadores. "Lo mejor de las sesiones de formación es el buen ambiente entre todos los partici-

UNA ESTRATEGIA QUE FUNCIONA

Binarial ofrece soluciones IA para la optimización de procesos industriales. Como ellos mismos se describen, son el "socio tecnológico" que las empresas necesitan. Su ADN es 100% gallego, y apuestan por promover el talento local. "Creemos en un futuro automatizado e industrial, más eficiente y sostenible, en el que el talento humano se revaloriza y se dedica al alto valor añadido", indica Aitor Fernández.

El método Binarial ha sido patentado en sus diversos proyectos, demostrando la eficacia que tiene en la consecución de objetivos. El primer paso es identificar el reto, problema o necesidad de sus clientes. Después realizan un estudio, con recogida y análisis de datos para realizar un diagnóstico integral. Con esto diseñan una solución, que implementan con profesionalidad y compromiso.

Binarial ofrece un valor añadido y trabajan para una mejora continua de sus servicios. "Construimos relaciones de colaboración a largo plazo. De este modo nos anticipamos a las necesidades de la industria y contribuimos a la mejora de resultados", resalta.

Un punto clave para la evolución de la automoción pasa por la automatización y la optimización del proceso de logística

pantes, así como poder intercambiar ideas entre todos los que asistimos", confirma Aitor Fernández.

Pero si algo destaca de éstas son los contenidos y la experiencia que tienen los profesores que imparten los distintos temas. "Son el eje principal a través del cual nos guían en estas sesiones", asegura.

En la actualidad, el equipo de Binarial está conformado por 17 empleados, que trabajan en los distintos departamentos, entre los que sobresalen la robótica, la automatización, y la inteligencia artificial.

"Operamos y trabajamos en todos los mercados en donde nuestra solución puede ser implantada, sin ningún límite de zona, ya que nuestros técnicos están 100% preparados para trabajar en cualquier país y cliente", expone.

"Una solución implantada en un cliente en Galicia es fácilmente exportable a ser instalada en un cliente fuera, y ese es nuestro objetivo para los próximos años", remarca Fernández, en referencia a la hoja de ruta que tienen establecida a corto y medio plazo.

CRECIMIENTO EXPONENCIAL

Pero este no es el único propósito de Binarial, sino que también pretenden crecer en equipo y ventas, tanto en el mercado nacional como internacional. "En cuanto a ventas, enfocadas a nuestro producto de robótica móvil autónoma, tenemos el objetivo de ventas de 30 unidades este año, y pasar a más de 100 unidades en 2026, a la vez que nos vamos dando a conocer en los diferentes territorios", reconoce.

Sus valores diferenciales se encuentran detrás de la buena acogida que está teniendo su propuesta en el sector empresarial

Para Fernández, el sector de la automoción se encuentra en un punto de transición en el cual la automatización y la innovación pueden ayudar a que sigan siendo claves de cara al futuro. "La competencia es fuerte desde fuera, pero creo que si conseguimos unir fuerzas entre las empresas que aportamos soluciones innovadoras con las compañías del sector, podemos encontrar el camino para que mejoren su posición en el panorama internacional", admite.

Si algo tienen claro en Binarial es que un punto clave para la evolución de la automoción pasa por la automatización y la optimización del proceso de logística de las empresas. "Es por ello por lo que dedicamos cada vez más recursos al desarrollo de nuevos productos de robótica móvil en esa zona de las fábricas. Pronto veréis más novedades desde Binarial", promete Aitor Fernández, haciendo un balance muy positivo de su paso por el BFA y de las implicaciones que ha tenido para su proyecto.

Antonio Gutiérrez González y Antonio Gutiérrez Gómez, cofundadores de Blowind.

Blowind fue considerada la empresa llamada a revolucionar el mercado de la movilidad sostenible cuando se presentó por primera vez a la fase de aceleración del Business Factory Auto & Mobility (BFA), una iniciativa público-privada promovida por la Xunta de Galicia, el Consorcio de la Zona Franca de Vigo (CZFV), Stellantis y la Fundación CEAGA.

Blowind ofrece una solución con su motor superconductor que permite la autonomía de los vehículos

La startup pontevedresa de base tecnológica con sedes en Vigo y en Sevilla, Blowind, desarrolla soluciones para la transición del vehículo de combustión al vehículo eléctrico. Creada en el año 2019, la empresa es de origen familiar; los cuatro cofundadores ocupan los puestos directivos, y antes de incorporarse a Blowind trabajaban en importantes multinacionales, por lo que su experiencia y trayectoria profesional han sido claves a la hora de emprender esta aventura.

Y no es para menos, ya que la compañía se ha propuesto conseguir la transformación del transporte de combustión al transporte eléctrico cero emisiones. Un propósito ambicioso, pero que han sabido llevar a buen puerto gracias al trabajo colectivo y la formación facilitada por el BFA.

Blowind lleva años perfeccionando el diseño de un extensor de rango de baterías, un motor de superconductores y el último proyecto que ha desarrollado y que está llamado a revolucionar la logística de larga de distancia: un cargador de 3MW. Esta solución que han diseñado está comprometida con el futuro de la movilidad sostenible y los ha llevado a conseguir importantes reconocimientos, como el premio CEL (Centro Español de Logística) a la startup más disruptiva en la logística, e igualmente a representar a España en los premios de la Asociación Logística Europea 2025.

Blowind lleva años perfeccionando el diseño de un extensor de rango de baterías, un motor de superconductores

“Creamos soluciones innovadoras con tecnología propia para acelerar la transición energética, enfocándonos especialmente en el transporte pesado de larga distancia”, explica Antonio Gutiérrez, CEO de Blowind.

Pero los desarrollos de Blowind van mucho más allá. Las innovaciones aportadas son múltiples y diversas: desde la utilización de superconductores y circuitos de criogenia, hasta campos de vacío en el generador eléctrico, “lo que supone un importante avance en la regeneración de energía para movilidad”, señala Gutiérrez.

CONOCIMIENTO, PRINCIPAL VALOR AÑADIDO

En este sentido, los valores diferenciales que hacen de éste un diseño sin precedentes y único en el mercado son “el conocimiento y desarrollo mediante patentes propias de equipos superconductores”. Al menos, así lo entienden desde Blowind, que se muestran convencidos del potencial que tienen sus desarrollos en el mercado de la movilidad del futuro.

Pero no solo esto, sino que su proyecto aspira a ser eficaz para diferentes medios de transporte. “Por un lado, facilitamos los trayectos de larga distancia, especialmente en camiones y autobuses al dotarles de una mayor independencia de las infraestructuras de recarga y poder hacer óptimas sus rutas programadas”, manifiesta el CEO.

“Además, las furgonetas de última milla pueden experimentar un aumento de capacidad de carga con la instalación de nuestros desarrollos, ya que sin disminuir su autonomía pueden reducir el peso del

TECNOLOGÍA INNOVADORA CON SUPERCONDUCTORES

Blowind lo ha conseguido. Ha logrado desarrollar una solución de tecnología pionera que usa un material superconductor. Estos transmiten la electricidad existente sin resistencia o pérdida de energía, lo que facilita los procesos, ya que utilizan circuitos criogénicos pioneros en la industria, así como técnicas que eliminan la fricción y mejoran el manejo térmico.

"Reducimos el número de baterías necesarias al optimizar los tiempos de recarga, por lo que reducimos también el peso de un vehículo cuando está vacío. Al mismo tiempo, permitimos su uso durante largas distancias. Esto es posible mediante el uso de cables superconductores, que limitan el diámetro y el peso de la manguera de recarga", afirma.

El resultado de esta solución, con un motor superconductor y un cargador de alta capacidad, permite que aumente la autonomía de los vehículos, se reduzca el coste de los trayectos y se resuelva el problema de los tiempos de carga. Este 2025 Blowind está testando los dos productos en un entorno real y presentando su segundo proyecto.

La visión con la que nació Blowind se centra en la aportación de innovación al ecosistema gallego de automoción

equipo de baterías, al ser una carga ultrarápida permitiendo kilos adicionales de carga", añade.

Y es que la visión con la que nació Blowind se centra en la aportación de innovación al ecosistema gallego de automoción, con el objetivo de consolidarse como uno de los principales actores a nivel nacional e internacional en lo que respecta a la mejora de la movilidad sostenible a través de la I+D+i.

En este punto, la comunidad europea, a través del EIT Urban Mobility, ha entrado en el capital de Blowind, dado el interés que han demostrado tener los desarrollos de esta startup en lo que respecta a la consecución de los objetivos de movilidad sostenible impuestos por la propia C. E.

CRECIMIENTO MODERADO DEL MERCADO

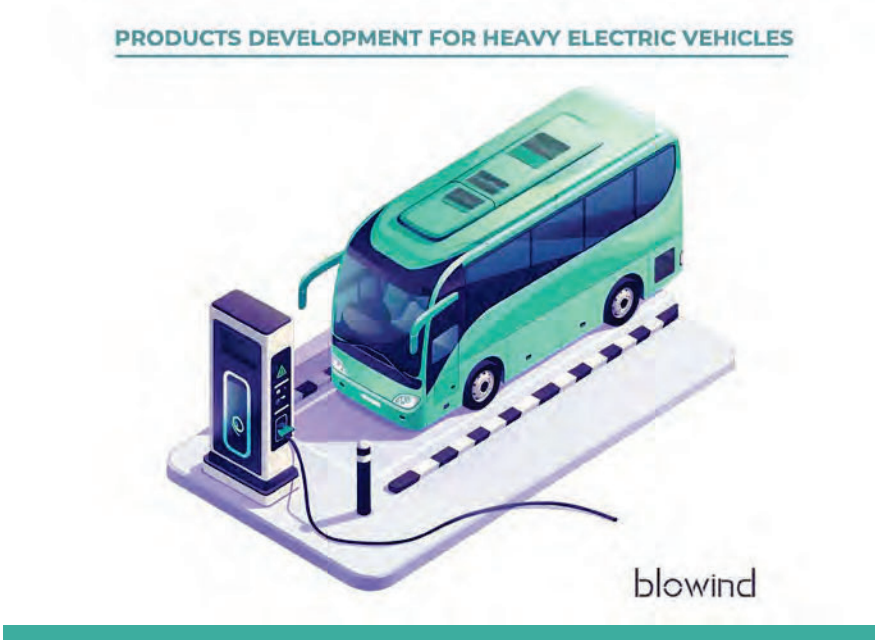
Si bien la compra de vehículos eléctricos está experimentando un crecimiento sostenido en los últimos tiempos en España, el mercado gallego parece ir a otro ritmo, especialmente en lo que respecta a infraestructuras de recarga. "Falta infraestructura de recarga y tecnología que permita mayores autonomías para la completa transición al vehículo eléctrico, especialmente en el campo del transporte, donde ponemos todos nuestros esfuerzos", defiende Antonio Gutiérrez.

La poca autonomía sigue siendo, junto con el costo, el punto débil de la movilidad eléctrica. "La falta de autonomía es el talón de Aquiles de la movilidad eléctrica, si bien en utilitarios y para un uso cotidiano está prácticamente solucionado. En el campo del camión y autocar, todavía es un problema por solucionar, en el que el Blowind quiere ser el actor principal de su solución", enfatiza.

Desde Blowind no han parado de trabajar para poner en marcha este proyecto a la mayor brevedad posible, "con noticias que pronto impactarán en el mercado", expone. Una de las principales decisiones que tomaron desde la compañía para poder desarrollar este instrumento fue presentarse al BFA, "que supone para cualquier empresa emergente del sector de la movilidad la validación del proyecto en desarrollo, respaldada por importantes agentes del sector del automóvil como Stellantis y Ceaga, abre las puertas directamente tanto a OEMS como a Tiers del sector", asegura.

"La experiencia está siendo especialmente fructífera, tanto a nivel de conocimiento como del networking realizado", remarca. Por lo tanto, Antonio Gutiérrez valora muy positivamente su participación en el BFA.

"Es muy completo, tanto desde el punto de vista de la interacción con los agentes del sector, como por la formación", manifiesta. "Es un paso imprescindible para cualquier empresa emergente del sector de la movilidad que quiera desarrollar sus productos a nivel europeo" concluye.



Belén López, José Manuel López, David Alonso y Joaquim Corbera.

DIM Formación Mecánica es puro talento gallego. La empresa, radicada en Milladoiro (A Coruña), es pionera en la elaboración de dispositivos para diagnosticar el estado de las baterías de los vehículos eléctricos. En 2024 participaron en la fase de aceleración del BFA con su Equipo de Verificación, que también ha participado en la fase de consolidación de la última edición del programa.

Equipo de Verificación, la solución que aporta fiabilidad a las baterías del vehículo eléctrico

"Cuando entramos en BFA nuestro objetivo era desarrollar una herramienta que permitiera evaluar con precisión el estado de salud de las baterías de litio, un aspecto clave en la movilidad eléctrica", manifiesta el director técnico de la compañía, David Alonso. "Sabíamos que la fiabilidad y durabilidad de las baterías son fundamentales tanto para fabricantes como para talleres de reparación", añade.

Tras validar la utilidad de su verificador de SOH (estado de salud) y confirmar su potencial en el mercado, el equipo de DIM Formación Mecánica decidió ir un paso más allá y crear DIM EV Repair, una red de talleres especializados en la reparación y mantenimiento de vehículos eléctricos e híbridos. "Esta evolución responde a una necesidad creciente del sector, donde la falta de personal cualificado, piezas de recambio y equipamiento adecuado representa un gran desafío", sostiene Alonso.

El DIM EV Repair es "una red que permite a los talleres acceder a formación avanzada, asistencia técnica y equipos especializados para la reparación de vehículos eléctricos". Y es el proyecto que están perfeccionando con la ayuda del BFA.

HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO AVANZADAS

Lo que lo convierte en innovador es, según Alonso, que "no solo ayudamos a los talleres tradicionales a adaptarse a la electromovilidad, sino que también les proporcionamos herramientas de diagnóstico avanzadas, como nuestro verificador de SOH, que optimiza la reparación y reutilización de baterías de litio". Además, desde DIM Formación Mecánica fomentan un modelo de economía circular, permitiendo que los talleres maximicen el aprovechamiento de estos componentes y reduzcan el impacto ambiental.

Los valores diferenciales que caracterizan a su producto son la causa de su éxito. "Nos diferenciamos en tres aspectos fundamentales. Nuestra formación especializada, con más de 600 profesionales capacitados en reparación de vehículos eléctricos y gestión de talleres en los últimos cuatro años", prosigue el director técnico. Esto les permite ofrecer programas formativos de alto nivel, en los que se combina teoría y práctica real en talleres.

Por otra parte, también brindan asistencia técnica y equipamiento, proporcionando soporte continuo y acceso a herramientas especializadas para que los talleres operen con total seguridad y eficiencia. "Incorporamos diagnóstico avanzado de baterías, con soluciones como nuestro verificador de SOH, que permite evaluar con precisión el estado de las baterías, optimizando su reutilización y mejorando la rentabilidad de las reparaciones", asegura.

DIM EV Repair es una red de talleres especializados en la reparación y mantenimiento de vehículos eléctricos e híbridos

LA MOVILIDAD ELÉCTRICA, EN PLENA EXPANSIÓN

David Alonso está convencido de que la clave de que los hayan seleccionado para participar en el BFA es la "combinación de tecnología, formación y un modelo de negocio escalable". "En un momento en el que la movilidad eléctrica está en plena expansión, abordamos un problema real del sector: la falta de talleres preparados para la reparación de vehículos eléctricos e híbridos", expone.

EL FUTURO DE LA AUTOMOCIÓN YA ESTÁ AQUÍ

El sector de la automoción avanza hacia un futuro donde la especialización en vehículos eléctricos será clave, “aunque los motores de combustión seguirán manteniendo una cuota importante en el mercado en el momento en el que los combustibles sintéticos estén completamente validados y al alcance del usuario final”, explica David Alonso. Mención aparte merecen los vehículos de hidrógeno, que también tendrán su espacio en el sector industrial.

“La demanda de técnicos capacitados seguirá en aumento, impulsada por la necesidad de un mantenimiento más avanzado y eficiente. Paralelamente, los avances en la segunda vida de las baterías permitirán desarrollar modelos más sostenibles de reutilización y reciclaje”, valora.

La digitalización también jugará un papel fundamental, con diagnósticos remotos y herramientas de software que optimizarán la gestión de averías. “En este contexto, la expansión de redes de talleres especializados será esencial para facilitar la transición de los talleres tradicionales a la movilidad eléctrica”, asegura.

Fomentan un modelo de economía circular, permitiendo que los talleres maximicen el aprovechamiento de estos componentes y reduzcan el impacto ambiental

Y es que según él mismo indica, “el respaldo del BFA nos ha permitido estructurar nuestra visión a largo plazo y acelerar la consolidación de DIM EV Repair, alineándonos con las necesidades del mercado y las oportunidades de crecimiento de la electromovilidad”, enfatiza sobre las ventajas de participar en el programa y su impacto en el desarrollo de su proyecto.

DIM Formación Mecánica está formado por un equipo de cinco personas, compuesto por técnicos especializados e ingenieros con experiencia en el sector

“Nuestra participación en BFA ha tenido un impacto muy positivo en el desarrollo del proyecto. Nos ha permitido conectar con actores clave del sector, perfeccionar nuestra propuesta y escalar nuestra estrategia de manera más eficiente”, señala. A medio plazo, su objetivo es ampliar la red DIM EV Repair, sumando más talleres especializados en España y Portugal, así como consolidar acuerdos con fabricantes y proveedores para garantizar el suministro de recambios y herramientas.

Otro de los aspectos clave son las sesiones de formación. “Lo más valioso de nuestra experiencia en BFA ha sido el intercambio con otros proyectos innovadores dentro del sector de la automoción. Esto nos ha permitido establecer colaboraciones estratégicas, como nuestra alianza con LK Mobility, que nos ha llevado a trabajar directamente dentro de la red”, afirma. Además, David Alonso agradece el acceso a mentores y expertos, y considera que esto ha sido fundamental para fortalecer y consolidar su modelo de negocio.

Actualmente, DIM Formación Mecánica está formado por un equipo de cinco personas, compuesto por técnicos especializados e ingenieros con experiencia en el sector. Además, colaboran con un grupo de talleres piloto, como Diésel Inyección Milladoiro (A Coruña) que han sido esenciales para validar su propuesta, al tiempo que garantizan su viabilidad. “En esta fase operamos en España y Portugal, con la intención de expandir nuestra red a otros países europeos en los próximos años”, confirma.

La hoja de ruta para el futuro inmediato es clara. “En los primeros dos años, nuestro objetivo es superar los 100 talleres abanderados en DIM EV Repair, ofreciéndoles formación especializada y el suministro de herramientas y celdas de recambio para la reparación de vehículos eléctricos”, sostiene Alonso. Pero también buscan impulsar un ciclo de recuperación de celdas, aprovechando el desarrollo de sus máquinas de verificación del SOH, lo que permitirá optimizar la reutilización de baterías y fortalecer la sostenibilidad dentro del sector.

El equipo de Footprint Mappa.

Footprint Mappa es uno de esos proyectos que surgen una vez en la vida. Apostando fuerte por la sostenibilidad industrial, el equipo que forma parte de esta compañía se ha volcado para sacar adelante un trabajo que muchos califican de pionero. Asiduos en diversos programas e iniciativas de promoción y desarrollo empresarial, Footprint Mappa se encuentra ahora mismo en la fase de aceleración del BFA.

La sostenibilidad industrial, más cerca de convertirse en realidad con Footprint Mappa

"Cuando entramos al BFA teníamos una visión clara, pero estábamos en una fase muy temprana: queríamos transformar la forma en que las industrias gestionan y reportan su huella ambiental, pero necesitábamos validar nuestra propuesta en un entorno real", manifiesta el director general de Footprint Mappa, Jordi Turmo.

"Nuestra tecnología estaba en desarrollo y contábamos con experiencia previa en sostenibilidad industrial, pero el reto era escalar ese conocimiento en una solución digital sólida y replicable", añade.

Gracias al programa, la compañía ha logrado acelerar tanto el diseño como la validación de su producto estrella, Footprint Mappa. "Hemos pasado de una idea inicial centrada en consultoría personalizada a una plataforma basada en IA que automatiza el cálculo de huellas (de carbono, hídrica, energética...), genera informes y permite visualizar los datos a través de dashboards dinámicos", explica Turmo.

Actualmente se encuentran trabajando con varios pilotos industriales en el sector, además de afianzar colaboraciones estratégicas que les permitirán escalar en los próximos meses. "El apoyo del BFA ha sido clave para consolidar nuestra propuesta de valor y alinearla con las necesidades reales del sector", sostiene.

Desde Footprint Mappa están volcados en desarrollar una plataforma inteligente que permitirá a las empresas calcular, visualizar y reducir su impacto ambiental, especialmente su huella de carbono, de forma automatizada, precisa y escalable.

"Lo que hace innovador nuestro proyecto es la combinación de IA con integración de datos industriales reales. Nuestra tecnología puede recoger información de múltiples fuentes, estandarizarla y convertirla en métricas ambientales fiables. A partir de ahí, generamos informes personalizados, visualizaciones dinámicas y alertas para la toma de decisiones sostenibles", detalla.

Además, están trabajando en una capa de agentes inteligentes que ayudan a validar los datos, detectar incoherencias, predecir valores cuando hay información incompleta, e incluso estimar la huella de productos a partir de una foto. "Esto ahorra tiempo y recursos, permitiendo integrar la sostenibilidad como una herramienta de eficiencia e innovación", remarca.

En un contexto en el que la sostenibilidad ya no es opcional, Footprint Mappa aporta una solución tecnológica adaptada a la realidad del tejido industrial, con foco en el impacto real y la escalabilidad.

Footprint Mappa aporta una solución tecnológica adaptada a la realidad del tejido industrial, con foco en el impacto real y escalabilidad

EL PACK COMPLETO

Entre sus valores diferenciales, Jordi Turmo lo tiene claro. "No solo ofrecemos un software: ofrecemos un acompañamiento completo. Desde el primer momento, trabajamos junto a nuestros clientes para entender a fondo sus retos, integrar nuestra solución en su operativa y transformar su problema o, mejor dicho, su reto, en nuestro reto", manifiesta.

"Nuestra plataforma es una herramienta muy potente, diseñada para automatizar cálculos, validar datos y generar informes

UN SALTO CUALITATIVO EN SOSTENIBILIDAD INDUSTRIAL

El equipo está formado por siete personas, con perfiles en tecnología, sostenibilidad, normativas, operaciones industriales y desarrollo de negocio. “Somos un equipo compacto, pero muy especializado, con experiencia en el desarrollo de soluciones escalables para el sector industrial”, enfatiza Jordi Turmo.

“Si bien operamos principalmente desde el mercado español, la mayoría de nuestros clientes tienen operaciones internacionales. Footprint Mappa ya está presente en varios mercados europeos e incluso fuera del continente, como China, Vietnam o Marruecos. Nuestra solución está pensada para adaptarse a distintas normativas, estructuras de datos y realidades industriales, lo que nos permite acompañar a nuestros clientes allá donde operan”, reconoce.

