UNIVERSIDADE
DE VIGO

VISIÓN ESTRATÉGICA DEL SISTEMA EMPRESARIAL PRIVADO DEL ÁREA METROPOLITANA DE A CORUÑA 2006

instituto de desarrollo caixanova

Autores: Jorge González Gurriarán
Pedro Figueroa Dorrego

Agradecimientos

Deseamos expresar nuestro más sincero agradecimiento por la colaboración de los expertos y empresas consultadas, así como al equipo del Instituto de Desarrollo Caixanova y a todas aquellas personas que han colaborado en el proyecto.

EQUIPO DE INVESTIGACIÓN

- ***DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN***

Jorge González Gurriarán (dir.) –Prof. Univ. de Vigo–

Pedro Figueroa Dorrego (coord.) –Prof. Univ. de Vigo–

- ***INVESTIGADORES***

Miguel González Loureiro (Prof. Univ. de Vigo)

Carlos Mª Fernández-Jardón Fernández (Prof. Univ. de Vigo)

Antonio Monteagudo Cabaleiro

Alba Valdés Rodríguez

José Á. Tellería Couñago

Natalia Abalo Araújo

- ***COLABORADORES***

Mª Jesús Freire Seoane (Prof. Univ. de A Coruña)

Eduardo Guillén Solórzano (Prof. Univ. de A Coruña)

Antonio Fernández Garitaonandía (Prof. Univ. de A Coruña)

Javier Blanco Rodríguez-Moret

José Sánchez de San Dámaso

- ***PERSONAL TÉCNICO DE APOYO***

Rosa Mª Casal Lage

Lucía Fernández Rodríguez

Pablo García Menéndez

Alba Pato Roca

Irene Rivas Veiras

INSTITUTO DE DESARROLLO CAIXANOVA

Carlos Palleiro Álvarez (dir.)

José Antonio Carreño Fernández

María Jesús Corvo Román

David Orza Pérez

Alejandra Soto Suárez

ÍNDICE

CAPÍTULO 1.- INTRODUCCIÓN 1

1.1.- PRESENTACIÓN GENERAL. 3
1.2.- OBJETIVOS Y ALCANCE. 5
1.3.- METODOLOGÍA DE CADENAS EMPRESARIALES. 7
1.4.- FASES DEL PROCESO. 10
1.5.- ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DE LA PUBLICACIÓN. 19

CAPÍTULO 2.- EL ANÁLISIS DEL VALOR AÑADIDO BRUTO (VAB) DEL SISTEMA EMPRESARIAL PRIVADO DEL ÁREA METROPOLITANA DE A CORUÑA (2000-2004) **21**

2.1.- ESTRUCTURA Y CONTENIDOS 23
2.2.- EL VALOR AÑADIDO BRUTO (VAB) Y LA PRODUCCIÓN DEL SISTEMA EMPRESARIAL. COMENTARIOS INTRODUCTORIOS. 24
2.3.- ANÁLISIS ESTÁTICO DE LA ESTIMACIÓN DEL VAB POR CADENAS EMPRESARIALES EN EL ÁREA METROPOLITANA DE A CORUÑA EN EL AÑO 2004.. 27
2.3.1.- Metodología para la estimación del VAB del año 2004. 27
2.3.2.- Situación del VAB del Área Metropolitana de A Coruña en el año 2004 y distribución entre cadenas. 32
2.3.3.- Comparativa con Galicia (2004). 38
2.4.- ANÁLISIS DINÁMICO DE LA ESTIMACIÓN DEL VAB POR CADENAS EMPRESARIALES EN EL ÁREA METROPOLITANA DE A CORUÑA (2000-2004). 50
2.4.1.- Análisis dinámico para el conjunto del Área Metropolitana de A Coruña (2000-2004). 51
2.4.2.- Análisis dinámico por cadenas empresariales del Área Metropolitana de A Coruña (2000-2004). 54
2.5.- ESTIMACIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE LAS CADENAS EMPRESARIALES DEL ÁREA METROPOLITANA DE A CORUÑA EN EL AÑO 2004. 59
2.5.1.- Metodología de estimación. 59
2.5.2.- Estimación de la producción en el año 2004. 61
2.5.3.- Comparativa con la producción en Galicia. 66

CAPÍTULO 3.- ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO DEL SISTEMA EMPRESARIAL PRIVADO DEL ÁREA METROPOLITANA DE A CORUÑA Y POSICIONAMIENTO. VISIÓN DESDE LAS EMPRESAS **73**

3.1.- ALGUNAS CARACTERÍSTICAS RELEVANTES DE LA MUESTRA DE EMPRESAS REPRESENTATIVA DEL SISTEMA EMPRESARIAL PRIVADO DEL ÁREA METROPOLITANA DE A CORUÑA. 75
3.2.- ANÁLISIS EXTERNO. 83
3.2.1.- Situación actual y expectativas de aspectos del entorno general. 84
3.2.2.- Situación actual y expectativas de aspectos socioeconómicos del Área. 86
3.2.3.- Situación actual y expectativas de las infraestructuras y equipamientos del Área. 100
3.2.4.- Situación actual y expectativas de los servicios públicos del Área. 106

3.2.5.- Situación actual y expectativas del entorno específico de las empresas del Área. ... 116
3.2.6.- Visión conjunta de la situación actual y expectativas de las empresas respecto al entorno. ... 118
3.3.- ANÁLISIS INTERNO. ... 121
3.3.1.- Algunas características de las empresas del Área ... 122
3.3.2.- Mercados/Productos de las empresas del Área. ... 124
3.3.3.- Estrategias actuales de las empresas del Área. ... 132
3.3.4.- Ventajas competitivas de las empresas del Área. ... 144
3.3.5.- Evolución y expectativas de los resultados empresariales. ... 152
3.3.6.- Visión conjunta de algunos aspectos relevantes del análisis interno. ... 156
3.3.7.- Posicionamiento competitivo del sistema empresarial del Área: visión de los empresarios. ... 160

CAPÍTULO 4.- DIAGNÓSTICO Y FACTORES CLAVE DEL SISTEMA EMPRESARIAL DEL ÁREA METROPOLITANA DE A CORUÑA ... 165

4.1.- INTRODUCCIÓN. METODOLOGÍA Y ESTRUCTURA DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO ... 167
4.2.- DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO ... 173
4.2.1.- Aspectos del entorno del sistema empresarial ... 174
4.2.2.- Aspectos internos ... 180
4.3.- FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO PARA EL DESARROLLO DEL SISTEMA EMPRESARIAL DEL ÁREA METROPOLITANA DE A CORUÑA