Su visión es clara. Quieren convertirse en la solución de referencia para empresas industriales que quieran reducir su impacto ambiental, con acompañamiento real. Además, tienen previsto incorporar un partner tecnológico que les permita llegar al siguiente nivel. “Esto nos ayudará a diferenciarnos y supondrá un salto cualitativo en el valor que aportamos al mercado industrial en su conjunto”, reafirma.

Se trata de una plataforma muy potente, basada en IA y diseñada para automatizar cálculos, validar datos y generar informes útiles

útiles. Pero lo que realmente nos diferencia es que ofrecemos un servicio de acompañamiento personalizado que ayuda a nuestros clientes a traducir la sostenibilidad en decisiones estratégicas, accionables y con retorno”, expone.

Y esta es la razón de ser de la compañía, precursora en muchos aspectos. “Ayudar a las empresas a ver la sostenibilidad como una inversión con retorno. Lo hacemos demostrando cómo un buen análisis de impacto ambiental puede mejorar la eficiencia operativa, abrir nuevas oportunidades comerciales o reducir riesgos regulatorios”, asevera.

Footprint Mappa también destaca por su flexibilidad. “Una de las claves ha sido nuestra capacidad para aplicar tecnología avanzada a un reto muy concreto del sector industrial: medir y reducir su impacto ambiental sin fricciones ni costes excesivos. Footprint Mappa no es una herramienta genérica, es una solución diseñada desde cero para facilitar la sostenibilidad en entornos complejos, como la automoción”, declara Turmo.

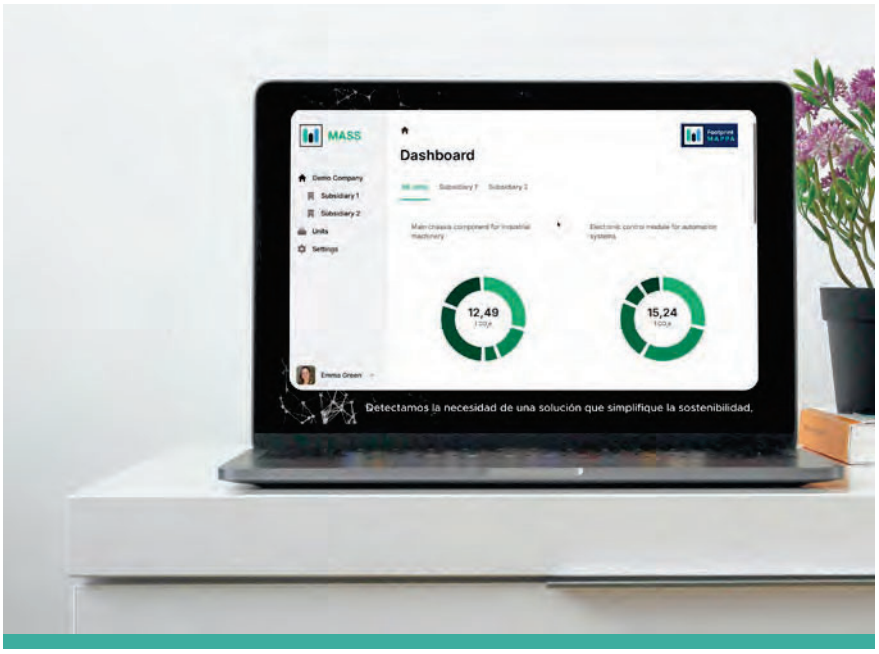
“También puede haber influido nuestro enfoque práctico y nuestra visión a largo plazo. No nos quedamos en la capa teórica de la sostenibilidad, sino que ayudamos a las empresas a traducirla en acciones concretas, medibles y rentables. Esto conecta bien con el espíritu del BFA, que busca proyectos con impacto real en la transformación del sector”, sostiene.

REPERCUSIÓN DEL BFA

El impacto que está teniendo su participación en el BFA es incalculable. “Está siendo un acelerador clave. Nos está permitiendo validar nuestra propuesta directamente con empresas de la automoción, entender mejor sus necesidades específicas y adaptar nuestra solución para que encaje de forma natural en sus procesos industriales”, señala.

“A medio plazo nuestro objetivo es doble. Por un lado, seguir evolucionando nuestra tecnología y afianzar nuestra propuesta de valor, consolidando nuestra entrada en el mercado industrial. Por otro, queremos fortalecer las relaciones con clústeres, asociaciones y gremios industriales, para acelerar la sostenibilidad en el sector y demostrar que, con las herramientas adecuadas, puede ser un motor real de eficiencia e innovación”, asegura, valorando muy positivamente las sesiones de formación. “Están diseñadas desde la experiencia real, con un enfoque muy práctico y aplicable”, indica.

Este proyecto es especialmente relevante en un momento en el que el sector industrial se encuentra en plena transformación. “De cara al futuro, creemos que las empresas que lideren esta transición serán aquellas capaces de combinar tecnología, datos y propósito. Y ahí es donde queremos estar: no solo facilitando el cumplimiento normativo, sino ayudando a transformar la sostenibilidad de un coste percibido a una inversión estratégica con retorno claro”, concluye.



El equipo de LK Mobility participó en la feria Motortec 2025 celebrada en Madrid.

LK Mobility, con sede en Pontevedra, es una de esas empresas que apuestan por la innovación y el emprendimiento como motores de cambio. No son novatos en este ámbito, ya que habían participado el año pasado en la fase de aceleración del BFA. Son expertos en electromovilidad, así como en el análisis y reparación de baterías para coches híbridos y eléctricos.

LK Mobility ha diseñado la solución definitiva para el mantenimiento efectivo de las baterías de vehículos híbridos

"Veníamos de participar en la incubadora High Tech Auto (HTA) y en la fase de academia de ViaGalicia con un proyecto embrionario", explica el gerente de la empresa, Ramón Castro. "Durante el verano del 2023 participamos en nuestras primeras ferias, lo cual nos dio alas en la parte comercial. Este impulso nos valió para decidirnos a formalizar LK Mobility y presentarnos al BFA", asegura.

Tras formalizar con éxito la fase de aceleración del BFA, LK Mobility fue escogida, debido a su enorme potencial, para continuar en la fase de consolidación de un proyecto que promete convertirse en revolucionario. En la actualidad, tienen tres líneas de negocio consolidadas.

La primera de ellas está centrada en el análisis y reparación de baterías para vehículos híbridos y eléctricos; la segunda pone el foco en la consultoría en proyectos de electromovilidad para centros de Formación Profesional. También se dedican a la consultoría en montaje, producción y mantenimiento de líneas de fabricación, especialmente en el sector de la electromovilidad.

El proyecto que están desarrollando "es un SaaS enfocado a la gestión de celdas de baterías para el mantenimiento de vehículos híbridos", explica Castro. Este servicio para el mantenimiento efectivo de las baterías de Ni-MH de los vehículos híbridos (5 millones en toda Europa en 2025) permite trazar y gestionar celdas con las características precisas que necesite cada taller para el mantenimiento correcto de las baterías de sus clientes, según indica Castro.

Su primera línea de negocio está centrada en el análisis y reparación de baterías para vehículos híbridos y eléctricos

"Nuestro proyecto cubre una parte de la cadena de valor del vehículo con componente eléctrica que está sin cuidar, el punto antes del reciclaje, que es alargar la vida de este", comenta Ramón Castro, en referencia a los valores diferenciales que caracterizan y hacen único a su prototipo, en detrimento de la competencia.

UN EQUIPO DE CALIDAD

Por otra parte, el CEO destaca el equipo multidisciplinar de LK Mobility como uno de los valores añadidos que han hecho posible que su proyecto llegue a donde está. En la actualidad, son cuatro, pero esperan ampliar la plantilla este año. "Somos un equipo que lleva trabajando en el sector mucho tiempo y siempre juntos. Tenemos conocimientos, que vamos aumentando mes a mes. Nos gusta pensar que tenemos cualidades importantes, como la constancia, el trabajo y tener unas metas claras", confiesa Castro.

El impacto que está teniendo su participación en la última edición del BFA ha sido muy importante. "Nos ha ayudado a generar un proyecto junto con otro participante de esta edición. Se trata de un proyecto comercial en el que trabajamos juntos. De esta forma esperamos llegar a más de 15 talleres antes de final de año", asegura.

Las sesiones de formación del BFA es lo que más valoran desde LK Mobility. "Nuestro compañero Goris, quien participó este año en las sesiones, nos dice que le ha dado mucha importancia a la calidad de los docentes, quienes han hecho las sesiones muy didácticas y de una fácil asimilación de los conceptos, además de los casos prácticos, entretenidos e ilustrativos", afirma.

LK MOBILITY MUESTRA TODO SU POTENCIAL

LK Mobility está presentando su proyecto en ferias de todo el país. Una de las más recientes en las que han participado los miembros del equipo fue Motortec 2025, celebrada entre el 23 y el 26 de abril en Ifema Madrid. La feria es un escaparate de innovaciones, tecnologías disruptivas y avances sostenibles que están marcando el rumbo del sector.

En esta ocasión, las tendencias más vanguardistas en movilidad fueron las protagonistas, mostrando cómo la tecnología y la sostenibilidad están transformando el panorama del sector de la automoción. LK Mobility aprovechó la cita para poner en valor su solución de baterías para el mantenimiento de vehículos híbridos, y dar a conocer las novedades en las que han estado trabajando recientemente.

La filosofía de la compañía sigue siendo la misma. Crear productos que faciliten la movilidad, pero que al mismo tiempo reduzcan el impacto medioambiental de los vehículos tradicionales, apostando por los coches híbridos, que no repercuten tanto en la contaminación global.

El CEO de LK Mobility destaca al equipo multidisciplinar de la compañía como uno de sus valores añadidos

Ramón Castro añade que las sesiones son un gran punto de encuentro entre profesionales y proyectos del ecosistema, y en donde se pueden intercambiar ideas sobre la movilidad e, incluso, encontrar partners para futuros proyectos. "Es como un foro de movilidad", expone.

CRECIMIENTO ECONÓMICO

El camino ya está definido para LK Mobility, y pasa por conseguir aumentar el nivel de ventas y la cuota de mercado. "Antes de un año queremos tener al menos a un empleado en cada una de las diferentes líneas de negocio. Además, después de las inversiones en maquinaria realizadas, pretendemos aumentar en dos puntos y medio la cifra económica en nuestra línea de negocio relacionada con baterías, llegando a más de 20 talleres en toda España", remarca.

En relación con la parte académica, Ramón Castro es consciente del potencial que tienen para atraer talento joven a un sector tan especializado como el suyo. "Queremos llegar al menos a seis centros de FP en Galicia y a dos fuera de nuestra comunidad", explica.

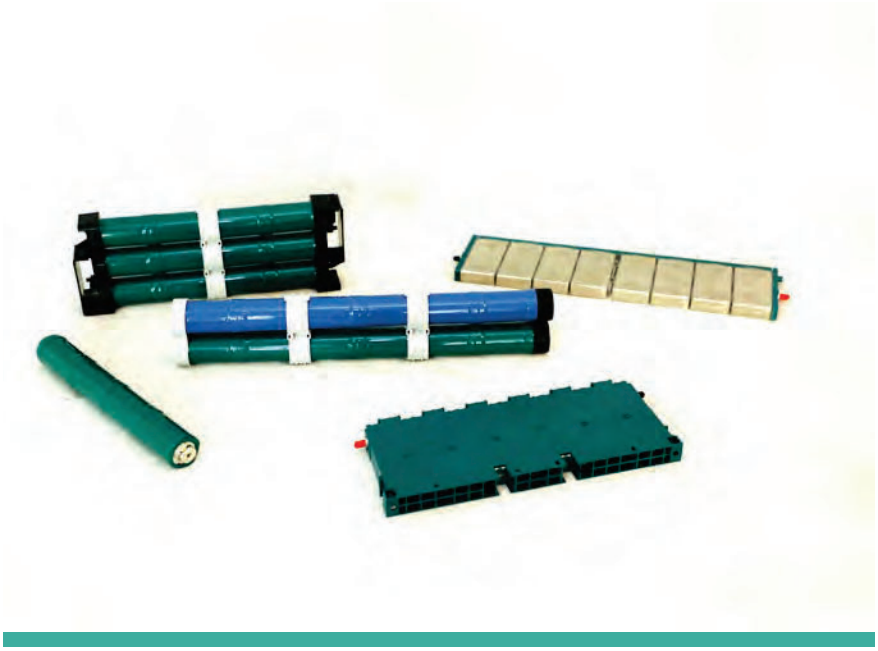
El futuro de la industria pasa por la movilidad. Así lo suscribe Ramón Castro. "Desde mi punto de vista, la movilidad se encuentra en un momento inquieto debido a que estamos viviendo una transformación de un sector que hasta los últimos años se ha mantenido muy estable y ha llegado a ser tradicional", expone.

Y va más allá en su alegato, afirmando que los cambios en la sociedad moderna "han provocado nuevas tendencias y necesidades en la movilidad", como el decrecimiento en ventas de coches, pero también el incremento de nuevos vehículos, como el patinete eléctrico.

"Asimismo, también vemos cómo grandes marcas de coches tradicionales están sufriendo para sobrevivir o han desaparecido, mientras que otras están rompiendo el mercado", asevera. Esto explicaría la aparición de nuevos modelos de negocio basados en la digitalización, la economía circular, la autonomía y el MaaS.

El camino ya está definido para LK Mobility, y pasa por conseguir aumentar el nivel de ventas y la cuota de mercado

Finalmente, Ramón Castro concluye que "si las empresas españolas y europeas no somos ágiles y nos adaptamos a estas nuevas tendencias, nos vamos a ver forzados a desaparecer, pero para esto necesitamos la cooperación y el abanderamiento de los servicios públicos, y que consigan llevar el ritmo de esta transformación a través de normativas que moldeen el sector, favoreciendo la transición a modelos más sostenibles".



Neno, el vehículo de micromovilidad desarrollado por Mobme by Castrosua,.

En otoño de 2023 Mobme by Castrosua se incorporó a la fase de aceleración del BFA, participando posteriormente en la fase de consolidación. Tras año y medio, la compañía ha evolucionado significativamente a nivel conceptual, aunque en lo que se refiere al producto que querían desarrollar, siempre tuvieron el enfoque muy claro: el Neno, un vehículo de micromovilidad que ofrece un valor diferencial.

Mobme by Castrosua, de startup a convertirse en referente de la micromovilidad sostenible y adaptada

Este proyecto es único dentro del mercado. Cuando entraron a formar parte del BFA, el equipo de Mobme se encontraba todavía en la fase de desarrollo creativo propia de las startups, que fue el punto de partida de lo que con el paso del tiempo se convertiría en una iniciativa innovadora.

Durante este tiempo, Mobme ha experimentado un crecimiento integral, evolucionando desde su idea inicial y realizando los ajustes necesarios mediante pivotes estratégicos. “Este progreso ha sido posible en parte gracias a la participación en el BFA. Inicialmente, formamos parte del programa de aceleración, y ahora nos encontramos en la fase de consolidación, lo que ha contribuido a alcanzar su estado actual de desarrollo”, comenta Carlos Gustavo García Jarabo, gerente de Mobme.

El proyecto presenta un valor diferencial respecto a sus competidores, como el propio gerente defiende a capa y espada. “Sobre todo a nivel de micromovilidad, porque aporta un enfoque global al sharing que hasta ahora no existía, al menos no como nosotros lo planteamos”, expone. “Es una solución disruptiva en términos conceptuales y de propuesta al mercado, dado que hemos incorporado un enfoque holístico a la movilidad que otorga ese valor añadido a la sociedad a todos los niveles”, añade.

En estos momentos se encuentran en plena fase de lanzamiento, por lo que se muestran reacios a hacer ‘spoiler’ de lo que van a presentar durante las próximas semanas. “Lo que sí puedo avanzar es que enfocamos la nueva movilidad desde arriba. Hasta ahora, la movilidad era por descarte. Es decir, para que uno gane, otro pierde. Nosotros hemos querido romper esa barrera, y nuestra propuesta se encamina en esa línea de actuación. Un sistema al que puedan sumarse todos, universal, donde nadie quede excluido”, asegura.

Desde el punto de vista de García Jarabo, hay varios aspectos clave, “que son los que provocan la disrupción de la micromovilidad tal y como la concebimos hoy en día”. Mobme está pensado por y para ciudades medias, por debajo del millón de habitantes. Estas podrían ser “pivotables”, pero eso requeriría una evolución 2.0 del concepto, así como un compromiso con los agentes sociales y gubernamentales muy elevado. “Hay ejemplos donde se ha abordado con éxito, pero son muy puntuales y en ámbitos distintos”, afirma.

Mobme ha experimentado un crecimiento integral, evolucionando desde su idea inicial y realizando los ajustes necesarios mediante pivotes estratégicos

COLABORAR PARA TRIUNFAR

Por otro lado, parten de la colaboración y no de la confrontación. “Hay un hecho indiscutible, y es que el espacio físico es limitado. Las ciudades, y especialmente los desarrollos previos al s. XIX, tienen limitaciones de espacio insalvables. Llevamos siglo y medio quitando espacio al ciudadano, pero esa tendencia se ha invertido. Ciudades como Pontevedra, que han peatonalizado una parte del casco urbano, han dinamizado esas zonas a todos los niveles”, apostilla.

“Nosotros proponemos una solución compatible con la exigencia de ZBE (Zona de Bajas Emisiones), que marca la Ley de Cambio Climático y Transición Energética, con las necesidades de los ciudadanos a nivel individual, y de las empresas e instituciones que quieran sumarse al cambio.

LAS CIUDADES DEL FUTURO SEGÚN MOBME

"No queda mucho para que la calidad en la movilidad, entendida desde un análisis multicriterio, sea clave para que empresas y personas se instalen en una u otra ciudad". Este es el sentir de Carlos Gustavo García Jarabo, que pone como ejemplo el caso de Madrid. "A su nivel de capital, está creciendo frente a otras ciudades con las que compite, como París, Londres o Roma, y entre las razones que se esgrimen está la mejor calidad del aire y la movilidad", remarca.

"Ahí es donde nace Mobme, de la necesidad de transformar la movilidad urbana, ofreciendo soluciones adaptadas a las demandas actuales de la sociedad", destaca, poniendo de manifiesto que la movilidad sostenible no solo transforma la forma en la que nos desplazamos, sino que actúa como catalizador para el desarrollo urbano inteligente.

"Mobme tiene el potencial de convertirse en agente clave para redefinir los ecosistemas urbanos, creando ciudades más conectadas, inclusivas y resilientes, e impulsando el cambio estructural requerido para diseñar un futuro más sostenible", aclara.

La línea de negocio de Mobme by Castrosua, su visión y su misión han sido los catalizadores de su selección para participar en el BFA

Un cambio que viene impulsado por la UE y por nuestra propia consciencia", apela, señalando que están trabajando para conseguir un nuevo modelo para una nueva sociedad, no solo sostenible, sino socialmente responsable.

MOBME, VISIÓN DE NEGOCIO

El gerente de Mobme está convencido de que su idea de negocio, su visión y su misión han sido los catalizadores de su selección para participar en el BFA, así como el sello de Castrosua, "que siempre es garantía de calidad". También defiende el equipo que forma parte del proyecto, "y que ha sido crucial desde la primera entrevista en BFA en el 2023", declara. "Emprender es muy complejo, y si bien disponer de un buen equipo no te garantiza el éxito, lo contrario sí te garantiza el fracaso", valora.

No es partidario de hacer valoraciones precipitadas acerca del impacto de su participación en el BFA. "Todavía es pronto para sacar conclusiones, aunque sin duda el proyecto ha madurado mucho en estos meses de consolidación. De hecho, diría que ha evolucionado más en los últimos seis meses que en los 18 anteriores", confiesa.

"En la fase de aceleración el avance parecía muy lento, pero era fundamental. Gracias a esos primeros pasos, ahora podemos correr", asegura. Respecto al futuro, García Jarabo es optimista. "Sin duda, 2025 y 2026 van a ser unos años emocionantes que marcarán el futuro de Mobme. Esperamos seguir contando con el apoyo del BFA y de las empresas e instituciones que lo conforman, porque nuestro éxito es, sin duda, también un poco el suyo", sentencia.

Valora positivamente el aprendizaje extraído de las sesiones de formación que el programa pone a disposición de los participantes. "Tenemos la suerte de contar con dos expertos del ámbito empresarial en el programa de consolidación, Luis Sestelo y Adrián Pena, cuyo apoyo es, sin duda, muy relevante para nosotros", destaca.

Están trabajando para conseguir un nuevo modelo para una nueva sociedad, no solo sostenible, sino socialmente responsable

"Asistimos a un momento cumbre en la historia de la movilidad universal. Tras siglos buscando movernos más rápido y más seguro, por primera vez añadimos un nuevo concepto, como el de la sostenibilidad", confirma el gerente. "Esto está provocando un cambio de paradigma y ciertas incertidumbres. Llegará un momento en el que las ciudades con mejor movilidad atraigan riqueza de manera natural", matiza, para concluir: "la Nueva Movilidad no es una moda pasajera, es un cambio profundo, consciente y radical que ha venido para quedarse".

El equipo de Plataforma de Gemelo Digital en sus instalaciones.

Plataforma de Gemelo Digital ha sido uno de los proyectos seleccionados para participar en la fase de aceleración de la octava edición del BFA. “Cuando iniciamos nuestra participación, éramos un equipo de cinco personas con una primera versión del producto que, aunque funcional, era muy limitada en alcance”, manifiesta Albert Mestre, cofundador y CEO de la compañía.

Intemic crea la solución innovadora y sostenible para dar operabilidad a la industria

“Hoy en día, hemos crecido hasta conformar un equipo de nueve personas multidisciplinares, y hemos transformado ese primer prototipo en una solución mucho más avanzada, robusta y versátil”, asegura el CEO de Intemic, el proyecto empresarial que surgió en el año 2022 y que acaba de crear una solución novedosa para las empresas del sector con su Plataforma del Gemelo Digital.

Durante todo el tiempo que duró su participación en el BFA, Mestre y sus socios aprendieron mucho gracias al propio entorno del programa, desde la mejora de su propuesta de valor y producto hasta la planificación de un modelo comercial escalable.

“Actualmente, estamos desarrollando una plataforma software que actúa como el ‘sistema operativo’ de las aplicaciones que desarrollan las empresas industriales para gestionar de manera integrada su producción y sostenibilidad de forma sencilla y basada en datos reales”, expone Mestre. ¿Y quién es su cliente objetivo? Empresas industriales que miden datos y métricas de sus procesos y de su control de calidad de manera recurrente.

Para ello utilizan tecnologías punteras, como la Inteligencia Artificial, la simulación basada en física, los gemelos digitales, los modelos predictivos, y un orquestador de datos y modelos que permite conectar y cooperar con distintos departamentos o empresas. Con esto logran representar a toda la cadena de valor, así como fomentar el intercambio de información para tomar decisiones inteligentes que afectan a la calidad, sostenibilidad y costes de producción.

“Lo que hace a nuestra solución especialmente innovadora es su carácter modular, intuitivo y accesible. Se trata de una herramienta diseñada para cualquier perfil dentro de la empresa, capaz de adaptarse a otras herramientas que ya utilizan las empresas del sector industrial”, prosigue.

“Nuestra tecnología permite desde la simulación de procesos complejos hasta el cálculo de la huella de carbono, todo ello sin necesidad de conocimientos de programación”, asegura Mestre.

UN PRODUCTO INTUITIVO Y ACCESIBLE

El producto que han desarrollado es “intuitivo y fácil de utilizar, y permite conectar distintas operaciones unitarias, etapas de proceso, fábricas o incluso ecosistemas, gracias al sistema intuitivo de nodos y diagramas”, explica. Esto facilita la integración de los datos de toda la cadena de valor y el cálculo de su impacto medioambiental, así como la simulación de procesos o decisiones que involucren a distintas áreas, procesos o productos.

Los casos de uso que se han creado en la plataforma se han completado en cuestión de minutos

“Para poner un ejemplo, es como una aplicación de BI (Business Intelligence) pero ‘con esteroides’, ya que permite customizar las métricas que se presentan en un dashboard de manera personalizada para cada lógica de negocio o procesos, sin tener que programar código”, remarca.

Así pues, los casos de uso que se han creado en la plataforma se han completado en cuestión de minutos, según el propio Mestre, mientras que el tiempo de media

IMPULSO A LA INDUSTRIA 4.0

En la actualidad, el proyecto está formado por un equipo de nueve personas, que combina perfiles técnicos, científicos y de negocio. “Nuestra solución está implantada en industrias que operan en sectores como la química o la biotecnología, aunque también estamos explorando aplicaciones en otras industrias manufactureras”, aclara Albert Mestre.

Plataforma de Gemelo Digital está llamada a ser uno de los aliados de la industria, “pero todavía estamos en fase inicial de transformación digital”, incide. “Aunque se habla mucho de la Industria 4.0, muchas empresas siguen sin aprovechar su información de forma efectiva”, explica.

Y es que las tendencias que según este profesional marcarán el futuro inmediato incluyen la integración de la Inteligencia Artificial en la toma de decisiones, el auge de plataformas colaborativas online y, sobre todo, un enfoque más fuerte hacia la sostenibilidad industrial. “Ahí es donde queremos estar: ayudando a las empresas a ser más inteligentes, conectadas y responsables con el entorno”, sentencia.

Su versatilidad tecnológica les permite adaptarse a múltiples contextos industriales donde haya datos por explotar y procesos por optimizar

que tardan las empresas utilizando otras herramientas es de más de seis meses.

Para Albert, las claves que explican que los hayan seleccionado para participar en este programa son diversas. “Creemos que ha sido una combinación de varios factores: un producto ya desarrollado con un fuerte componente de innovación; un equipo comprometido y con una visión ambiciosa; y una capacidad demostrada para ejecutar”, señala.

Pero va más allá. “Nuestra propuesta ofrece una respuesta clara a una necesidad real de la industria: cómo aprovechar mejor sus datos para ser más eficientes, más sostenibles y resilientes. Esa alineación entre propósito, tecnología y mercado creemos que ha sido fundamental para que nos seleccionaran”, declara.

BFA, UN AUTÉNTICO TRAMPOLÍN

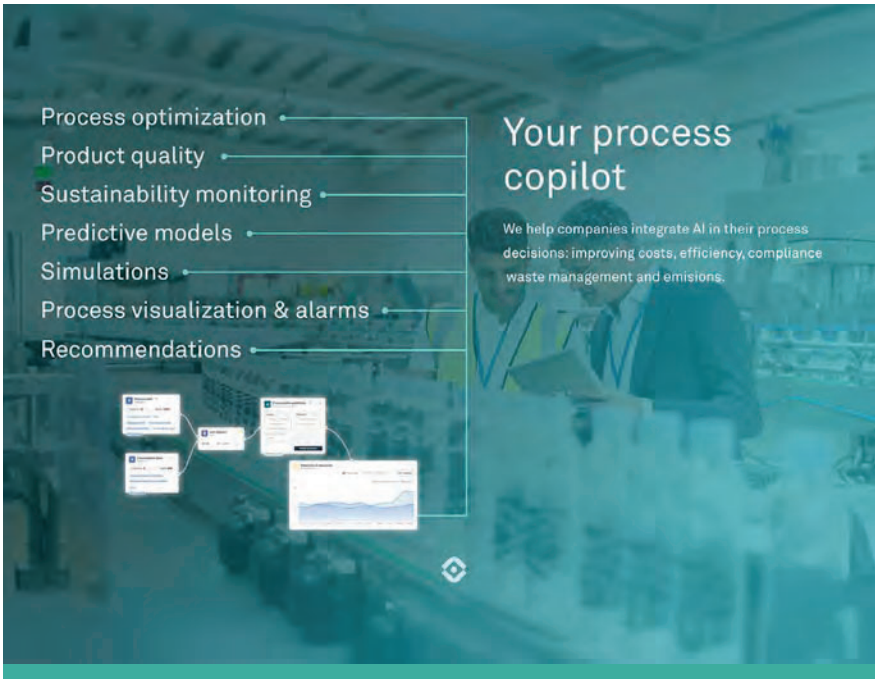
La participación en el BFA ha sido un “auténtico trampolín”, de acuerdo con Albert Mestre, que se muestra muy agradecido por el aprendizaje alcanzado en las sesiones de formación.

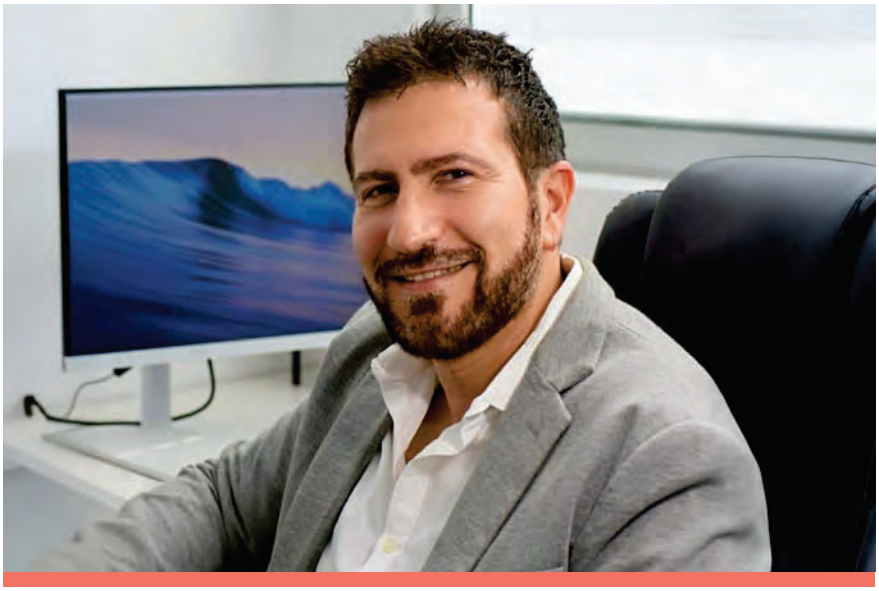
“El acompañamiento estratégico nos ha permitido afinar nuestra propuesta de valor, fortalecer nuestra visión de negocio y preparar un plan de crecimiento realista, pero ambicioso”, enumera, indicando que uno de sus principales hitos a medio plazo sería completar un go-to-market exitoso, “posicionándonos en el mercado como una solución de referencia para la industria química, biotecnológica y del tratamiento de aguas”, detalla, poniendo el foco en la internacionalización.

Lo que más valoran de las sesiones de formación es su enfoque práctico. “Han sido muy dinámicas, cercanas y centradas en problemas reales del día a día de cualquier empresa. Se nota que los formadores y mentores conocen de primera mano los retos a los que nos enfrentamos los emprendedores tecnológicos”, confirma. “Obtenemos herramientas aplicables desde el primer día, tanto para la estrategia de negocio como para la gestión de equipos, ventas o marketing”, remarca.

Su versatilidad tecnológica les permite adaptarse a múltiples contextos industriales donde haya datos por explotar y procesos por optimizar. La hoja de ruta para los próximos meses pasa por seguir consolidando su crecimiento y llegar a nuevos mercados.

“Nuestro objetivo es alcanzar a finales de 2025 una facturación de medio millón de euros, y seguir ampliando el equipo hasta las 12 personas. Paralelamente, queremos consolidar nuestra presencia nacional, especialmente en sectores estratégicos como energía, pharma y medio ambiente, mientras damos nuestros primeros pasos para una expansión internacional sólida y sostenible”, puntualiza.





Diego Tuccillo, CEO de Pythia Predictive Insights Tool.

Pythia Predictive Insights Tool es toda una revolución. Y lo es por la herramienta de inteligencia artificial que han creado, diseñada específicamente para optimizar la gestión de riesgos y la toma de decisiones estratégicas mediante el análisis de variables y simulación de escenarios en tiempo real. Diego Tuccillo es el gerente de este proyecto, llamado a transformar el mercado, y que se acaba de incorporar a la fase de aceleración del programa BFA.

Pythia, la plataforma pionera en análisis predictivo que arrasa en la industria de automoción

La plataforma, más conocida como Pythia y pionera en el sector, permite testear diversos escenarios utilizando KPIs de la industria, así como del consumo energético, anticipando problemas y ajustando las operaciones de manera proactiva.

Esta herramienta tiene tres enfoques diferentes, que permiten ayudar a la toma de decisiones informadas por datos. El primero de estos enfoques es el descriptivo, el cual permite saber lo que ha sucedido o lo que está sucediendo en un momento determinado; el segundo es el predictivo. Es decir, aventurarse a saber qué podría suceder en un futuro a corto o medio plazo. Finalmente, el tercero de los puntos sería el prescriptivo. O lo que es lo mismo, saber qué debería hacer el consumidor, en términos genéricos.

Así pues, Pythia es una herramienta de análisis predictivo y gestión de riesgos enfocada en la industria de automoción, que cuenta con un futuro prometedor. Antes de participar en la fase de aceleración del programa Business Factory Auto & Mobility, la plataforma ya estaba siendo desarrollada e implementada en entornos reales de industrias muy potentes, como Seat y Bridgestone.

Si bien estos eran los principales focos de aplicación de la herramienta, Pythia también ha sido utilizada a través de otros sistemas ya existentes en las plantas, como ERP o SCADA. “Desde entonces, la trayectoria del proyecto ha seguido un enfoque incremental de implementación en fases, desde el análisis descriptivo hasta el cognitivo”, señala Diego Tuccillo, gerente de la empresa.

Pythia es una herramienta de análisis predictivo y gestión de riesgos enfocada en la industria de automoción

Actualmente, se está realizando una nueva implementación de Pythia en la planta de Nissan, y se testeará también su funcionamiento en Gaesa, buscando consolidarse como una solución independiente en el mercado.

“El programa nos ha permitido evolucionar significativamente y fortalecer nuestra propuesta de negocio. Como experiencia a destacar, hemos adquirido un conocimiento más amplio sobre las necesidades del sector de automoción, y estamos validando la viabilidad de nuestra solución en entornos reales. Además, establecimos relaciones estratégicas para posibles colaboraciones futuras”, asegura Tuccillo, en referencia al impacto que ha tenido su participación en el BFA este año.

“Buscamos aprovechar nuestra participación en el BFA para consolidar nuestra solución como un producto independiente, ampliar su alcance en el mercado y acelerar su adopción en la industria”, añade.

VALORES DIFERENCIALES

Pythia tiene una serie de valores diferenciales que lo hacen único. Entre ellos, la optimización del consumo de energía en plantas de producción, lo que permite reducir costes y cumplir con normativas ambientales.

Por otra parte, implementa un sistema de previsión de demanda, utilizando modelos predictivos basados en datos históricos para ajustar la producción con precisión. Además, la herramienta permite planificar la producción, coordinando recursos como máquinas y personal para maximizar la productividad y minimizar los tiempos de inactividad.

PYTHIA: INNOVACIÓN Y CRECIMIENTO EN EL SECTOR DE LA AUTOMOCIÓN

Pythia, la herramienta predictiva y de gestión de riesgos especializada en la automoción, sigue ampliando su impacto en la industria, ofreciendo soluciones tecnológicas innovadoras para la optimización de recursos y procesos productivos.

Además de su capacidad para mejorar la eficiencia energética, Pythia se está convirtiendo en un motor clave para la transformación digital del sector. Con la capacidad de integrarse fácilmente con sistemas ERP y SCADA ya existentes en las plantas, la plataforma permite una adopción fluida sin interrumpir la infraestructura operativa previa.

En un mercado cambiante, Pythia también se prepara para abordar nuevas tendencias como la automatización de procesos y la integración de tecnologías emergentes, lo que permitirá a los fabricantes mejorar la calidad de la producción y la competitividad global.

"La trayectoria del proyecto ha seguido un enfoque incremental de implementación en fases, desde el análisis descriptivo hasta el cognitivo", explica su gerente

Diego Tuccillo tiene claro cuál ha sido la clave de su éxito. Y el secreto detrás de que los hayan escogido para participar en esta nueva edición del BFA. "Nuestro enfoque especializado en automoción, a diferencia de soluciones genéricas de IA", manifiesta. "Este proyecto está diseñado específicamente para resolver problemas del sector, y está actualmente implementado y validado en entornos reales de plantas de producción de Seat y Bridgestone", sostiene.

Sin duda, el impacto que está teniendo su participación en el BFA es evidente. "Destacamos el acceso a la red de expertos y mentores, que nos están ayudando a refinar nuestro modelo de negocio, así como a definir las estrategias de comercialización", explica. "Creemos que a medio plazo se pueden lograr colaboraciones con actores de la industria para la realización de pruebas piloto en entornos reales, e implementaciones comerciales con empresas del sector", añade.

Las sesiones de formación son otro de los puntos fuertes que destaca Diego Tuccillo. "El enfoque práctico y aplicado es lo que más valoramos. Temas como financiación, internacionalización, industrialización y comercialización han sido especialmente útiles para estructurar nuestro crecimiento a medio y largo plazo", expone.

En la actualidad son tres los profesionales que forman parte del equipo que se encuentra detrás de Pythia. El z, un Project Manager y un experto en Marketing y comercial. "Pythia pretende posicionarse como una herramienta para el sector industrial de la automoción", sostiene el gerente.

Los objetivos que esperan conseguir a medio plazo son múltiples y muy ambiciosos. "Esperamos lograr nuestras primeras implementaciones comerciales con clientes estratégicos en el sector automoción, comenzando por un piloto que actualmente estamos definiendo con Gaesa, Rubí Automotive", prosigue.

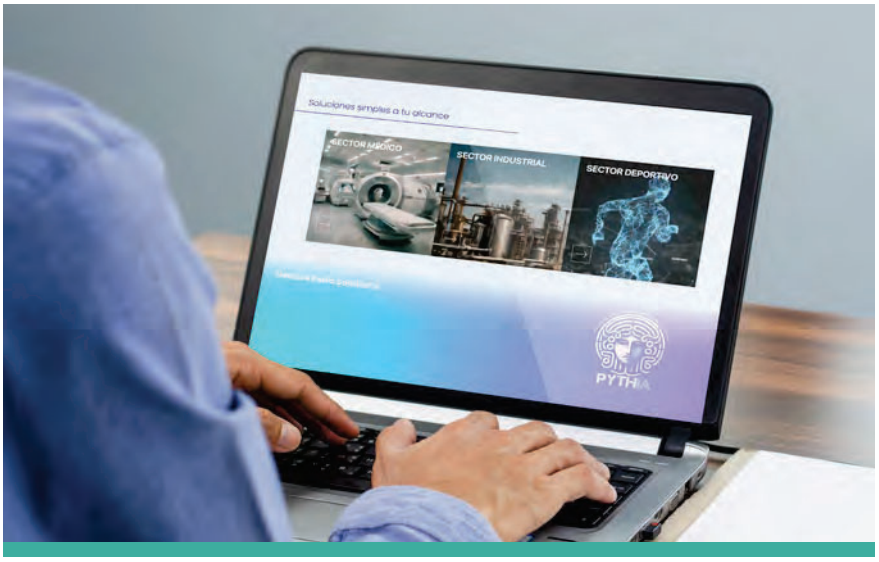
FASES DEL PROYECTO

"Dentro de las tutorías que actualmente estamos recibiendo, nos encontramos en la definición del perfil de empresa a la cual dirigiremos nuestra estrategia comercial, para así poder definir la cuota de mercado y los objetivos comerciales", indica.

Pero desde Pythia Predictive Insights Tool también contemplan expandir su equipo con perfiles especializados en desarrollo de la IA, ciencia de datos y consultoría tecnológica, "que nos permita escalar nuestra solución y responder a la demanda del mercado", enfatiza.

Pero sin duda, el mercado es convulso y muy cambiante. "Hay una oportunidad importante, teniendo en cuenta que España alberga a 9 grupos multinacionales que operan 17 plantas de producción de vehículos, y que existen más de 1.000 empresas dedicadas a la fabricación de equipos y componentes para automóviles", detalla.

Además, y de acuerdo con Tuccillo, algunos líderes del sector, como Gestamp y Grupo Antolín, han implementado tecnologías avanzadas, incluyendo inteligencia artificial y automatización, para optimizar la calidad. "Aproximadamente el 25 % de las pymes han adoptado la IA, lo cual muestra una tendencia creciente hacia la adopción en tecnologías y transformación digital", concluye.



Rita Pérez Carou, CEO de SVH.

SVH es una empresa tecnológica especializada en el desarrollo de soluciones de Realidad Extendida. Su equipo multidisciplinar es uno de sus principales valores añadidos, así como la diversa cartera de servicios que ofrecen a sus clientes. Con una apuesta decidida por el I+D+i, SVH encara el futuro con la expectativa de incorporar sus soluciones a otros sectores productivos.

Soluciones de Virtualización Híbrida, desarrolladores XR aliados del sector industrial

SVH es una empresa tecnológica especializada en el desarrollo de soluciones de Realidad Extendida (XR) para la industria. Combinando su plataforma de virtualización híbrida con desarrollos a medida, SVH facilita la integración de tecnologías avanzadas en los procesos productivos, mejorando la eficiencia, la formación y el control de calidad. Su equipo multidisciplinar cuenta con experiencia en desarrollo XR, escaneado, modelado 3D y gestión de proyectos.

El equipo de SVH está integrado por profesionales con una sólida experiencia y trayectoria, entre los que se encuentra Simón Fernández, cofundador de SVH. Esta diversidad de talento, combinada con la capacidad de integrar soluciones con otras tecnologías punteras como la Inteligencia Artificial, posiciona a SVH como un referente en computación espacial, virtualización híbrida, diseño 3D, prototipado y simulación.

El objetivo del proyecto es claro: democratizar estas tecnologías. “Queremos hacer estas herramientas más accesibles y fáciles de usar e implementar”, subraya su CEO, Rita Pérez Carou. Para lograrlo, SVH apuesta por el uso de estándares abiertos que facilitan una integración sencilla, combinado con un “desarrollo ad hoc” que les otorga una gran flexibilidad para adaptar sus servicios a las necesidades concretas de cada cliente.

Su innovación radica en varios aspectos, entre ellos, la vinculación del mundo físico con el virtual; que sea escalable y replicable, y finalmente que tenga la posibilidad de integrarse con otras tecnologías, como la Inteligencia Artificial. Así pues, los valores diferenciales que caracterizan a su prototipo y que lo hacen destacar frente a la competencia, según la propia Rita indica, son los siguientes. “Es una opción flexible, escalable y replicable. Por no hablar de la vinculación físico-virtual”.

SERVICIOS DE DESARROLLO A MEDIDA

Dentro de su cartera de servicios de desarrollo a medida, SVH destaca tres soluciones innovadoras: Desarrollo ad hoc, que permite la creación de soluciones a medida, diseñadas para abordar los problemas y necesidades concretas de cada cliente industrial; Inmersive Scpare, una aplicación de Realidad Mixta (MR) diseñada para la monitorización eficiente de dispositivos y sensores en el entorno industrial. Esta solución permite visualizar datos críticos en tiempo real y superpuestos al mundo físico, optimizando la toma de decisiones y mantenimiento.

SVH facilita la integración de tecnologías avanzadas en los procesos productivos, mejorando la eficiencia, la formación y el control de calidad

Finalmente, su Asistente Inteligente, que es una aplicación XR potenciada con visión artificial y orientada a la identificación de defectos en tiempo real. Esta herramienta mejora significativamente los procesos de control de calidad, agilizando la detección de anomalías y reduciendo errores.

La combinación de una plataforma software robusta, que vincula al medio físico con el virtual y se integra con tecnologías como la IA, sitúa a SVH como un actor innovador y con un gran potencial en el panorama tecnológico industrial.

SVH, MÁS QUE UNA SOLUCIÓN TECNOLÓGICA

El programa BFA es una iniciativa público-privada promovida por la Xunta de Galicia, el Consorcio de la Zona Franca de Vigo, Stellantis y la Fundación CEAGA. Soluciones de Virtualización Híbrida ha participado en la octava edición del BFA, en la fase de aceleración, tras su paso por el HTA. “Fue la forma de conocer un poco más de cerca proyectos de otras ediciones y, gracias a eso, plantearnos entrar”, explica Rita Pérez Carou que, no obstante, se muestra satisfecha de los hitos logrados en todo este tiempo.

“Entrar en el programa BFA era un objetivo más de los que teníamos en 2024. De inicio, en el BFA buscábamos esa cercanía a la industria, así como ver el alcance de todo el programa y aprender todo lo posible”, señala, en referencia a los motivos que los llevaron a formar parte de esta nueva edición del programa.

“Actualmente, el BFA nos ha permitido validar nuestras soluciones”, añade, apelando a la utilidad que tiene formar parte de iniciativas como esta para el desarrollo y puesta a punto de proyectos tecnológicos emergentes.

El equipo está integrado por profesionales con una sólida experiencia, entre los que se encuentra Simón Fernández, cofundador de SVH

“Hemos visto que hay un gran tirón en el sector de la XR cuando se logran solventar esos problemas técnicos”, comenta Pérez sobre las oportunidades de mercado. “El sector está en crecimiento, y dentro de la industria existe una demanda clara de este tipo de tecnologías que nosotros estamos preparando para satisfacer”, asegura.

“Estamos aquí para solventar problemas reales que tiene la industria”, enfatiza Rita Pérez. “Muchas veces, la adopción de la XR se ve obstaculizada por complejidades técnicas, como la integración con dispositivos existentes o maquinaria más antigua. Otro campo con un enorme potencial de mejora gracias a la XR es el de las formaciones y la capacitación”, sostiene.

BFA, UN PILAR FUNDAMENTAL

La participación de SVH en el programa BFA es un pilar fundamental en su estrategia actual. “Estamos en proceso de validación de unos pilotos en la industria local. Esta experiencia es crucial para perfeccionar nuestras soluciones y demostrar su valor en entornos reales”, declara la CEO. Con la vista puesta en el futuro, SVH prevé escalar sus servicios de cara a 2026, llevando sus innovaciones a otros sectores productivos.

Las claves que se encuentran detrás de su incorporación al BFA son múltiples: “Yo creo que es una suma de pequeñas cosas. Desde nuestra trayectoria en el HTA, hasta nuestras colaboraciones abiertas con otras empresas consolidadas y que pasaron por el BFA”, remarca. Pero también pone de manifiesto su tecnología novedosa, a la que sin duda ven “potencial”.

Por otra parte, los objetivos que se marcan desde SVH para aplicar en su plataforma software son ambiciosos, pero alcanzables. “A medio plazo, el objetivo es la validación de nuestra solución con un piloto en planta con las empresas con las que mantenemos contacto”, indica la CEO. Pero también apuesta por seguir incorporando talento joven a su proyecto, y a un sector con gran potencial, pese a los desafíos.

Las sesiones de formación del BFA son uno de los puntos fuertes del programa. Para Rita Pérez son un valor añadido. No obstante, para ella la formación no es lo único importante del BFA. “Nosotros consideramos que cada parte del programa es un pilar fundamental. Si falla uno, fallan todos”, apostilla, en referencia a las diferentes vertientes que componen el programa, desde la formación hasta el networking.

Con su enfoque pragmático y su tecnología avanzada, SVH se perfila como un socio clave para las empresas industriales que buscan dar el salto a la Realidad Extendida, transformando operaciones y abriendo nuevas vías para la eficiencia y la innovación.

Rafael Ispizua y Javier Sordo, fundadores de beXReal, con las gafas de realidad aumentada.

Lo que comenzó siendo una idea abstracta sobre cómo utilizar la realidad virtual y poner la tecnología pionera al servicio de la sociedad, se ha convertido en un proyecto rompedor, con todas las letras. Estas componen la palabra beXReal, que es el nombre de una de las empresas que ha participado en la fase de consolidación de la última edición del BFA.

Gafas de realidad aumentada de beXReal, el soporte en tiempo real de los operarios y el futuro de la industria

"Cuando entramos en el programa BFA ya contábamos con una trayectoria sólida en la aplicación de Realidad Extendida (XR) para la industria y la construcción, pero nuestro objetivo era acelerar la implantación de nuestras soluciones en el sector de la automoción en Galicia", explica Javier Sordo, CMO de beXReal.

Desde entonces, han fortalecido su propuesta con la integración de inteligencia artificial, gemelos digitales y blockchain, "consolidando nuestra capacidad de aportar soluciones tecnológicas de alto valor", matiza. En este sentido, tanto él como Rafael Ispizua, CEO y gerente de beXReal, están muy satisfechos con su participación en el programa, ya que les ha permitido ampliar su red de colaboraciones con clústeres de innovación y centros tecnológicos.

El proyecto que están desarrollando es una plataforma de asistencia remota y gestión del conocimiento industrial, que permite a los operarios recibir soporte en tiempo real mediante gafas de realidad aumentada. "Además, hemos incorporado gemelos digitales, lo que permite a las empresas visualizar y simular procesos antes de su ejecución, optimizando el mantenimiento, la producción y la seguridad", enfatiza Sordo.

"Nuestra plataforma destaca por integrar las últimas tecnologías de gráficos por computadora, utilizadas en videojuegos, lo que nos permite representar modelos industriales de manera más realista y eficiente", declara. También ofrecen información crítica de seguridad industrial en tiempo real a través de las gafas, ayudando a los operarios a evitar riesgos y mejorar la eficiencia en su trabajo.

TECNOLOGÍA COMBINADA

BeXFlow y MyPocketFactory combinan lo mejor de la realidad extendida, la inteligencia artificial y los gemelos digitales en una solución flexible y altamente intuitiva. Según Javier Sordo, se diferencian de otras soluciones en varios aspectos, como la integración con gemelos digitales, que permiten visualizar procesos y detectar problemas antes de que ocurran, lo que mejora la eficiencia y reduce errores.

También en el uso de tecnología de videojuegos, ya que aplican gráficos avanzados y modelado 3D interactivo para hacer las soluciones más atractivas y accesibles. El enfoque en la seguridad y formación del operario es otra de las claves del éxito del proyecto, en opinión de Sordo. "Las gafas ofrecen información de seguridad en tiempo real y guían al trabajador en procesos críticos, reduciendo riesgos y mejorando la precisión", asegura.

beXFlow y MyPocketFactory combinan lo mejor de la realidad extendida, la inteligencia artificial y los gemelos digitales en una solución flexible

La fácil adopción de sus soluciones, que están diseñadas para integrarse sin cambios en la infraestructura existente, es otro de los valores diferenciales que hacen único a beXFlow. Las colaboraciones estratégicas son fundamentales también. La compañía trabaja con centros tecnológicos, clústeres de innovación e instituciones, como el MIT, para estar siempre en la vanguardia tecnológica.

"Nuestra experiencia en digitalización industrial, junto con la capacidad de escalar y personalizar nuestra tecnología, ha sido clave en nuestra selección. La validación de nuestras soluciones en sectores como la automoción, la construcción y la industria

LA DIGITALIZACIÓN TRANSFORMA EL SECTOR INDUSTRIAL

El sector industrial está en plena transformación digital, con una creciente demanda de soluciones que optimicen procesos y mejoren la seguridad y la eficiencia operativa. Al menos, eso opina Javier Sordo, que valora la situación de la industria de manera positiva. Según este profesional, la expansión de los gemelos digitales será generalizada, ya que facilitan la toma de decisiones mediante simulaciones en tiempo real.

Por otra parte, considera que habrá mayor integración de IA en procesos industriales, con automatización inteligente y análisis predictivo, así como un uso habitual de realidad extendida para asistencia y formación, puesto que mejora la capacitación de los operarios y reduce errores de mantenimiento.

Por último, el CMO de beXReal asegura que la industria se focalizará en la seguridad del operario. "Tecnologías como las gafas de realidad aumentada proporcionan información en tiempo real para reducir riesgos laborales", manifiesta, asegurando que están bien posicionados para seguir liderando el cambio y aportar soluciones de alto valor.

La fácil adopción de sus soluciones, diseñadas para integrarse sin cambios en la infraestructura existente, es otro de sus valores diferenciales

nos ha permitido demostrar el impacto real de nuestras herramientas", explica. "Además, nuestra proyección de crecimiento y nuestra estrategia de innovación alineada con los retos de la industria 4.0 han sido factores determinantes", remarca.

ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Su participación en la última edición del BFA ha ido viento en popa, ya que les ha permitido fortalecer alianzas con empresas clave del sector y ajustar su tecnología a los requerimientos específicos de la automoción.

"A medio plazo, esperamos consolidar implementaciones de beXFlow en la industria gallega y expandir nuestro alcance en nuevos mercados internacionales", sostiene Sordo. "También estamos avanzando en el desarrollo de nuevas funcionalidades basadas en IA y gemelos digitales, lo que nos permitirá seguir aportando valor a nuestros clientes", asegura.

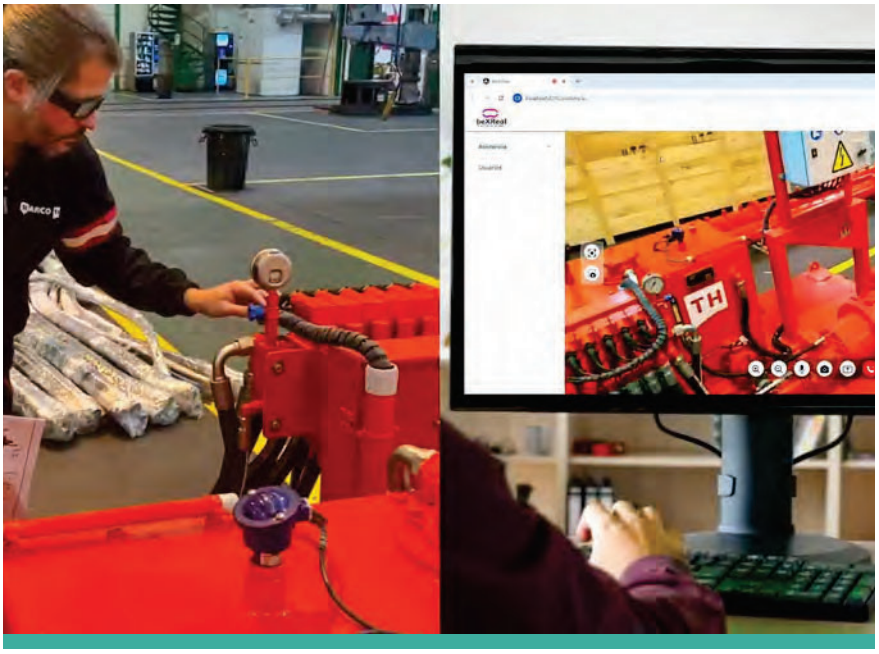
Lo que más valoran de las sesiones de formación es la visión estratégica que aportan, así como "el acceso a expertos del sector y la oportunidad de compartir experiencias con otros emprendedores", explica. "Estas sesiones nos han ayudado a perfeccionar nuestro modelo de negocio, afinar nuestra propuesta de valor y consolidar nuestra estrategia de crecimiento en mercados clave", señala el CMO de beXReal.

En la actualidad, un total de 12 profesionales con perfiles especializados en ingeniería gráfica, inteligencia artificial, XR y desarrollo de negocio forman parte de este proyecto. "Operamos en España, con fuerte presencia en Euskadi y Galicia, y estamos en proceso de expansión en Estados Unidos y Oriente Medio", indica.

Bajo su punto de vista, la combinación de talento tecnológico y enfoque comercial les permite adaptarse a diferentes mercados con una propuesta de alto valor.

beXReal ha experimentado un crecimiento sostenido de más del 30% anual desde su fundación hace cuatro años

Como él mismo manifiesta, beXReal ha experimentado un crecimiento sostenido de más del 30% anual desde su fundación hace cuatro años, alcanzando una facturación de un millón de euros. "A medio plazo, nuestro objetivo es consolidar nuestra presencia en España, expandirnos en Estados Unidos y Oriente Medio, y seguir creciendo tanto en facturación como en implantación de nuestra tecnología en empresas industriales", expone. "También buscamos fortalecer nuestro equipo con perfiles especializados para seguir impulsando la innovación en nuestros productos", asevera.



Óscar Rodríguez, coordinador general de SFC Solutions.

SmartFlexCell nació como una solución innovadora que ofrecía versatilidad a las celdas robóticas y, al mismo tiempo, que aporta flexibilidad a las mesas de trabajo. La eficiencia energética y la simplicidad son dos de las puntas de lanza de este proyecto que, tras pasar por la fase de aceleración del BFA, ha participado en la de consolidación de la última edición del programa.

SmartFlexCell, la solución que ofrece tecnología de vanguardia autoadaptable a las mesas de trabajo

SFC Solutions es una empresa de robótica de vanguardia centrada en la creación de soluciones de fabricación adaptables y eficientes. Fundada por expertos en robótica y automatización industrial, su objetivo es revolucionar los procesos de producción en sectores como la automoción y la metalurgia. Con sede en España, colaboran con instituciones tecnológicas líderes y socios industriales para llevar al mercado la próxima generación de soluciones robóticas.

SmartFlexCell se creó con un objetivo: aportar flexibilidad y fiabilidad a las celdas de producción robóticas, auspiciada por una necesidad latente que había en el mercado. Su producto estrella permite a las industrias producir pedidos de lotes pequeños de forma eficiente y minimizando el tiempo de inactividad de la línea de producción.

"Empezamos el año pasado en la fase de aceleración, con una experiencia realmente muy satisfactoria, y siguiendo el programa, nos presentamos también a la fase de consolidación", sopesa Óscar Rodríguez, coordinador general de SFC Solutions.

"Gracias a BFA tenemos la posibilidad de tener un prototipo industrial instalado en una línea de producción, y de poder entrar en otros potenciales clientes del sector", explica.

"Nuestro proyecto SmartFlexCell es una solución llave en mano que permite dotar de flexibilidad a las celdas de producción robotizadas. Lo que hacemos es que la propia celda robotizada se autoconfigure para poder pasar de un tipo de producción a otro en cuestión de minutos, ahorrando costes de utillajes, tiempos de configuración y almacenaje de stocks, y maximizando el uso de la celda robotizada", manifiesta.

SFC Solutions es una empresa de robótica de vanguardia centrada en la creación de soluciones de fabricación adaptables y eficientes

Y es que el sistema mecánico con un bloqueo patentado también otorga una extraordinaria precisión, repetibilidad y fiabilidad. Es pasivo, ya que no tiene motores, por lo que su mantenimiento es muy sencillo. Esta solución hace posible que el robot reconfigure su entorno, la mesa de trabajo, que permite pasar de un modelo de pieza a otro de forma rápida y eficaz.

"Tenemos una ventaja basada en un hardware patentado. Se trata de unos Hexapods que tienen un sistema de bloqueo que permite un altísimo nivel de precisión y fiabilidad. La patente está protegida a nivel Europa, y también en Reino Unido", detalla.

La sencillez mecánica es otro de los puntos fuertes de SmartFlexCell, lo que la convierte en una alternativa accesible y económica para las empresas que requieran estos servicios.

SOLUCIÓN REAL Y EFICIENTE

Nuestro valor radica en "ser una solución real que la industria busca, y que además es accesible desde el punto de vista técnico y económico", opina Rodríguez. "Aportamos una solución eficiente, y eso redunda en la competitividad del sector", asegura, poniendo en valor la utilidad práctica de su proyecto.

"Por sus propias características, esta solución tecnológica es de gran utilidad

UN PROYECTO AUTO-ADAPTABLE Y PRECISO

La visión con la que nació este proyecto es tan clara como los resultados que ha tenido en todo este tiempo. Desde el equipo de SFC Solutions plantearon la posibilidad de hacer que los sistemas robóticos fueran adaptables, pero también fáciles de programar, instalar y utilizar. Su misión es liderar la producción de lotes pequeños ofreciendo soluciones robóticas que permitan una rápida configuración con el mínimo esfuerzo; centrados en ofrecer alta precisión, flexibilidad y automatización para ayudar a sus clientes a responder rápidamente a las cambiantes demandas del mercado.

Lo que ofrecen en SmartFlexCell es "un cambio en las reglas del juego", gracias a la célula robotizada autoadaptable que transforma las líneas de producción al permitir cambios rápidos de herramientas y operaciones de alta precisión. Lo que los diferencia es, por lo tanto, su enfoque único y automatizado, con el que los fabricantes pueden lograr una agilidad sin precedentes, así como responder a los cambios sin comprometer la calidad o la productividad de su trabajo.

El coordinador general de SFC Solutions tiene claro el enorme impacto que ha tenido su participación en las diferentes fases del BFA

para la mayoría de las empresas, y también para cualquier tipo de productor industrial que tenga diferentes referencias en mercado y/o producciones a medida", detalla. Éstos serían los clientes potenciales de SmartFlexCell.

El coordinador general de SFC Solutions tiene claro el enorme impacto que ha tenido su participación en las diferentes fases del BFA en lo que respecta a desarrollo y puesta en marcha de su solución.

"La consolidación nos ha permitido entrar en saldo positivo en nuestra actividad, y tener abiertos varios proyectos que, desde Galicia, se diseñan no solo para compañías europeas, sino que incluso alguna norteafricana ha pedido ya información y ha hecho una oferta", confiesa, satisfecho con el resultado de años de trabajo y dedicación.

En este sentido, las sesiones de formación son uno de los principales atractivos que tiene el BFA para los emprendedores como Rodríguez, que valoran muy positivamente la calidad de los profesionales.

"Es una formación de altísimo nivel, que se basa en muchos casos prácticos. Realmente te prepara para la gestión de la startup, y te da acceso a un conocimiento no habitual en el sistema institucional educativo", enumera las ventajas y los beneficios de participar en estos cursos de formación que pone a disposición de las empresas el BFA.

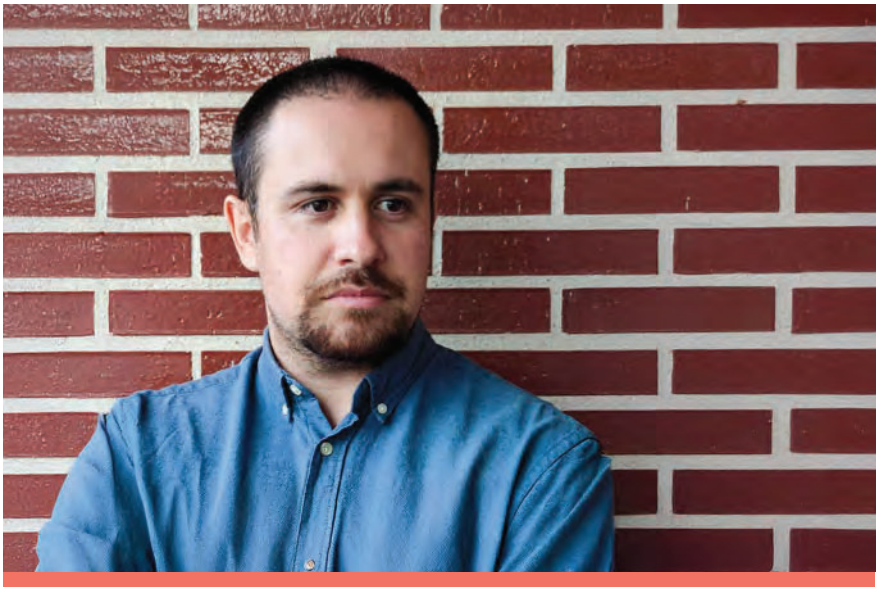
EL TALENTO DEL EQUIPO, VALOR AÑADIDO

El equipo que da vida a SmartFlexCell está compuesto por cuatro socios fundadores y dos más que proceden del equipo laboral inicial. Pero también cuentan con otros dos empleados, que de momento no tienen participación en la empresa. Y es que a pesar de su corta trayectoria –la empresa se fundó en O Porriño (Pontevedra) en el año 2022– el grupo ha ido creciendo paulatinamente gracias al éxito de su solución y la buena acogida por parte del tejido empresarial gallego.

Su idea es consolidar las soluciones flexibles que están desarrollando dentro del sector, al mismo tiempo que replican los casos de éxito en las diferentes plantas del cliente. "Para ello son fundamentales las alianzas que estamos sellando con las ingenierías más relevantes de la zona, lo que potencia aún más el crecimiento de nuestra solución", asevera.

"Actualmente, tenemos opciones de pasar de dos a 24 instalaciones en un año", avanza, con la expectativa de seguir manteniendo el nivel de crecimiento sostenido que han experimentado hasta la fecha.

No obstante, se muestra cauto con el futuro de la industria, si bien reconoce que se encuentran en un momento "dulce". "Confiamos en poder ir a ronda en los próximos meses para crecer de manera más rápida", declara.



Beltrán Blázquez, CEO y fundador de Synnect Technologies.

Synnect Technologies es mucho más que una empresa puntera en el sector de la tecnología y los servicios. Aspiran a ser líderes en materia de conectividad e interoperabilidad. Lo hacen con los activos de sus clientes, una lista en la que se encuentran profesionales de diversas industrias: defensa, agrotech o la aeroespacial.

Synnect apuesta por la interoperabilidad y la optimización con su revolucionario Gemelo Digital

La historia de Synnect es el resultado del trabajo bien hecho. Así lo demuestra su participación en la fase de aceleración de la última edición del programa Business Factory Auto & Mobility. El objetivo es llevar la tecnología que han diseñado a base de esfuerzo y dedicación con su Gemelo Digital a diversos sectores cuya aplicación pueda ser beneficiosa o, incluso, necesaria.

"Nuestra experiencia y tecnología viene del sector aeroespacial, pero con vocación de llevar la tecnología del Gemelo Digital a otros sectores. Ya estábamos trabajando en Gemelos Digitales de movilidad urbana, y pensamos que el programa del BFA podría ser un apoyo para llevar la tecnología también a las pruebas de componentes de vehículo o la mejora de procesos de fabricación", explica Beltrán Blázquez, CEO y fundador de la compañía.

Pero su participación en programas e iniciativas de desarrollo no se limita a su relación profesional con el Consorcio de la Zona Franca de Vigo, sino que han sido seleccionados como beneficiarios de otros programas, como el NEOTEC del CDTI, "lo cual nos va a permitir reforzar y acelerar el camino en el que nos encontramos", añade Blázquez Pérez.

La cartera de servicios que ofrece Synnect Technologies es tan amplia como diversa. Desde la adquisición de datos o el IoT (el Internet de las cosas), hasta la utilización de la Inteligencia Artificial (IA) y la robótica, la compañía ha destacado por su implementación y desarrollo de los Gemelos Digitales.

"Nuestra tecnología permite crear Gemelos Digitales. Consiste en unir datos reales con simulaciones y predicciones para la realización de pruebas o mejora de procesos", expone el CEO de la compañía.

Pero va más allá en su argumento. "No se trata solo de visualizar la información, sino de que la información real alimente los modelos virtuales, y que los datos sintéticos permitan mejorar los sistemas reales", sostiene, indicando que "la importancia, más que en la visualización, está en la información y mejoras que se pueden obtener".

Y es que la tecnología de Synnect permite interoperar a elementos del mundo real, ya sean sistemas de control, robots o electrónica embarcada como un sistema ADAS, con simulaciones virtuales que permitan detectar mejoras o fallos.

Su experiencia y tecnología procede del sector aeroespacial, pero su objetivo radica en llevar la tecnología del Gemelo Digital a otros sectores

VALORES QUE LOS HACEN ÚNICOS

Entre los valores diferenciales que caracterizan a su Gemelo Digital y lo hacen único frente a la competencia, Beltrán Blázquez lo tiene claro. "La principal característica de nuestro producto es que permite una interoperabilidad total entre fuentes de datos, sistemas reales y modelos de simulación o machine learning. Esto nos permite crear Gemelos Digitales de forma escalable y con una adopción muy sencilla", manifiesta.

De esta forma es como Synnect ha conseguido las prestaciones de los bancos de pruebas aeronáuticos con una herramienta de software, reduciendo así el coste de entrada en una tecnología de vanguardia. "Creo que nuestra trayecto-

TECNOLOGÍA DE VANGUARDIA Y CONFIABLE

La tecnología de Synnect busca la interoperabilidad TI/OT en tiempo real para crear simulaciones y predicciones inteligentes, logrando de esta forma la optimización de procesos y operaciones en un entorno virtual. Los servicios que ofrecen los han posicionado como una compañía referente en el sector.

Especializados en la adquisición de datos, cubren todo el ciclo de este en entornos industriales y redes IoT. También aplican técnicas de Ciencia de Datos para analizar y explotar los datos a través de modelos de aprendizaje automático, y crean herramientas de automatización de procesos, eliminando tareas sistemáticas con el foco en la analítica y actuación.

Así pues, Synnect ofrece una solución segura y confiable para la toma de decisiones estratégicas de sus clientes, donde la conectividad y la explotación de datos serán las puntas de lanza de su crecimiento futuro.

Su actividad se centra en ingeniería en los sectores aeronáutico, de movilidad urbana, portuario y defensa, principalmente

ria en Gemelo Digital aplicado a otros sectores se ha visto como una oportunidad de mejorar las pruebas, capacidades y competitividad del sector", afirma Beltrán Blázquez.

En lo que respecta al impacto real que está teniendo su participación en la última edición de BFA, el CEO de Synnect se muestra convencido. "Al margen de la formación, el programa nos ha permitido conocer de primera mano las necesidades de la industria y las empresas del sector, y establecer relaciones con otras empresas. Lo consideramos una pieza clave para crecer en el sector de la automoción", declara, remarcando que lo que más valora de las sesiones de formación del BFA es su calidad.

"El BFA nos ha permitido conocer de primera mano las necesidades de la industria y las empresas del sector", destaca el CEO de la compañía

"La formación está muy alineada con las necesidades de un proyecto emprendedor. Los contenidos y el material son de la máxima actualidad y están pensados para que las empresas miremos hacia delante y podamos encontrar el encaje en el mercado", reconoce. "El formato también ha sido de gran valor para trabajar mano a mano con el resto de startups del programa", admite.

En la actualidad, el equipo de Synnect está formado por seis personas, sin contar con los acuerdos y colaboraciones con partners, "que nos permiten abordar oportunidades más complejas", enfatiza Blázquez.

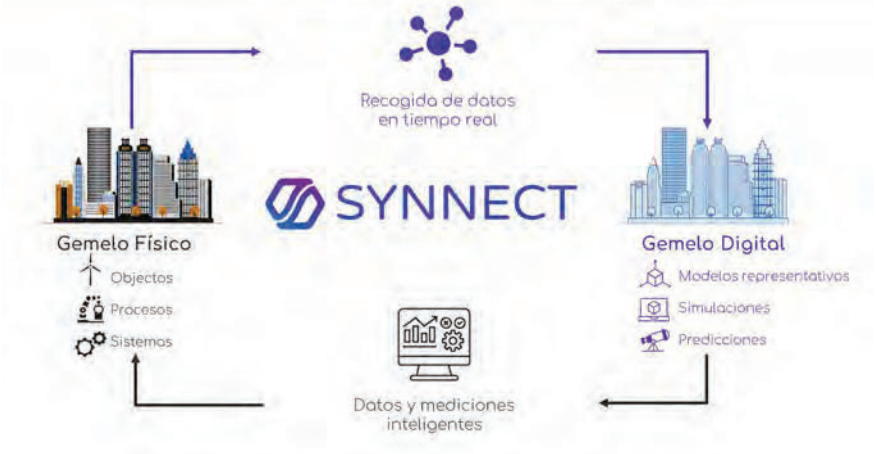
"Nuestra actividad se centra en ingeniería en los sectores aeronáutico, de movilidad urbana, portuario y defensa, aunque desde principios de 2025 hemos arrancado varias oportunidades en el sector foodtech", confirma.

UN FUTURO PROMETEDOR

Entre los objetivos que esperan conseguir a medio plazo se encuentra incrementar su nivel de ventas. "Queremos continuar con nuestro crecimiento en facturación recurrente gracias a los sectores foodtech y automoción. Para ello, aparte de nuestra participación en el BFA, estamos realizando actualmente una ronda de inversión que nos permita aumentar el equipo para mejorar nuestra llegada al mercado y asegurar el crecimiento", expone.

Pero si algo mantiene en vilo al sector, esto son las tendencias y pautas que marcarán el futuro. "La competencia de fabricantes chinos es ya una realidad, y va a ser una presión muy fuerte para reducir costes sin reducir, o incluso mejorar, la calidad de los productos. Si eso se combina con el incremento de la importancia de sistemas electrónicos como parte del vehículo (tanto en coste como en valoración por el consumidor), una tecnología como la que traemos desde Synnect puede ser una pieza clave para mantener la competitividad y hacer frente a los retos presentes y futuros", asevera Beltrán Blázquez.

Interoperabilidad TI/OT en tiempo real para crear simulaciones y predicciones



El equipo de Uniscool.

Cuando Uniscool entró en el programa BFA lo hizo con una ilusión: aplicar su tecnología patentada de refrigeración líquida al ámbito de la automoción. “Gracias a la colaboración con BorgWarner, hemos iniciado un piloto para desarrollar un sistema de refrigeración de cargadores de vehículos eléctricos más eficiente que las soluciones existentes”, asegura el CEO de Uniscool, Ramón Jiménez.

Uniscool tiene la patente de refrigeración líquida que demanda el sector de la automoción

“Este proyecto nos va a permitir validar nuestra tecnología en un entorno de alto rendimiento y adaptarla a los estándares de exigencia del sector del automóvil. Gracias al apoyo de CEAGA estamos dando los pasos necesarios para industrializar nuestra solución y convertirnos en un proveedor clave en refrigeración de electrónica de potencia dentro del sector de la automoción”, expone el CEO de Uniscool.

El proyecto que están desarrollando es un sistema de refrigeración líquida de nueva generación para cargadores de vehículos eléctricos. Lo hacen en colaboración con la empresa BorgWarner. “La innovación reside en nuestra tecnología ‘Smart Cool Fins’, que permite eliminar los puntos calientes justo en el momento en que aparecen”, manifiesta Jiménez.

Con esto se incrementa la eficiencia, se reduce el consumo energético y se prolonga la vida útil de los componentes. “A diferencia de los sistemas convencionales, nuestra solución se adapta a las condiciones térmicas reales, lo que resulta en un control térmico más eficaz. Esto no solo supone una mejora técnica, sino también una contribución directa a la sostenibilidad”, explica, asegurando que gracias al BFA esta tecnología se podrá aplicar por primera vez en un entorno de automoción, “lo que abre la puerta a su aplicación en múltiples componentes de electrónica de potencia del vehículo del futuro”, matiza.

El proyecto que están desarrollando es un sistema de refrigeración líquida de nueva generación para cargadores de vehículos eléctricos

Pero si algo distingue a Uniscool es su tecnología pionera. “Destaca por su capacidad de adaptación térmica en tiempo real y por eliminar los puntos calientes, lo que no solo mejora el rendimiento, sino que también reduce el consumo energético”, prosigue, remarcando que, a diferencia de soluciones pasivas, “Uniscool ofrece una alternativa inteligente, eficiente y sostenible”.

“Además, nuestra propuesta no requiere rediseñar los equipos del cliente, sino que se integra fácilmente en configuraciones existentes, lo que acelera su adopción”, asegura Ramón Jiménez.

Uniscool cuenta también con validaciones en diversos sectores, así como un enfoque escalable que los posiciona como una solución versátil y competitiva para la electrónica de potencia. “El resultado es una solución innovadora que aporta eficiencia, fiabilidad y sostenibilidad a sistemas de nueva generación”, indica.

UNA PATENTE CON GRAN POTENCIAL

Uniscool participó en la fase de aceleración de la última edición del programa Business Factory Auto & Mobility. “Creemos que BFA ha valorado nuestro potencial tecnológico, el enfoque innovador de nuestra solución, su aplicabilidad directa al sector y nuestra clara vocación industrial”, pone de manifiesto su CEO, quien se muestra convencido de que su compañía encaja a la perfección en el espíritu del BFA.

“Apostar por ideas disruptivas que tengan una base sólida de I+D+i y una visión ambiciosa de escalado”. Además, asegura que su voluntad es la de colaborar, adaptarse y aprender del ecosistema industrial gallego.

“El hecho de contar ya con una patente activa y estar en fase de piloto con un actor

UN SALTO HACIA EL SECTOR AUTOMOVILÍSTICO

Uniscool está formado por un equipo multidisciplinar de ocho profesionales con experiencia en ingeniería térmica, microelectrónica, gestión de proyectos tecnológicos y desarrollo de negocio. Esta estructura les permite abordar tanto el desarrollo técnico de su solución como su validación industrial y su escalado comercial. "Estamos operando en mercados donde la electrónica en potencia juega un papel crítico, como los centros de datos o la computación de alto rendimiento", señala Ramón Jiménez.

"Gracias al BFA estamos aplicando nuestra tecnología a los cargadores de vehículos eléctricos, y aspiramos a extenderla a otros sistemas térmicamente exigentes dentro del vehículo del futuro", asegura. "La automoción vive una etapa de transformación estructural, con grandes retos derivados de la transición hacia el vehículo eléctrico y autónomo, las tensiones geopolíticas y la evolución de las cadenas de suministro. Sin embargo, existe una certeza: la movilidad seguirá siendo un pilar de la sociedad moderna", concluye el CEO de Uniscool.

"Nuestra tecnología destaca por su capacidad de adaptación térmica en tiempo real y por eliminar eficazmente los puntos calientes", asegura su CEO

de primer nivel como BorgWarner demuestra que nuestro proyecto tiene un alto potencial de impacto", sostiene.

"En definitiva, BFA ha visto en Uniscool una empresa emergente con capacidad real de convertirse en un proveedor tecnológico estratégico", confirma Jiménez, quien valora el impacto de su participación en la actual edición del BFA de manera muy positiva. "Gracias a este programa hemos accedido a una red de empresas tractoras, expertos técnicos y oportunidades de colaboración que difícilmente habríamos encontrado fuera de Galicia", confirma.

"El proyecto con BorgWarner es un ejemplo de cómo BFA facilita la innovación aplicada", asegura, poniendo en valor las sesiones formativas, que les han permitido profesionalizar sus operaciones. "A medio plazo esperamos industrializar nuestra solución, iniciar la homologación para automoción, y posicionarnos como proveedor de refrigeración líquida para electrónica de potencia en vehículos eléctricos", revela.

Lo que más valora Jiménez de las sesiones de formación es su aplicabilidad directa. "Han sido un verdadero máster práctico en gestión empresarial, adaptado al entorno industrial real", confiesa. "Nos ha permitido estructurar nuestra estrategia de negocio, profesionalizar la organización interna y optimizar procesos clave", sostiene.

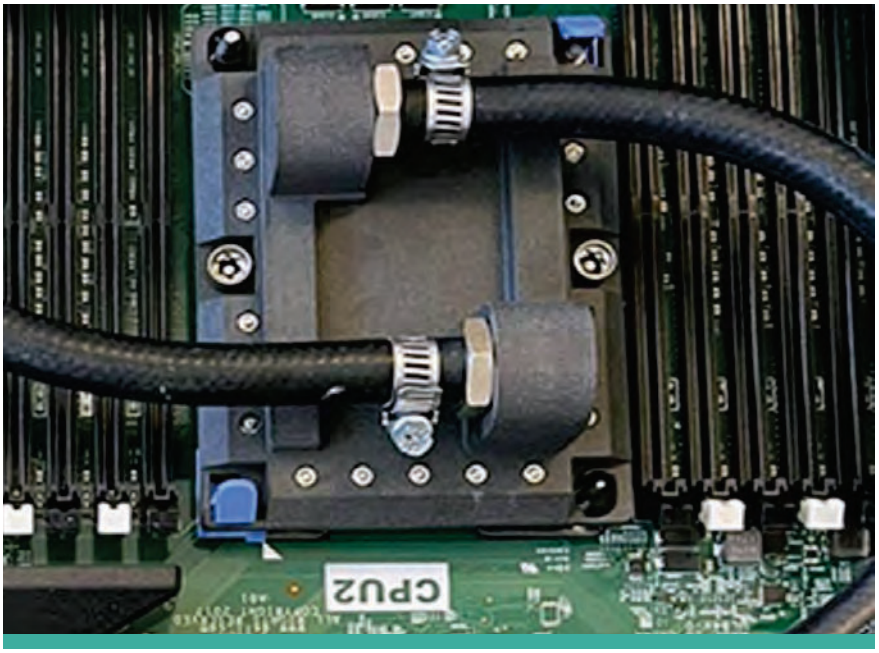
"Estas sesiones no solo nos están ayudando a crecer como empresa, sino también como equipo y como líderes. Sin duda, son uno de los activos diferenciales más valiosos del BFA", destaca.

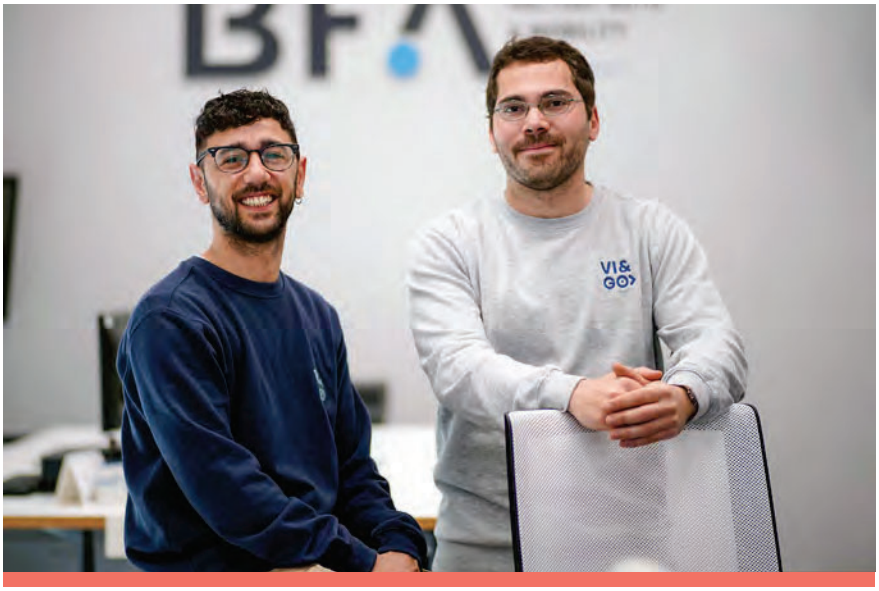
CRECIMIENTO SOSTENIDO

Sus objetivos a corto y medio plazo son ambiciosos, pero realistas. "En cuanto a empleo, prevemos duplicar nuestro equipo en los próximos dos años, creando entre ocho y diez nuevos puestos de trabajo. En términos de ventas, nuestro objetivo es posicionarnos como el proveedor de referencia en refrigeración líquida de electrónica de potencia para centros de datos y automoción, alcanzando una cuota del 10% del mercado europeo en los próximos cinco años", confirma.

"BFA ha visto en Uniscool una empresa emergente con capacidad real de convertirse en un proveedor tecnológico estratégico del sector", indica Ramón Jiménez

Todo esto se traduciría en una facturación multimillonaria anual sostenida en contratos con integradores. "A corto plazo, esperamos consolidar grandes pilotos en automoción y cerrar acuerdos marco que nos permitan iniciar producción en serie a partir de 2026", finaliza el CEO de Uniscool.





Adrián Marnotes e Ignacio Iglesias, cofundadores de VI&GO.

VI&GO empezó su andadura en el mundo empresarial apostando por la micromovilidad sostenible con una autonomía plenamente garantizada. Lo que comenzó como una idea abstracta de dos emprendedores se ha convertido en un proyecto con todas las letras, gracias a la fase de consolidación del programa BFA, que ha propiciado su desarrollo en un entorno muy profesionalizado.

VI&GO aspira a ser el estándar de referencia en battery swapping en el sur de Europa

Ignacio Iglesias y Adrián Marnotes son los artífices de VI&GO, la empresa que ha diseñado un servicio de suscripción para estaciones de carga e intercambio de baterías, así como una plataforma web que monitoriza la gestión de baterías, estaciones y usuarios.

"VI&GO nació de nuestra pasión por humanizar las ciudades, queremos contribuir a su transformación mediante la movilidad eléctrica compartida". Así de rotundos se mostraban ambos cofundadores el año pasado, cuando su prototipo se encontraba en la fase de aceleración del programa que los ha visto nacer y crecer.

"A comienzos de 2024 iniciamos nuestra primera prueba piloto con una estación de intercambio de baterías operativas 24/7 en Madrid", explica Ignacio Iglesias sobre los inicios del proyecto. "Desde entonces, hemos validado tanto el producto como el modelo de servicio, lo que nos ha permitido escalar rápidamente", añade.

Actualmente, VI&GO cuenta con varias estaciones que funcionan de forma autónoma en Madrid. Su objetivo es expandirse y llegar a más de 10 ciudades en los próximos años. Un propósito ambicioso, pero viable, teniendo en cuenta el éxito y la buena acogida que está teniendo su proyecto.

VI&GO no solo ofrece hardware, sino que proporcionan una solución integral que incluye gestión energética, software de control y mantenimiento remoto

"Desarrollamos e implementamos estaciones inteligentes de intercambio de baterías (battery swapping) para flotas de vehículos eléctricos ligeros. Nuestro enfoque elimina los tiempos de carga, reduce los costes operativos y mejora la eficiencia logística en movilidad urbana", prosiguen sus cofundadores.

"Es un sistema escalable, autónomo y disponible 24/7, lo que lo convierte en una alternativa real y sostenible al modelo tradicional de carga eléctrica", manifiestan, poniendo el foco en la utilidad de su dispositivo.

Así pues, Iglesias se muestra orgulloso del prototipo que idearon, que "destaca por su autonomía, facilidad de integración en entornos urbanos y experiencia de usuario". Pero VI&GO no solo ofrece hardware, sino que proporciona una solución integral que incluye gestión energética, software de control y mantenimiento remoto. Además, sus estaciones son modulares, lo que permite adaptar la capacidad según las necesidades del cliente y del entorno, como él mismo indica.

PROPUESTA DE VALOR

Por otra parte, el cofundador de VI&GO está convencido de que la combinación de una propuesta de valor clara, una tecnología ya operativa en entornos reales, y un enfoque en movilidad eléctrica eficiente y sostenible ha sido determinante en su selección para incorporarse a la fase de consolidación del BFA, tras su paso por la fase de aceleración. "También creemos en el equipo, con experiencia tanto técnica como estratégica, que ha sido un factor clave en nuestra selección", sostiene.

Del mismo modo, valora muy positivamente el impacto que este programa ha tenido en VI&GO. "BFA ha sido un acelerador cla-

INNOVACIÓN PARA OPTIMIZAR LA EXPERIENCIA DE LOS USUARIOS

VI&GO destaca por su innovación y la utilización de las nuevas tecnologías al servicio de las necesidades de los usuarios. "Integramos directamente la gestión inteligente de baterías en las plataformas de gestión logística, optimizando operaciones y mejorando la eficiencia general", enfatiza Ignacio Iglesias, asegurando que su tecnología no solo permite monitorizar en tiempo real el estado de la carga, sino que también asegura su manipulación y recarga seguras mediante el diseño de estaciones que cumplen con todas las normativas.

Las aplicaciones principales del proyecto de VI&GO incluyen la gestión, carga e intercambio de baterías para vehículos eléctricos ligeros, ofreciendo soluciones para optimizar los procesos, eliminando el tiempo de carga y el deterioro prematuro de las baterías.

En este último año han logrado destacados hitos. Paulatinamente, y con ayuda del BFA, han mejorado su software para hacerlo más eficaz y sencillo de utilizar, por lo que han contribuido también a iterar la experiencia de usuario para mejorar el producto.

Las sesiones de formación han sido de gran ayuda para ayudar a estos jóvenes emprendedores a poner en marcha su prototipo

ve para afinar nuestra estrategia, escalar operaciones y establecer relaciones estratégicas en el sector", remarca. A medio plazo, la hoja de ruta es clara: quieren desplegar sus estaciones en nuevas ciudades, cerrar acuerdos con nuevos operadores de flotas eléctricas y consolidarse como el estándar de referencia en battery swapping en el sur de Europa.

Las sesiones de formación han sido de gran ayuda para que estos jóvenes emprendedores pusiesen en marcha su prototipo. Lo que más destacan es el enfoque práctico y personalizado. "Cada sesión nos ha aportado herramientas reales para resolver desafíos específicos, desde la estrategia de escalado hasta la financiación o la relación con los stakeholders públicos y privados", confirma.

En la actualidad, VI&GO cuenta con un equipo de cinco personas, que abarca desde desarrollo tecnológico hasta operaciones y estrategia comercial. "Actualmente estamos operando en Madrid, pero ya trabajamos para llevar nuestro servicio a otras ciudades con alto potencial de electrificación logística", indica Iglesias sobre los mercados en los que planean establecerse.

PROVEEDOR CLAVE DE INFRAESTRUCTURAS

"A medio plazo buscamos instalar más de 100 estaciones, posicionarnos como proveedor clave de infraestructuras para operadores eléctricos en múltiples ciudades y ampliar el equipo hasta duplicar su tamaño para acompañar ese crecimiento operativo", expone, consciente de lo ambicioso que suena, pero convencido del potencial de crecimiento de VI&GO.

Los clientes que podrían estar interesados en esta propuesta de valor son diversos. Iglesias asegura que se beneficiarían especialmente las empresas de flotas de vehículos ligeros, fabricantes de vehículos, empresas de renting, sharing, logística o el sector horeca.

"La electrificación del transporte urbano es imparable, pero aún enfrenta retos operativos, como los tiempos de carga y la gestión de baterías", alega Iglesias, quien considera que el battery swapping se presenta como una solución lógica y eficiente, en especial para flotas.

"Las tendencias del sector apuntan hacia servicios de energía como servicio, interoperabilidad entre fabricantes y la descentralización de la infraestructura energética urbana", sentencia Ignacio Iglesias que, no obstante, es optimista sobre el futuro de un sector en auge.

"Sin duda, la falta de infraestructuras de carga es uno de los principales obstáculos para la adopción de vehículos eléctricos, tanto en Galicia como en otras regiones", indica, poniendo en valor la utilidad y eficacia de su sistema para mejorar la experiencia de la movilidad en las ciudades.

Álvaro Soto Táboas, fundador de Voar Motos, y Florentino Míguez Durán, director técnico.

Voar Motos es el resultado de años de esfuerzo, constancia y compromiso de un joven emprendedor, Álvaro Soto Táboas, que decidió poner en marcha un proyecto pionero para facilitar el desplazamiento de las personas con movilidad reducida: la Motocicleta Adaptada, que ha participado en la fase de aceleración de la octava edición del BFA.

Voar Motos devuelve la autonomía de desplazamiento a personas con movilidad reducida

Álvaro Soto es el vivo ejemplo de que las dificultades solo nos hacen más fuertes. Poco después de que un amigo sufriese un accidente de tráfico que le provocaría una lesión medular, este joven decidió ponerse a trabajar y diseñar una motocicleta que pudiesen utilizar las personas con movilidad reducida, devolviéndoles parte de su libertad y autonomía.

Su proyecto, la Motocicleta Adaptada, participó en la fase de aceleración de la última edición del BFA. Pero se podría decir que Soto Táboas es un veterano en estas lides, puesto que ya había formado parte en 2021-2022 de otro programa, la incubadora High Tech Auto.

"Lo cierto es que, sin nuestra experiencia previa, la Motocicleta Adaptada no habría llegado adónde actualmente se encuentra, y son varios los motivos. Por una parte, están los equipos materiales e inmateriales, como los ordenadores, el software, o las impresoras 3D que el programa pone a disposición de los proyectos participantes", asegura Soto. Sin duda, estas herramientas ayudan a convertir una mera idea en un prototipo a escala real.

Voar Motos está fabricando el producto mínimo viable, que será el primer vehículo funcional con herramientas de accesibilidad

No obstante, señala que el networking que se genera en estos programas y las sinergias que se crean con profesionales del sector y de otros campos han tenido también una gran relevancia en el desarrollo de la Moto Adaptada. "Cuando te rodeas de personas que piensan como tú y de proyectos con ciertas similitudes, acaban apareciendo sinergias que resultan en colaboraciones más productivas", asegura.

De hecho, de su primera incursión se llevaron a dos colaboradores, que hoy en día trabajan en el proyecto. "Para acceder a la BFA es muy importante tener al menos un equipo y algo tangible. El proyecto entró siendo una persona con una idea, y salió con un equipo de tres personas y un prototipo a escala real", afirma.

LA MOTOCICLETA ADAPTADA, EN CONSTANTE EVOLUCIÓN

En todo este tiempo transcurrido desde que se presentaron por primera vez a estos programas hasta el día de hoy, los avances de la Motocicleta Adaptada han sido constantes. "Iniciativas de incubación o aceleración como éstas ponen de manifiesto la importancia del networking. En el proyecto, esto se traduce en que son muchas las personas con experiencia en distintos ámbitos, que se han podido acercar al proyecto y aportar su granito de arena", sostiene.

"Esto nos ha permitido que el proyecto se encuentre actualmente con mucho más fondo del que contaba por aquel entonces, y más cerca de un producto vendible", añade.

Así pues, esa idea abstracta que tuvo un joven con ganas de apostar por la movilidad inclusiva se ha convertido en todo un reclamo para muchas personas que ven ella una oportunidad de recuperar o conseguir cierta independencia.

"Las ventajas que tiene son las mismas que las de una moto convencional: disfrute de la carretera, ahorro en tiempo

LA MOVILIDAD ADAPTADA, UN FUTURO PROMETEDOR

En términos generales, Álvaro Soto se muestra partidario de la incorporación progresiva de este tipo de vehículos al mercado, normalizando su uso y el desplazamiento de las personas que se encuentran en silla de ruedas.

"La movilidad mudará su forma, pero no su contenido. Todo lo que conocemos hoy en día, ya sea para entretenimiento, para funcionalidad o por necesidad, ha ido cambiando desde que apareció; elementos como el cine, la música o la medicina, han cambiado notablemente en los últimos 100 años, o más todavía, la manera en que nos comunicamos en los últimos 20", expone el fundador de Voar Motos.

"Las personas vamos a seguir necesitando desplazarnos, ya sean cortas o largas distancias, sobre dos ruedas, sobre cuatro o sobre ninguna, con motor eléctrico o caminando, pero los seres humanos tenemos inercia de movimiento propio", apostilla.

"Para acceder a la BFA es muy importante tener al menos un equipo y algo tangible", señala Álvaro Soto

de desplazamiento, comodidad en los trayectos...", indica Soto, que se muestra convencido del valor diferencial que tiene su proyecto. "El gran añadido de la Moto Adaptada es que pone a disposición de las personas con discapacidad física todas estas ventajas, lo cual no era posible hasta ahora", manifiesta.

"Afortunadamente, hoy en día existen numerosas herramientas en los transportes para facilitar el acceso y uso por personas de movilidad reducida", expone. Sin embargo, se muestra algo reacio. "Los conceptos de disfrute y practicidad no se encuentran juntos en ninguno de estos transportes, como sí lo hacen en la Moto Adaptada, y aquí es donde reside su gran valor añadido", sostiene.

No es para menos, ya que con su diseño se ponen a disposición del cliente todas las herramientas de accesibilidad para que la persona pueda montar y conducir el vehículo con total autonomía.

PRIMER VEHÍCULO 100 % ACCESIBLE

Actualmente, Voar Motos está fabricando el primer vehículo funcional con herramientas de accesibilidad. "Nuestro principal objetivo es terminar este producto para que esté cuanto antes en nuestras calles, dando la opción a la gente de probarlo y disfrutar de sus ventajas", afirma.

Soto Táboas se muestra convencido de que en España existe una buena afición por las motos "y, dado el clima y los núcleos de población que tenemos, son un vehículo fundamental en la vida cotidiana de un gran número de personas", manifiesta, en referencia a los más de 3 millones de motos y escúteres matriculados.

"Sabemos que en España y en muchos otros países de similar contexto, esta moto gozará de buena acogida, por lo que daremos el salto a otras regiones como Italia, Alemania, Francia, Países Bajos, Portugal o Reino Unido", apunta, enfatizando que en ninguno de ellas existe un vehículo de estas características.

En lo que respecta al futuro del sector, Álvaro Soto se muestra convencido: "En el sector de la movilidad reducida, el principal desafío es romper el estigma de que las personas con movilidad reducida no pueden conducir motocicletas", declara, tachando de "primordial" el hecho de desprenderse de estas creencias tan arraigadas en la sociedad. "La movilidad del futuro no vendrá motorizada de una única manera, pero sí bajo una premisa: la sostenibilidad", proclama.

"Sin nuestra experiencia previa, la Motocicleta Adaptada no habría llegado adónde actualmente se encuentra", afirma su fundador

Así pues, Voar Motos tiene ante sí un futuro prometedor, ya que son muchas las personas que quieren y necesitan un vehículo como este en sus vidas. "Sabemos que hay muchos retos por delante, pero el futuro es prometedor y nos motiva a llevar esta moto a las calles", concluye.

Marc Vila Vilarroig, cofundador de Volting.

Volting nació dentro del Grupo Mides, empresa con amplia trayectoria en servicios integrales para estaciones de servicio. Su punto de partida se basó en aprovechar la experiencia que tenían en instalaciones industriales, trasladándola al emergente mercado de la movilidad eléctrica. El proyecto, con gran potencial y proyección, participa en la última edición de la fase de consolidación del BFA.

Volting, la revolución sostenible del vehículo eléctrico que transforma el sector en España

"Hemos evolucionado rápidamente hasta convertirnos en especialistas en soluciones integrales 'llave en mano' de estaciones de carga eléctrica, realizando proyectos en España y Portugal, y afianzándonos como referentes en la instalación y mantenimiento de cargadores de alta potencia". Así de rotundo se muestra Marc Vila Vilarroig, director de Desarrollo de Nuevas Energías en Mides, y cofundador de Volting.

Desde su incorporación al programa BFA han consolidado procesos internos, ampliado su red comercial, y también han logrado fortalecer su capacidad técnica, lo que les ha permitido establecer relaciones estratégicas con actores clave del sector.

Actualmente están centrados en la implantación y mantenimiento integral de infraestructura avanzada para la recarga ultrarrápida de vehículos eléctricos, especialmente en el ámbito de flotas profesionales de camiones y autobuses eléctricos. "Nuestro proyecto es innovador porque integramos hardware de última generación con un software inteligente de gestión de potencia remota, análisis predictivo y mantenimiento preventivo", expone Vila.

"Somos capaces de gestionar de forma eficiente la energía y anticipar incidencias mediante sistemas de monitorización en tiempo real, asegurando máxima disponibilidad y minimizando costes operativos", asegura.

La innovación también se refleja en su modelo de negocio, en el que ofrecen opciones flexibles como el renting tecnológico y soluciones financieras que facilitan la adopción de movilidad eléctrica a sus clientes.

DIFERENCIARSE PARA CRECER

Volting se caracteriza por tres valores diferenciales que lo hacen único en el mercado. Por una parte, sobresale la experiencia técnica consolidada. Su trayectoria previa en Mides, con estaciones de servicio, les aporta una capacidad única en despliegue, operación y mantenimiento preventivo y correctivo riguroso, lo que proporciona una mayor fiabilidad operativa.

Por otra parte, las soluciones integrales llave en mano son otro de los valores diferenciales del proyecto. "Abarcamos desde consultoría inicial hasta la gestión integral y posventa, simplificando el proceso para nuestros clientes, que confían en un solo interlocutor experto", afirma.

Por último, la personalización y la cercanía son esenciales para llevar a buen puerto cualquier proyecto. "Apostamos por un trato cercano y flexible, adaptando cada proyecto a las necesidades concretas del cliente y ofreciendo atención personalizada", remarca Vila.

Actualmente están centrados en la implantación y mantenimiento integral de infraestructura avanzada para la recarga ultrarrápida de vehículos eléctricos

Así pues, y bajo su punto de vista, las claves que han motivado su participación en el programa son diversas. "Creemos que el comité valoró especialmente nuestra capacidad demostrada para innovar y ejecutar rápidamente soluciones robustas, el enfoque claro en tecnologías sostenibles que impactan directamente en la descarbonización del transporte, y nuestra visión estratégica para aportar valor añadido al ecosistema gallego y peninsular de movilidad eléctrica", enfatiza Marc Vila.

SOLUCIONES "END TO END" DE INFRAESTRUCTURA DE RECARGA

Después de tres décadas en el sector de la movilidad, Volting nace en el año 2020 para formar parte de la revolución sostenible del sector del vehículo eléctrico en España. Su servicio in-house de consultoría facilita la transición a la energía eléctrica de todo aquel que quiera dar el paso, ya que cuentan con cargadores eléctricos para cualquier marca y modelo de vehículo. Hay, por lo tanto, un punto de recarga eléctrica para cada perfil de cliente. Solo es preciso contar con los conocimientos adecuados para ponerlo en marcha.

Y es que, si por algo destaca Volting es por la experiencia y profesionalidad de su equipo, que cuenta con ingenieros especializados. Ellos se encargan de todo el proceso de instalación de la estación de carga eléctrica ideal y acorde con las necesidades de cada cliente.

Asimismo, garantizan la optimización de la instalación, tanto a nivel técnico como económico, ya que ofrecen servicios completos de despliegue de infraestructuras, así como el mantenimiento de estos, en todo el territorio peninsular y las Islas.

La innovación también se refleja en su modelo de negocio, en el que ofrecen opciones flexibles como el renting tecnológico

Además, si por algo destaca Volting es por la solidez de su equipo, compuesto por profesionales con experiencia multidisciplinar y contrastada en energía, electromovilidad y mantenimiento industrial. Su equipo consta en la actualidad de más de un centenar de técnicos en campo procedentes de Mides, así como de una oficina técnica altamente cualificada, que se especializa en ingeniería, mantenimiento, desarrollo comercial y gestión de proyectos.

EXPANSIÓN INTERNACIONAL

"Operamos principalmente en tres mercados clave: España, Portugal y Andorra, donde hemos consolidado importantes proyectos con clientes del sector energético, CPO's y operadores de camiones y autobuses", indica. "Nuestro objetivo inmediato es seguir expandiéndonos en estos mercados y explorar nuevas oportunidades en los sectores portuario y aeroportuario", profundiza.

A medio plazo, su objetivo es ampliar de forma progresiva su volumen de negocio actual, alcanzando una cuota significativa del mercado de infraestructura de recarga ultrarrápida en España y Portugal. "Queremos posicionarnos como líderes en instalación y mantenimiento para flotas de transporte y vehículos pesados eléctricos", expresa.

En términos de empleo, la compañía espera ampliar su plantilla durante los próximos años, reforzando sus equipos técnicos y de atención al cliente, como apuesta por la calidad y excelencia de su servicio.

Para Marc Vila, el sector está viviendo un momento de expansión acelerada y consolidación tecnológica. "Estamos en una fase de madurez temprana, donde los actores clave están desarrollando sus capacidades para afrontar una demanda creciente y cada vez más especializada", corrobora.

Su objetivo es ampliar de forma progresiva su volumen de negocio actual, alcanzando una cuota significativa del mercado

Desde Volting observan varias tendencias que creen que dominarán el futuro inmediato: crecimiento de la carga ultrarrápida, especialmente para vehículos pesados y flotas de alta rotación; mayor enfoque en software inteligente y mantenimiento predictivo, o el auge de las soluciones "as a service", como renting o leasing, ofreciendo modelos innovadores.

Otros aspectos que marcarán los próximos años serán la integración creciente de almacenamiento con energías renovables (hidrógeno verde, almacenamiento energético y autoconsumo), y las regulaciones y ayudas públicas, que acelerarán aún más la inversión y la adopción en movilidad eléctrica. "Desde Volting y Mides estamos perfectamente posicionados para liderar esta evolución y acompañar a nuestros clientes en su transición energética", sentencia Vila.

Xoel Hermelo y su compañero, Claudio López, en el coworking del BFA en Vigo.

Xalut Business comenzó su andadura en el programa BFA con una visión. “Convertirse en una referencia tecnológica en salud laboral que ayude a las empresas de la automoción a reducir la aparición de patología músculoesquelética en sus empleados”, según pone de manifiesto su director general, Xoel Hermelo, recordando los inicios de su proyecto.

Xalut Business, tecnología personalizada y de última generación al servicio de la salud

“Entramos al programa con un modelo en fase de desarrollo, con la ambición de poder desarrollar nuevas funcionalidades y evolucionar para generar un impacto mayor”, asegura. Durante su trayectoria en la última edición del BFA, Xalut Business ha logrado potenciar su visibilidad dentro del ecosistema empresarial gallego.

Al menos, esa es la sensación que tiene el propio Hermelo, quien afirma que con este programa han conseguido “transformar nuestra solución en una verdadera extensión tecnológica para empresas, orientada a resultados reales, tanto en salud como en eficiencia”.

Pero, ¿en qué consiste el proyecto que ha participado en esta nueva edición del BFA? “Xalut Business es una solución de salud digital que combina el conocimiento clínico con la inteligencia tecnológica. Nuestra solución permite prevenir y tratar estas patologías a través de las técnicas comprobadas científicamente: el ejercicio y la educación”, explica.

Gracias a su plataforma personalizada, sumada a una metodología de implantación activa, Xalut Business ayuda a las empresas a detectar riesgos en tiempo real, además de implementar planes de acción personalizados y automatizar el seguimiento clínico y terapéutico.

“Lo innovador de Xalut no es solo su tecnología, sino cómo se adapta a cada organización sin alterar sus procesos, integrando contenidos terapéuticos exclusivos y facilitando una atención continua y que de verdad funciona”, expone Hermelo. “Transformamos el bienestar de los trabajadores en un activo estratégico empresarial fundamental”, añade.

LA PERSONALIZACIÓN, ACTIVO DIFERENCIAL

Los valores diferenciales que caracterizan a su producto y que los hacen destacar frente a la competencia son múltiples. Hermelo destaca la implantación activa personalizada, mediante la cual cada solución se diseña tras un análisis a medida de la empresa. “No entregamos un producto genérico, creamos una extensión tecnológica propia”, sostiene.

Por otra parte, el director general de Xalut Business pone el foco en la fusión que se da entre tecnología y salud como valor añadido. “Nacimos desde el sector sanitario, por lo que entendemos la realidad de los pacientes y de la salud laboral. Usamos la tecnología para amplificar los resultados”, confirma.

Durante su trayectoria en el programa, Xalut Business ha logrado potenciar su visibilidad dentro del ecosistema empresarial gallego

El contenido que ofrecen es, además, exclusivo y terapéutico. “Creamos contenido a medida según las patologías más comunes de cada puesto de trabajo, lo que mejora el éxito del tratamiento y el valor percibido de la atención”, detalla Hermelo.

Por último, el soporte del producto de Xalut Business es continuo y la formación es de alto nivel, ya que asignan un partner tecnológico al cliente, por lo que garantizan acompañamiento, resolución de dudas, así como una evolución constante.

Para Hermelo, las claves que han hecho posible su participación en la última edición del BFA han sido su propuesta de valor,

XALUT BUSINESS, ALIADO ESTRATÉGICO EN SALUD

Desde su creación, Xalut Business nació con el propósito de transformar la salud musculoesquelética en el entorno laboral. Su misión es clara: ofrecer soluciones completas para empresas que buscan cuidar activamente del bienestar físico de sus equipos y mejorar su productividad de forma sostenible.

Cada organización es única, con dinámicas y necesidades específicas. Por eso, Xalut Business parte de una visión personalizada, en la que la tecnología se adapta al contexto de cada empresa para maximizar su impacto. La clave, según Xoel Hermelo, está en contar con profesionales que comprenden profundamente tanto el ámbito clínico como el corporativo.

Xalut Business entiende que el entorno laboral actual exige enfoques modernos y basados en evidencia científica. "Sabemos que la única forma inteligente de abordar estas patologías es a través de una transformación activa del paciente-trabajador. La ciencia ya lo ha demostrado. El reto ahora está en aplicar ese conocimiento de forma eficaz dentro de las organizaciones", concluye Hermelo.

Los valores diferenciales que caracterizan a su producto y que los hacen destacar frente a la competencia son múltiples

"claramente diferenciada en el ámbito de la salud digital"; su potencial de escalabilidad y replicabilidad en otros sectores afines; la validación previa del modelo en el sector de la salud, "con más de 1.600 profesionales, utilizando la plataforma a nivel internacional"; y un enfoque innovador y probado en salud digital.

UN PROGRAMA QUE LOS HA CATAPULTADO AL ÉXITO

El impacto que está teniendo su participación en el programa está siendo incalculable. "El BFA ha sido un catalizador, ya que nos ha permitido acelerar decisiones clave, reforzar nuestra propuesta de valor y generar alianzas estratégicas con actores del ecosistema sanitario y empresarial", remarca.

A medio plazo, desde Xalut Business se proponen expandir su base de clientes, abrir mercado en nuevas regiones, tanto nacionales como internacionales, y posicionarse como la plataforma de referencia en el sector de la salud laboral.

Lo que más valoran de las sesiones de formación que ofrece el BFA es su practicidad, destacando que se trata de sesiones de alta calidad que abordan casos reales y ofrecen soluciones aplicables. También hacen referencia al networking, con las oportunidades para conectar con otros emprendedores y profesionales del sector, así como a la mentoría personalizada, en la que sobresale el asesoramiento adaptado a las necesidades específicas del proyecto.

En la actualidad, la plantilla de Xalut Business está conformada por un equipo multidisciplinar compuesto por profesionales de la salud, ingenieros, expertos en comunicación y en transformación digital. Su mercado reside, fundamentalmente, en España y México.

"A medio plazo, Xalut tiene como objetivos incrementar las ventas, aumentando los ingresos mediante acuerdos con empresas", expone Xoel. Pero también buscan ampliar la cuota de mercado, consolidándose como líder en el sector de la salud laboral digital. Y crear empleo: "Queremos expandir el equipo para cubrir las crecientes necesidades del negocio", afirma.

En lo que respecta a la situación actual del sector, Hermelo se muestra optimista. "El sector salud está en plena transformación digital. Vivimos un cambio de paradigma donde ya no basta con tratar, hay que prevenir, personalizar y automatizar", declara.

Para él, las tendencias clave que marcarán el futuro del sector son las siguientes: "Los modelos híbridos de atención, la automatización del seguimiento terapéutico, el Big Data aplicado a la prevención, la Inteligencia Artificial y la salud predictiva, junto a los tratamientos personalizados basados en datos", puntualiza.

Anexos y bibliografía

ANEXOS Y BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

Capítulo 10

Anexo: Métricas para el cálculo del Indicador ARDÁN de Empresa Global

Tabla 1. **Variables para la definición del indicador de Empresa Global**

Temática y peso	Composición	Cálculo de X	peso (% s/ total)	Criterio y valor
Orientación Estratégica a la Internacionalización 260 puntos	Potencial de internacionalización	Promedio ítems Potencial Internacionalizador: $\frac{\sum_{i=1}^{7} PotExpInt(i)}{7}$	5%	si x>=2,5: 50 ptos si x<2,5: 20 ptos./ud.
	Orientación estratégica a la internacionalización	Promedio ítems Orientación Estratégica: $\frac{\sum_{i=1}^{6} OrientInt(i)}{6}$	5%	si x>=2,5: 50 ptos si x<2,5: 20 ptos./ud.
	Orientación estratégica a evaluación de riesgos de internacionalización	Promedio ítems Orientación Estratégica Riesgo: $\frac{\sum_{i=7}^{9} OrientInt(i)}{3}$	4%	si x>=2,5: 40 ptos. si x<2,5: 16 ptos./ud.
	Departamento de Internacionalización	Existencia y tipo de dpto. Int.	3%	20 ptos si x>0
	Diversificación de mercados geográficos	$[\sum_{i=1}^{11} \frac{p_i \times Ln\left(\frac{1}{p_i}\right)}{Ln(11)}] \times 100$ pi=proporción de ventas internacionales en el área geográfica	3%	si x>=25%: 30 ptos. si x<25%: 1,2 ptos./ud.
	Profundidad de ventas internacionales por cliente respecto a ventas por cliente en España	$\frac{\frac{Ventas\ Int./Num.\ Clientes\ Int.}{Ventas\ en\ Esp./Núm.\ Clientes\ Esp}}{1+\frac{Ventas\ Int./Num.\ Clientes\ Int.}{Ventas\ en\ Esp./Núm.\ Clientes\ Esp}}$	3%	30 ptos./ud. (proporcional a x)
	Profundidad de ventas internacionales por país respecto a ventas en España	$\frac{\frac{Ventas\ Int./Num.\ Países}{Ventas\ en\ Esp.}}{1+\frac{Ventas\ Int./Num.\ Países}{Ventas\ en\ Esp.}}$	3%	30 ptos./ud. (proporcional a x)
Experiencia y Velocidad de Internacionalización 190 puntos	Grado de experiencia internacional	$\frac{años\ de\ experiencia\ organizativa\ internacional}{edad\ organizativa\ de\ la\ empresa}$	6,50%	65 ptos./ud. (proporcional a x)
	Precocidad de la orientación internacional	Año de primera entrada internacional – Año de creación	4%	si x=0: 40 pts (100%) si x>=11: 0 ptos (0%) cada año adicional reduce en 10 puntos porcentuales el valor según fórmula $\frac{110-10\times X}{100}\times 40$
	Velocidad en la variación de importaciones	$\frac{importaciones\ (año\ actual - año\ anterior)}{importaciones\ año\ anterior} \times 100$	1%	si x>20%: 10 ptos. si 0<=x<=20%: 0,5 ptos./ud. si x<0: 0 ptos
	Velocidad en la amplitud geográfica de importaciones	$\frac{número\ de\ países\ de\ importación\ (año\ actual - año\ anterior)}{número\ países\ de\ importación\ año\ anterior} \times 100$	1%	si x>20%: 10 ptos. si 0<=x<=20%: 0,5 ptos./ud. si x<0: 0 ptos
	Velocidad relativa de la expansión internacional	$\frac{número\ total\ de\ mercados\ internacionales\ actuales}{número\ de\ años\ internacionalizada} \times 100$	6,50%	si x>=2: 65 ptos. si 0<=x<2: 30 ptos/ud.

Temática y peso	Composición	Cálculo de X	peso (% s/ total)	Criterio y valor
Internacionalización en las funciones empresariales 160 puntos	Uso de instrumentos de gestión de riesgo internacional	$\frac{\sum_{i=5}^{6} Instrumento(i)}{2}$ escala (0=No es necesario en absoluto; 1=Si lo usó; 2= No lo usó, pero lo tenía disponible)	3,50%	si 0<x<1: 35 ptos./ud. si x>=1: 35 ptos.
	Uso de instrumentos de gestión de cobro internacional	$\frac{\sum_{i=1}^{4} Instrumento(i)}{4}$ escala (0=No es necesario en absoluto; 1=Si lo usó; 2=No lo usó, pero lo tenía disponible)	2%	si 0<x<1: 20 ptos./ud. si x>=1: 20 ptos.
	Intensidad de la internacionalización. de las compras (Importaciones)	$\frac{total\ de\ importaciones\ actuales}{total\ de\ compras\ actuales} \times 100$	2%	si x>25%: 20 ptos. si x<=25%: 0,8 ptos/ud.
	Intensidad internacional del número de proveedores	$\frac{número\ total\ de\ proveedores\ internacionales\ actuales}{número\ total\ de\ provedores\ actuales} \times 100$	2%	si x>25%: 20 ptos. si x<=25%: 0,8 ptos/ud.
	Diversidad internacional de países en la importación	Número de países de importación	1%	si x>=3: 10 ptos. si x<3: 3,33 ptos./ud.
	Equilibrio del presupuesto de marketing internacional para las ventas internacionales	$\frac{\frac{presupuesto\ marketing\ Int./total\ presupuesto\ marketing.}{ventas\ internacionales/Ventas\ totales\ actuales}}{1+\frac{presupuesto\ marketing\ Int./total\ presupuesto\ marketing.}{ventas\ internacionales/Ventas\ totales\ actuales}}$	3%	30 ptos./ud. (proporcional a x)
	Orientación a la exploración vs explotación de mercados internacionales	$\frac{presupuesto\ de\ marketing\ para\ exploración\ nuevos\ mercados\ internacionales}{presupuesto\ de\ marketing\ internacional} \times 100$	2%	si x>=10%: 20 ptos. si x<10%: 0,2 ptos./ud.
	Orientación a la cooperación para el acceso a mercados internacionales	$\frac{número\ de\ acuerdos\ de\ cooperación\ para\ innovación\ con\ socios\ internacionales}{número\ total\ de\ acuerdos\ de\ cooperación\ para\ la\ innovación} \times 100$	0,50%	si x>=20%=5 ptos. si x<20%: 0,25 ptos/ud.
Recursos humanos comprometidos con la internacionalización 70 puntos	Ajuste entre experiencia directiva internacional y experiencia internacional de la empresa	$\frac{\frac{años\ de\ experiencia\ internacional\ del\ directivo}{años\ de\ experiencia\ internacional\ de\ la\ empresa}}{1+\frac{años\ de\ experiencia\ internacional\ del\ directivo}{años\ de\ experiencia\ internacional\ de\ la\ empresa}}$	3,50%	35 ptos./ud. (proporcional a x)
	Ajuste entre intensidad de ventas internacionales y proporción de trabajadores internacionales	$\frac{\frac{ventas\ internacionales/ventas\ totales}{trabajadores\ internacionales/trabajadores\ totales}}{1+\frac{ventas\ internacionales/ventas\ totales}{trabajadores\ internacionales/trabajadores\ totales}}$	3,50%	si x>=0.7: 35 ptos. si x<0.7: 50 ptos./ud.
Resultados de la internacionalización 320 puntos	Intensidad de ventas internacionales	$(ventas\ internacionales/ventas\ totales) \times 100$	10%	si x>=25%: 100 ptos. si x<25%: 4 ptos./ud.
	Crecimiento de ventas internacionales	$\frac{Ventas\ internacionales\ (t) - Ventas\ internacionaels\ (t-1)}{Ventas\ internacional\ (t-1)} \times 100$	6%	si x>=20%: 60 ptos. si x<20%: 3 ptos/ud.
	Resultado de operaciones internacionales respecto a resultados totales	$(BAII\ internacional/BAII\ total) \times 100$	10%	si x>=15%: 100 ptos. si x<15%: 6,66 ptos./ud.
	Crecimiento del resultado de operaciones internacionales	$\frac{BAII\ internacional\ (t) - BAII\ internacional\ (t-1)}{BAII\ internacional\ (t-1)} \times 100$	6%	si x>=20%: 60 ptos. si x<20%: 3 ptos/ud.

Temática y peso	Composición	Cálculo de X	Criterio y valor
Puntuación adicional por internacionalización Hasta 60 puntos	Proporción de trabajadores Internacionales formados sobre el total de trabajadores internacionales	$\frac{\textit{número de trabajadores internacionales formados}}{\textit{total número de trabajadores internacionales}} \times 100$	Hasta 15 puntos
	Proporción de subsidiarias en el exterior sobre el número total de empresas del grupo	$\frac{\textit{número de subsidiarias en el exterioro}}{\textit{total número de empresas en el grupo corporativo}} \times 100$	Hasta 15 puntos
	Proporción de activos en el exterior sobre el total de activos del grupo	$\frac{\textit{Total de activos en el exterior (euros)}}{\textit{Total de activos consolidado del grupo corporativo}} \times 100$	Hasta 15 puntos
	Proporción de fondos propios de socios extranjeros sobre el total de fondos propios	$\frac{\textit{Capital social propiedad de socios extranjeros (euros)}}{\textit{Total Capital Social}} \times 100$	Hasta 15 puntos
	Proporción de deuda con entidades en el exterior sobre el total de deuda	$\frac{\textit{número de trabajadores formados}}{\textit{total número de trabajadores internacionales}} \times 100$	Hasta 15 puntos

Fuente: Elaboración propia

Capítulo 13
Anexo: Metodología ARDÁN para medir el grado de Circularidad Económica de las empresas gallegas

Para evaluar la circularidad económica de las actividades empresariales es habitual utilizar métricas que cuantifiquen todos los flujos de materiales vinculados a su actividad, ya sea de puertas hacia adentro (procesos de producción desarrollados internamente) como de puertas hacia fuera, ya sean los impactos vinculados al alcance 2 (del proveedor eléctrico) y alcance 3 vinculados a todos los proveedores y clientes (a lo largo de la cadena de valor de la empresa). Y en particular, toda aquella información vinculada a los procesos relacionados con el destino de sus productos una vez superada su vida útil (etapa de consumo). Es decir, métricas basadas en el Análisis del Ciclo de Vida (ACV) que no están exentas de problemas.

Por ejemplo, muchos alimentos, ya sea como materia prima o como producto final (p. ej., el consumo de los hogares) no pueden someterse a un proceso de recirculación porque a medida que se "consumen" desaparecen del sistema, al menos en su forma de alimentos (por ejemplo, carne, verduras o incluso agua consumida por un hogar). En cambio, un producto metálico (p. ej., construcción naval, electrodomésticos) puede ser sometido a un proceso de recirculación cuando el producto llega al final de su vida útil (p. ej., a través de sistemas de tratamiento de residuos). Por tanto, una métrica de circularidad basada únicamente en un ACV introduciría un sesgo negativo hacia determinadas actividades productivas, lo cual sería inadmisible.

Además, cuando analizamos únicamente el flujo de materiales con un ACV, estaremos admitiendo que determinadas actividades económicas son intrínsecamente más circulares, independientemente de su actitud proactiva o pasiva hacia la economía circular. Pongamos un sencillo ejemplo: una actividad financiera (p. ej., un banco o una compañía de seguros) apenas usa recursos materiales, o lo hace de una manera infinitamente menos intensa que la construcción naval, pues su principal input es el conocimiento y habilidades de sus empleados, que interaccionan con tecnologías de la información. Sin embargo, es posible que no realicen ningún esfuerzo por ser más circulares.

Las métricas son, pues, cruciales, y una mala elección pueda dar al traste con los objetivos empresariales o políticos en favor de una economía más circular y más sostenible (Rodríguez et al., 2020). Específicamente, los indicadores utilizados para medir el grado de circularidad deben tener en cuenta tanto los ciclos técnicos como biológicos, los nutrientes, la materia prima, la energía y el agua involucrados en todo el ciclo de vida, incluidas las fases de ecodiseño, fabricación, distribución, uso o final de la vida útil, así como las relaciones con otras empresas para ser capaz de comparar el rendimiento de circularidad a nivel sectorial, o incluso entre sectores. Asimismo, ninguna organización puede establecer la transición a una economía circular por sí sola. Solo se podrá alcanzar una economía circular si se realizan esfuerzos en toda la cadena de valor y en diferentes industrias.

Atendiendo a estas observaciones, desde la edición 2020 del indicador de Empresa Circular de ARDÁN, hemos desarrollado un enfoque metodológico propio que permita superar los anteriores obstáculos, diseñando un conjunto de indicadores de carácter cualitativo, fundamentalmente. El objetivo de los indicadores empleados en la encuesta es valorar la “actitud” proactiva o pasiva hacia la economía circular por parte de las empresas, lo cual debe ser independiente del tipo de actividad o sector, de acuerdo con los condicionantes explicados en párrafos anteriores de esta sección. De esta manera, ninguna empresa será penalizada por su pertenencia a un sector de actividad determinado. Como es obvio, el carácter general de los indicadores tiene como ventaja su aplicación a todo tipo de empresas, cualquiera que sea su sector de actividad, pero limita la tipología de indicadores que puedan ser empleados.

Para elaborar el indicador de circularidad se envió una encuesta a las empresas. Las diferentes preguntas se han agrupado en 6 bloques temáticos que se indican a continuación, de acuerdo con los aspectos clave identificados, tanto en la revisión de la literatura como en las entrevistas realizadas a personas expertas internacionalmente.

Tabla 1. **Bloques temáticos de la encuesta 2025**

ESTRATEGIA	
E1	Estrategia para la economía circular
E2	Integración de la economía circular en la cultura de la empresa
E3	Beneficios/ahorros en costes que se han derivado del desarrollo de procesos, productos o servicios circulares
COMPRAS Y COLABORACIONES CON GRUPOS DE INTERÉS	
CC1	Selección de proveedores atendiendo a criterios de economía circular
CC2	Cooperación con otros agentes para avanzar en la economía circular
CC3	Compromiso con la creación de conciencia sobre la economía circular
DISEÑO	
D1	Productos/servicios ecodiseñados por encima de la media de la industria
D2	Extensión de vida útil de productos por encima de la media de la industria
D3	Logística inversa para la circularidad
D4	Análisis del Ciclo de Vida (ACV)
MATERIA PRIMA	
MP1	Uso de materiales/productos procedentes de actividades de reciclaje o reutilización
MP2	Uso de sustancias tóxicas
MP3	Pasaporte o escandallo de materiales
PRODUCCIÓN	
P1	Auditorías para evaluar la eficiencia en el uso de recursos
P2	Ratio de conversión de residuos potenciales en subproductos
P3	Circularidad económica de la gestión de residuos
ENERGÍA Y AGUA	
EA1	Porcentaje de uso de energía renovable (calor y electricidad
EA2	Porcentaje de uso de energía renovable (en transporte)
EA3	Porcentaje de uso de agua reutilizada o devuelta

Fuente: Elaboración propia

Debido a las características particulares de cada uno de los diferentes tipos de industria, no todas las empresas deben responder a todas las preguntas incluidas en la encuesta. Se tuvieron en cuenta las características del proceso productivo por sectores CNAE, y la naturaleza de sus materias primas. Así, 13 de los 19 ítems incluidos en el cuestionario eran comunes a todos los sectores CNAE, mientras que 6 de ellos se aplicaron sólo a unos determinados sectores. En general, las razones de su exclusión se basan en el tipo de sector o naturaleza de las materias. Por ejemplo, fueron excluidos algunos sectores cuyas materias primas o productos no son susceptibles de ningún tipo de retorno, de extensión de vida útil, o bien porque en las actividades de servicios no es aplicable algunos de estos conceptos. El cuadro anexo al final de este capítulo detalla qué indicadores son aplicables a cada una de las diferentes industrias, así como el detalle de exclusiones.

La siguiente tabla detalla qué indicadores son aplicables a cada uno de los diferentes tipos de industria:

Tabla 2. **Indicadores aplicables a cada uno de los diferentes tipos de industria**

Indicador	Industria Productiva	Industria de Servicios	Industria orientada al Consumidor
Estrategia			
E1. Estrategia para la economía circular que incluya objetivos concretos	X	X	X
E2. Integración de la economía circular en la cultura de la empresa	X	X	X
E3. Beneficios procedentes de productos o servicios circulares	X	X	X
Compras y Colaboraciones con grupos de interés			
CC1. Selección de proveedores en base a la economía circular	X	X	X
CC2. Cooperaciones para la economía circular	X	X	X
CC3. Crear conciencia sobre la economía circular en el cliente o consumidor	X	X	X
Diseño			
D1. Producto ecodiseñado	X		
D2. Extensión de vida útil	X		
D3. Logística inversa	X		X
D4. Realización de análisis de ciclo de vida-ACV de productos y servicios	X	X	X
Materia Prima			
MP1. Uso de material recirculado	X	X	
MP2. Uso de sustancias tóxicas	X	X	X
MP3. Pasaporte/Escandallo de materiales	X		
Producción			
P1. Auditorías de eficiencia	X	X	X
P2. Conversión de residuos potenciales en subproductos	X	X	X
P3 Gestión circular del material considerado residuo del proceso	X	X	X
Energía y Agua			
EA1. Porcentaje de uso de energía renovable (en calefacción y electricidad)	X	X	X
EA2. Porcentaje de uso de energía renovable (en transporte)	X	X	X
EA3. Porcentaje de uso de agua reutilizada o devuelta	X	X	X

Fuente: Elaboración propia

Entre los 19 ítems anteriores, se encuentran por tanto 6 que son excluidos de algunos sectores de actividad empresarial. Son los siguientes:

Tabla 3. **Exclusiones de ítems del cuestionario por sector CNAE 2009**

Sector CNAE-2d	D1	D2	D3	MP1	MP3	P2
Del 01 al 03	excluido	excluido				
Del 05 al 09	excluido	excluido				
10		excluido				
Del 11 al 12	excluido	excluido				
19					excluido	
Del 35 al 37	excluido	excluido	excluido		excluido	
Del 38 al 39	excluido	excluido				
Del 45 al 47	excluido	excluido		excluido	excluido	
Del 49 al 55	excluido	excluido	excluido	excluido	excluido	excluido
56	excluido	excluido		excluido	excluido	excluido
Del 58 en adelante	excluido	excluido	excluido	excluido	excluido	excluido

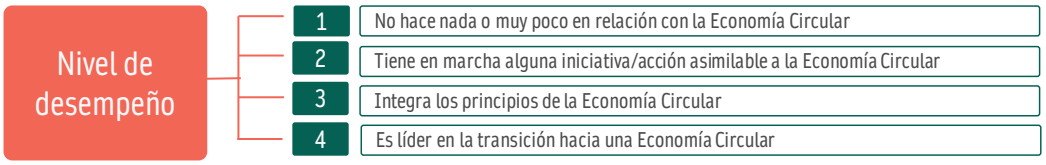
Fuente: Elaboración propia

No se registraron faltas de respuesta en aquellos ítems en que la respuesta es obligatoria, esto es, en los ítems que eran comunes a todos los sectores productivos. En cambio, se permitió el valor "ausente" en aquellos ítems que eran específicos de determinados sectores, representado por un cero en la escala de valores. Se verificó si la empresa técnicamente debía responder a estos ítems en función del sector CNAE al que pertenece, a la vista de las particularidades de su proceso, materia prima o producto. En aquellos casos en que debían haber respondido y no lo hicieron, se computó la respuesta con el valor mínimo en la escala de respuesta (1),

quien representa el menor valor de desarrollo de ese ítem. Todo ello fue utilizado para el cálculo del índice de circularidad de las empresas de la muestra.

Para valorar el desempeño de cada empresa con relación a la circularidad económica, se proponen cuatro categorías o valores asociados a cada pregunta incluida en la encuesta, como muestra la Figura 1 a continuación. El texto asociado a cada categoría para cada una de las 19 preguntas incluidas en la encuesta varía, puesto que se adapta a la cuestión concreta que se plantea. Los subepígrafes que analizan los resultados por bloques temáticos muestran el texto que acompaña a cada valor o categoría para cada una de las preguntas.

Figura 1. **Graduación de la respuesta a los 19 ítems para medir la circularidad de la empresa gallega**



Fuente: elaboración propia

Para el cálculo del índice de circularidad de cada empresa se sumaron las respuestas a las cuestiones que debía contestar en función de su pertenencia a un sector. Los valores numéricos se corresponden con lo indicado en la Figura 1, graduados por tanto de 1 (menor implantación) a 4 (mayor implantación). A continuación, se calculó el valor máximo posible que la empresa pudiera alcanzar si hubiese contestado con el valor 4 a todas las cuestiones que debía responder, el cual varía en función de la pertenencia a un determinado sector o a otro. Finalmente, se dividió la suma de sus respuestas entre el valor máximo asociado. Ese resultado se transformó en un índice de base 1000 multiplicando el resultado de esta última operación por esta cantidad. Como se puede comprobar, el cálculo del valor alcanzado por una empresa es sencillo. El propósito es hacerlo lo más transparente posible para que cualquier analista pueda evaluarlo, y alejado por tanto de cálculos sofisticados que podrían convertirlo en una "caja negra". Dicho de otro modo, el valor añadido del indicador Ardán no es su forma de cálculo sino el cuidadoso diseño de las preguntas y respuestas.

En ediciones anteriores del informe ARDÁN, una empresa era identificada como Empresa Circular si alcanzaba un índice superior a 600. Por tanto, para la consideración de Empresa Circular se imponía la condición de que la respuesta a los ítems se situase mayoritariamente en los valores 3 o 4. Esto es, que el índice sea superior al 60% del valor máximo que una empresa puede obtener en su sector de actividad. Se correspondería, por ejemplo, con una situación en que el 80% de las respuestas toma el valor 3 y el 20% el valor 4, aunque por supuesto caben diversas combinaciones incluyendo los valores de menor circularidad 1 y 2. Sin embargo, hemos detectado que el anterior criterio no es suficiente para detectar aquellas empresas con un mayor desempeño en términos de circularidad económica, al observarse algunos resultados anómalos.

Para corregir estas deficiencias, como criterio adicional para identificar una Empresa Circular será necesario que el valor promedio en las respuestas de una empresa sea igual o superior a 2,5 y obtenga además una mediana igual o superior a 3. En definitiva, para la obtención del distintivo ARDÁN de Empresa Circular se requiere una apuesta decidida por estas prácticas, aunque su desempeño en algunos aspectos puede estar todavía en situaciones iniciales.

Capítulo 14
Anexo: Metodología para el indicador de GT y características de la muestra

Este anexo recoge la información referente a la muestra y a la metodología utilizada para la construcción del indicador para la evaluación de la gestión del talento (GT) de las empresas gallegas colaboradoras en 2025 (con datos de 2024). Este anexo presenta dos apartados complementarios. En primer lugar, se muestra la metodología seguida para la construcción del indicador GT. En segundo lugar, se recoge la forma de obtener la muestra de empresas colaboradoras en esta edición y las características asociadas a ellas, lo cual va a permitir evaluar el grado de fiabilidad de la muestra y la representatividad respecto al conjunto de empresas de Galicia.

Metodología

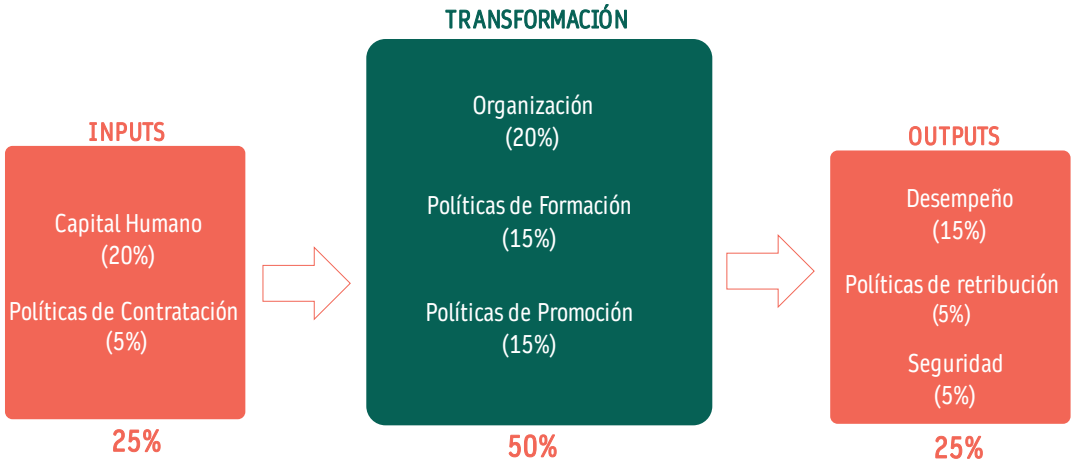
Este apartado recoge una breve descripción del proceso metodológico seguido en la elaboración del índice GT. No obstante, la descripción más completa y detallada se puede consultar en el Informe ARDÁN de 2021, donde se confecciona el primer indicador sobre GT, siendo, por tanto, el principal referente documental sobre su elaboración. También cabe indicar que, en la puesta en práctica de este proceso metodológico a los correspondientes datos muestrales, se ha aplicado una mejora en la elaboración del indicador cambiando algunas de las ponderaciones seleccionadas para adaptarlas a la situación real de las respuestas aportadas por las empresas. Estos pequeños cambios en las ponderaciones (junto con la inclusión de nuevas empresas y la dinámica de los procedimientos seguidos) hace que los resultados del indicador no sean estrictamente comparables con los de años anteriores; sin embargo, van a dar una visión más clara de la situación actualizada de la gestión del talento de las empresas gallegas. En los casos en los que se hace una comparación con índices anteriores, se han corregido estos para adaptarlos a la nueva metodología.

El indicador obtenido se apoya en un modelo de gestión basado en la Teoría de Recursos y Capacidades, poniendo el foco en el talento personal y organizativo de las empresas para evaluar su implicación y sintonía con la denominada GT. Para ello, se consideran distintos elementos internos que se presentan agrupados en tres dimensiones (o estadios de un dinámico proceso de retroalimentación) directamente implicadas en la GT empresarial.

La primera dimensión se identifica con la situación del talento en la empresa, que viene medido por el capital humano disponible y su sistema organizativo. La segunda dimensión recoge el conjunto de actuaciones empresariales para gestionar el talento en orden a cumplir la estrategia de la empresa, entendida como las políticas llevadas a cabo en materia de contratación, formación, promoción y retribución. Finalmente, la tercera dimensión abarca los resultados obtenidos, que a su vez se pueden concretar en dos facetas: desempeño empresarial y clima laboral, que incluye aspectos asociados a la seguridad/salud en el ámbito laboral.

Si bien se reconoce una interrelación temporal causa-efecto entre las tres dimensiones (cada elemento de la GT viene previamente determinado por los otros y, a su vez, afectará posteriormente al resto), su análisis se puede ilustrar como un proceso continuo. Así, el proceso de identificación, captación y retención de talento se inicia con el reconocimiento de unos inputs de partida (capital humano disponible y políticas de contratación). Posteriormente estos factores humanos serán sometidos a un proceso de transformación (estructura organizativa de la empresa, formación y promoción del personal) para finalmente, obtener unos outputs (clasificables en resultados propios del desempeño empresarial, así como en variables asociadas al sistema de reconocimientos retributivos y a posibles consecuencias del resto de ítems en materia de seguridad laboral).

Figura 1. **La gestión del talento como proceso**

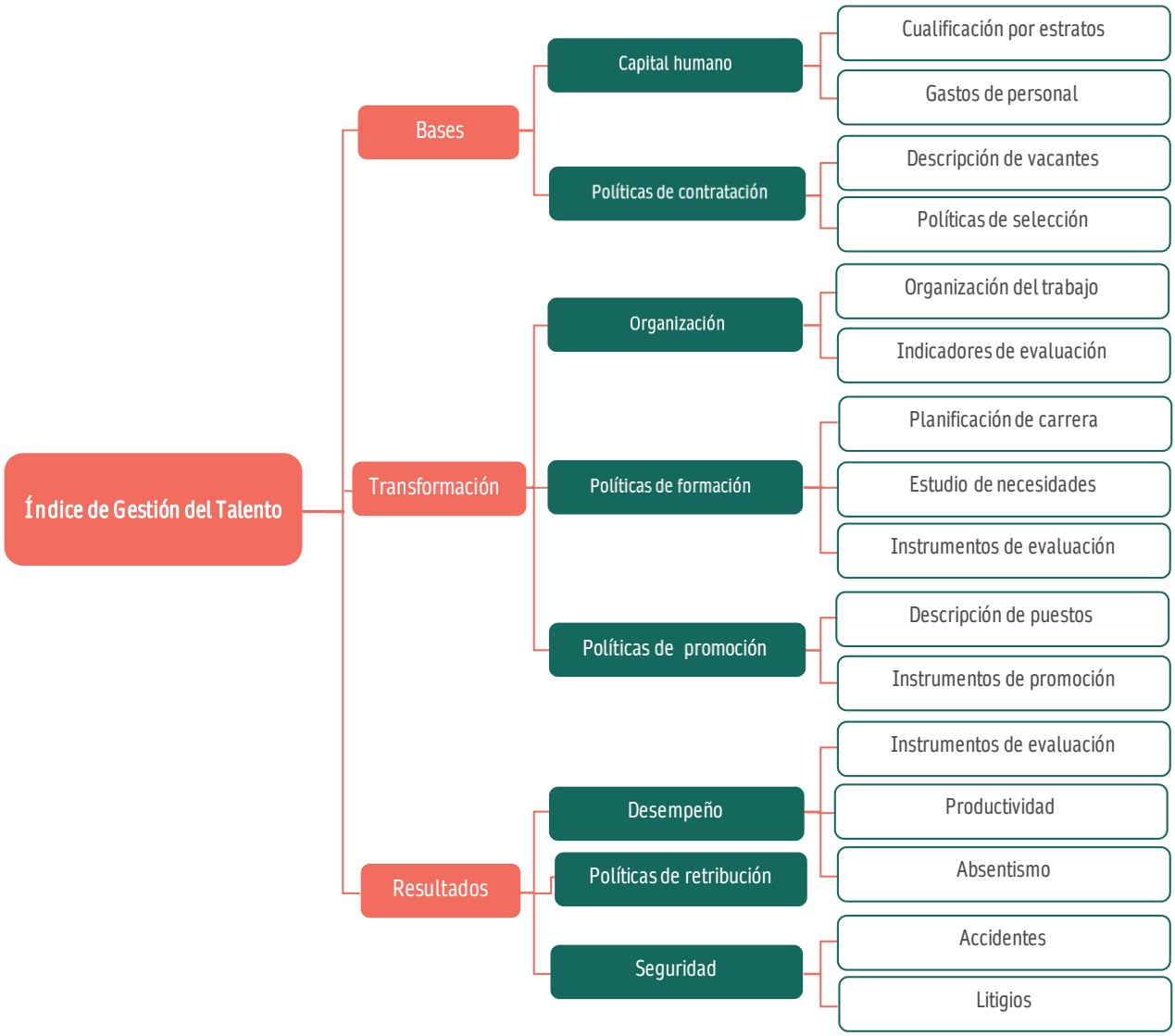


Fuente: Elaboración propia

En la Figura 1 se muestran los principales elementos que configuran las dimensiones, o estadios, de nuestra visión de proceso, así como el correspondiente peso asignado en la construcción de nuestro índice de GT.

A diferencia de la objetividad que puede caracterizar a la situación del capital humano y de los resultados empresariales, la concreción de las políticas de actuación implica una cierta subjetividad, lo que dificulta generalizar su puesta en práctica. Esta cuestión ya fue abordada en informes anteriores con el apoyo de la literatura y evidencia empírica de estudios similares, a la hora de tratar de relacionar la múltiple y diversa información complementaria sobre el capital humano. Para su ilustración, en la Figura 2 se completa la relación de los tipos de variables asociadas a cada uno de los elementos identificados en el modelo sobre gestión del talento. Se remite al Informe de 2021 para mayor detalle sobre su justificación y descripción concreta de las variables e ítems que conforman la construcción del indicador de GT obtenido. En esta edición (2025), algunas de las variables asociadas a medidas objetivas como gastos de personal o productividad, se han homogeneizado de acuerdo con la situación global de Galicia y del entorno de las empresas colaboradoras.

Figura 2. **Los componentes del indicador de la gestión del talento**



Fuente: Elaboración propia

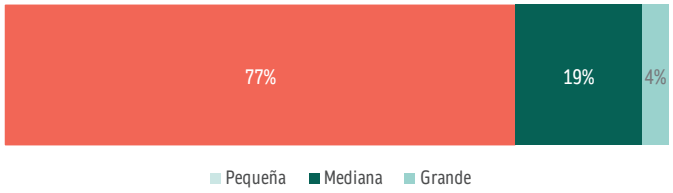
Para abordar la recogida de información sobre los distintos ítems que componen cada uno de los 16 tipos de variables mostradas en la Figura 2, se recurre a la misma encuesta diseñada para el primer indicador de la GT (disponible en el Informe ARDÁN de 2021, ver Arévalo-Tomé et al., 2021).

Características de la muestra

La información utilizada para la elaboración del indicador GT siguió el mismo modelo que las encuestas del resto de módulos comprendidos en el presente informe 2025 de la Cátedra ARDÁN. La cumplimentación del cuestionario del módulo sobre gestión del talento (GT) fue desarrollada (entre febrero y mayo del 2025) a través de la plataforma gestionada por el Consorcio de la Zona Franca de Vigo. La información obtenida de las empresas participantes se corresponde al año anterior de la publicación del informe. Así, el cuestionario de la quinta encuesta sobre GT (solicitado en 2025) recoge datos sobre el año 2024, y es similar al de las encuestas predecesoras (solicitada en 2021, 2022, 2023 y 2024) con datos sobre 2020, 2021, 2022 y 2023 respectivamente. En cuanto a los correspondientes tamaños muestrales, el número de empresas que contestan a la quinta encuesta es de 572 empresas (a la cuarta contestaron 586, a la tercera 434, a la segunda 372 y a la primera 355). En consecuencia, el tamaño muestral del último periodo es un 61% superior al del primer año solicitado. Se trata de un cambio muy positivo y significativo en relación con la colaboración de las empresas gallegas a la hora de proporcionar información sobre la gestión del talento en sus organizaciones, sugiriendo una mejora en el interés de las empresas por la gestión del talento.

Las características de las empresas incluidas en esta muestra permiten conocer el grado de representatividad de las empresas respecto al total de Galicia, por lo que se exponen a continuación algunas de las más destacadas.

Figura 3. **La gestión del talento como proceso**



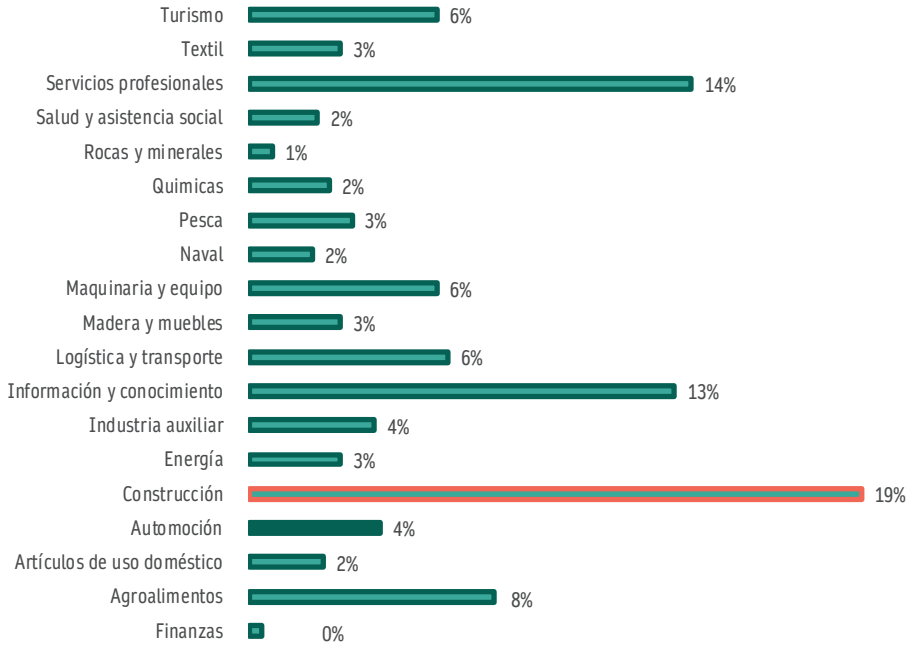
Fuente: Elaboración propia

La Figura 3 señala la distribución por tamaño de las 572 empresas que respondieron a la encuesta disponible en 2025. Se observa que la mayoría son pequeñas empresas (un 77%), incrementando ligeramente la participación de pequeñas empresas respecto a la muestra anterior. Aun así, hay un cierto sesgo hacia las medianas y grandes empresas, puesto que el porcentaje de empresas pequeñas en Galicia en el año 2024 era del 99%.

Posiblemente, ese sesgo va a facilitar obtener una información más precisa sobre la gestión del talento, puesto que un mayor tamaño facilita introducir prácticas y políticas asociadas a dicha gestión.

Complementariamente, en la Figura 4, se recoge el porcentaje de empresas encuestadas según el sector de actividad, mostrando que existen tres sectores con una alta representación, posiblemente porque tienen un mayor interés por la gestión del talento, como es el caso de Información y conocimiento o Servicios profesionales, o existe una gran cantidad de empresas de ese sector en Galicia, como es el caso de la Construcción. Los dos primeros quedan algo sobrerrepresentados en el conjunto de empresas en Galicia, sesgando por tanto hacia aspectos positivos los resultados de la gestión del talento. Sin embargo, el hecho de que las empresas contesten libremente la encuesta muestra un interés específico por la gestión del talento, por lo que señala una tendencia de futuro que puede servir como aliciente al conjunto de las empresas de nuestra Comunidad Autónoma.

Figura 4. **Porcentaje de empresas encuestadas según el sector de actividad**



Fuente: Elaboración propia

Con idea de tener una visión más completa de las características específicas de las empresas de la muestra, que permita comprender el alcance de los resultados a nivel de toda Galicia, se expone a continuación una descripción de algunos indicadores económicos, asociados al tamaño empresarial, para las empresas que participan en la muestra según el sector.

Los indicadores seleccionados son los valores promedio, para cada sector de actividad en 2024 (últimos datos disponibles), de los activos netos, la cifra de negocios, el valor añadido bruto y el número de empleados, recogidos por ARDAN y tomados del Registro Mercantil. Cabe indicar que los activos muestran los recursos tangibles e intangibles de los que dispone la empresa y su capacidad de inversión. Las ventas señalan la capacidad de llegar al mercado. El empleo sugiere la cantidad de recursos humanos que utiliza. Finalmente, el valor añadido bruto indica la capacidad de generar valor en la empresa.

Tabla 1. **Porcentaje de empresas encuestadas según el sector de actividad**

Sector	ACTIVOS	VAB	EMPLEO	VENTAS
Actividades finacieras e inmobiliarias	5.098.717	1.033.189	19	6.400.219
Agroalimentario	14.068.427	3.643.701	52	20.139.129
Artículos de consumo	4.665.980	1.315.303	35	7.591.500
Automoción y equipo para transporte	18.718.457	6.639.505	88	33.116.311
Construcción	16.433.802	3.752.070	50	18.657.983
Electricidad, energía y agua	18.301.326	1.285.709	21	16.584.110
Industria auxiliar	8.042.618	3.031.336	55	8.965.801
Información y conocimiento	8.357.300	2.188.677	61	6.814.853
Logística y transporte	71.100.690	8.653.211	71	20.176.982
Madera y muebles	4.885.996	1.684.152	32	5.506.563
Maquinaria y equipo	7.749.231	2.836.624	40	9.564.174
Naval	12.386.363	3.243.635	83	13.633.495
Pesca	12.425.104	2.154.889	22	12.400.312
Productos químicos y derivados	35.924.314	8.217.046	92	22.508.939
Rocas y minerales	7.412.513	1.473.138	17	7.739.670
Salud y asistencia social	7.889.438	8.939.385	246	12.980.931
Servicios profesionales	2.638.454	2.028.112	55	3.476.357
Textil, confección y moda	39.071.501	23.441.089	298	115.693.524
Turismo, viajes y ocio	3.175.197	1.465.584	52	3.276.712
Conjunto de sectores	**15.182.410**	**4.008.552**	**65**	**15.482.700**

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 1 recoge esos indicadores clasificados por sectores económicos, lo que facilita la correspondiente caracterización de la muestra disponible. En ella se observa que el mayor tamaño en número de empleos promedio es en Textil y en Salud y asistencia social, con más de 200 empleados en promedio por empresa, seguido del sector de Automoción, del Naval, de Productos químicos y de Información y conocimiento. El más pequeño es Actividades financieras e inmobiliarias y Electricidad, energía y agua, con 21 empleados en promedio, si bien estas empresas aglutinan un reducido peso sobre el total de la muestra.

Los activos y las ventas siguen un modelo parecido al del empleo, siendo Textil y confección el que mayores valores presenta en la encuesta de este año en ventas, mientras que en activos es Logística y transporte el que muestra mayores valores. En las ventas, Productos químicos sobrepasa a Logística, aunque ambos se mantienen entre los que mayores valores presentan en promedio.

En VAB el mayor se presenta en Textil, confección y moda manteniendo el mayor tamaño junto con el resto de los aspectos. Sin embargo, en segundo lugar, se encuentran Salud y asistencia social y Logística y transporte combinando el tamaño medido por el empleo con el tamaño medido por los activos.

Todo ello sugiere que la variación en la composición de la muestra ha significado un cambio de las estructuras de las empresas participantes, lo que posiblemente tenga su efecto en el índice de modo global.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Capítulo 12

Alonso-Villar, O. y del Río Otero, C. (2017). Segregación ocupacional por razón de género y estatus migratorio en España y sus consecuencias en términos de bienestar. Ekonomiaz: Revista vasca de economía, 91: 124-163.

ARDAN (2023): ARDAN, informe económico y de competitividad. Consorcio de la Zona Franca de Vigo.

ARDAN (2024): ARDAN, informe económico y de competitividad. Consorcio de la Zona Franca de Vigo.

Ben-Amar, W., Bujaki, M., McConomy, B., & McIlkenny, P. (2021). Gendering merit: How the discourse of merit in diversity disclosures supports the gendered status quo on Canadian corporate boards. Critical perspectives on Accounting, 75, 102170.

DiMaggio, P.J. and Powell, W.W. (1983), "The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", American Sociological Review, Vol.48 No.2, pp.147-160.

Europea, U. (2022). Directiva (UE) 2022/2381 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 23 de noviembre de 2022, relativa a un mejor equilibrio de género entre los administradores de las sociedades cotizadas ta medidas conexas. Diario Oficial de la Unión Europea, (315), 44.

Foley, M., & Williamson, S. (2019). Managerial perspectives on implicit bias, affirmative action, and merit. Public administration review, 79(1), 35-45.

Frank, R. H. (1978). Why women earn less: The theory and estimation of differential overqualification. The American Economic Review, 68(3), 360-373.

Ley Orgánica 2/2024, de 1 de agosto, de representación paritaria y presencia equilibrada de mujeres y hombres. «BOE» núm. 186, de 02/08/2024.modifica el Texto Refundido de la Ley de Sociedades de Capital, aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio.

Seth, S. (2009): Inequality, Interactions, and Human Development. Journal of Human Development and Capabilities: A Multi-Disciplinary Journal for People-Centered Development, 10(3): 375-396.

Capítulo 14

Adele, B., Ellinger, A. D., McWhorter, R. R., y Egan, T. M. (2023). Exploring learning outcomes for managers who coach. European journal of training and development, 47(5/6), 635-652.

Álvarez, I. (2014). Impacto del Talento Personal y Organizativo sobre los Resultados Sostenibles de la Empresa. Evidencia en la PYME gallega. Tesis Doctoral (leída en la Universidad de Vigo el 14 de abril de 2014 bajo la dirección de José Manuel García Vázquez y Raquel Arévalo Tomé).

Arévalo-Tomé, R., Fernández-Jardón, C.M. y Martínez-Cobas, F.X. (2021): La evaluación de la gestión del talento en las empresas gallegas, Capítulo 14 del libro: Ardán Galicia 2021: informe económico y de competitividad, Consorcio de la Zona Franca de Vigo, ARDÁN-Galicia, Vigo. ISBN 978-84-87887-99-4. https://www.zfv.es/ardan/informe2021/capitulo-14.pdf

Arévalo-Tomé, R., Fernández-Jardón, C.M. y Martínez-Cobas, F.X. (2024): La evaluación de la gestión del talento en las empresas gallegas, Capítulo 14 del libro: Ardán Galicia 2024: informe económico y de competitividad, Consorcio de la Zona Franca de Vigo, ARDÁN-Galicia, Vigo. ISBN-13. 978-8412229462 https://www.zfv.es/ardan/informe2024/capitulo-14.pdf

Barco, G., Sandoval, J. A., y Molina, A. E. (2025). Impacto de las políticas de inmigración en la seguridad de las fronteras en el contexto Latinoamericano: Una revisión sistemática. Revista Escpogra PNP, 4(2), 18–35. https://doi.org/10.59956/escpograpnpv4n2.2

Cannon, S. M. (2024). " Me? Be a Coach?" A Grounded Theory Investigation of Coach Identity Among Managers Who Coach (Doctoral dissertation, Seattle Pacific University).

De Bem Machado, A., Secinaro, S., Calandra, D., y Lanzalonga, F. (2021). Gestión del conocimiento y transformación digital para la Industria 4.0: una revisión bibliográfica estructurada. Knowledge Management Research & Practice, 20 (2), 320–338. https://doi.org/10.1080/14778238.2021.2015261

Dhar, U. (2025). A model of managerial coach learning and development. Human Resource Management Review, 35(2), 101073.

Gallardo-Gallardo, E., Nijs, S., Dries, N., y Gallo, P. (2015). Towards an understanding of talent management as a phenomenon-driven field using bibliometric and content analysis. Human Resource Management Review, 25(3), 264-279. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.04.003

García, A. J. C., Villavicencio, K. B. V., Paladines, M. L. M., y Licoa, B. F. B. (2024). Normas de talento humano en la administración de empresas: un enfoque desde la auditoría interna. Ciencia y Desarrollo, 27(2), 277-287.

García, V. (2024, 10 de mayo). Desajuste de talento 2024: retos en las empresas. Revista Byte IT. https://revistabyte.es/actualidad-it/talento-2024/

Gonçalves, T., Curado, C. y Martsenyuk, N. (2023), When do we share knowledge? A mixedmethods study of helping behaviors and HR management practices, Business Process Management Journal, Vol. 29 No. 2, pp. 369-392, doi: 10.1108/BPMJ-08-2022-0395.

Hamilton, A., y Gioia, D. A. (2009). Fostering sustainability-focused organizational identities. In L. M. Roberts, & J. E. Dutton (Eds.). Exploring positive identities and organizations building. A theoretical and research foundation (pp. 435–460). Hoboken: Taylor and Francis.

Harney, B., y Collings, D. G. (2021). Navigating the shifting landscapes of HRM. Human Resource Management Review, 31(4), 100824.

Hunsaker, W. D., y Jeong, W. (2023). Spiritual leadership and work-life balance. Journal of Management, Spirituality & Religion, 20(1), 27-52.

Hurtado-Palomino, A., De la Gala-Velásquez, B., y Ccorisapra-Quintana, J. (2022). The interactive effect of innovation capability and potential absorptive capacity on innovation performance. Journal of Innovation & Knowledge, 7(4), 100259.

Ilies, R., Bono, J. E., y Bakker, A. B. (2024). Crafting well-being: Employees can enhance their own well-being by savoring, reflecting upon, and capitalizing on positive work experiences. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 11(1), 63–91. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-110721-045931

Jim, D. y Maeso-fernandez, F. (2022), "The role of human resource practices in the implementation of digital transformation", International Journal of Manpower, Vol. 43 No. 2, pp. 395-410, doi: 10.1108/IJM-03-2021-0176

Kolachina, S., Sumanth, S., Godavarthi, V. R. C., Rayapudi, P. K., Rajest, S. S., y Jalil, N. A. (2024). The role of talent management to accomplish its principal purpose inhuman resource management. In Data-Driven Intelligent Business Sustainability (pp. 274-292). IGI Global Scientific Publishing.

López-Taravilla, M. del C., Manzaneque-Lizano, M., Santos-Peñalver, J. F., y Machado, C. F. (2023). Revealing the moderating impact of spatial context on the relationship between intellectual capital efficiency and the sustained success of family SMEs. Small Business International Review, 7(2), e597. https://doi.org/10.26784/sbir.v7i2.597

Mayboroda, T., Karpusha, V. D., y Balahurovska, I. O. (2024). Talent Management Model in the Context of Coopetitive Interaction and the Knowledge Economy.

Naranjo-Armijo, F. G., y Almeida-Blacio, J. H. (2024). Transformación Digital y Sostenibilidad: Un Nuevo Paradigma en la Administración de Empresas. Código Científico Revista de Investigación, 5(E3), 365-391.

Nyberg, A. J., Collings, D. G., McMackin, J. F., y Wright, P. M. (2025). Modern day leadership: Are we getting the business leaders that we deserve?. Human Resource Management Review, 35(2), 101072.

Pulic, A. (2000), "VAICTM an accounting tool for IC management", International Journal of Technology Management, Vol. 20 No. 5/6/7/8, 702.

Pesch, R., Ipek, E., y Fitzsimmons, S. (2023). Be a hero: Employ refugees like a pragmatist. Organizational Dynamics, 52(1), 100912.

Quiroz, J., Solano, R., Maurin, A., Rubio, R. M., y Louis, K. (2024). 2025: Perspectivas Económicas. Análisis Económico, Cambiario y Bursátil MONEX. Disponible en línea. E https://www. monex. com. mx/portal/download/reportes/241128% 20Perspectivas% 20Economicas. pdf. Fecha de consulta, 12, 05-25.

Tomlinson, E. C. (2025). Trust repair in politically polarized workplaces. Human Resource Management Review, 35(2), 101071.

Tsaousiotis, K., Panitsidis, K., Spinthiropoulos, K., y Zafeiriou, E. (2025). A New Perspective on Talent Management: An Integrative Review of the Current Literature. Administrative Sciences, 15(3), 102.

Red de RRHH (2024). La Quinta Revolución Industrial [Video]. Youtube. https://youtu.be/Z-GBc1gngWE?si=mCzu9226HXPnA3IV

Rivera, R., y Peña Valencia, E. J. (2024). La Política Comercial de Aranceles de EEUU para el Segundo Mandato de Donald Trump 2025-2029. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 8(6), 11817-11833. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i6.16222

Sáez, P. S., Costa, M. M., y Cepeda, G. (2023). Transformación digital y sostenibilidad: un análisis de la situación de las empresas industriales españolas. Economía Industrial, 428, 59-72.

Salvadorinho, J., Ferreira, C., y Teixeira, L. (2024). A technology-based framework to foster the lean human resource 4.0 and prevent the great resignation: The talent management lift. Technology in Society, 77, 102510.

Salvadorinho, J., Ferreira, C., y Teixeira, L. (2025). Engagement strategies in a digital multigenerational world: insights from multinational companies on unlocking the potential of Human Capital 4.0. Journal of Intellectual Capital, 26(1), 174-204.

Smith, N. C. (2003). Corporate social responsibility: Whether of how? California Management Review, 45(4), 52–76.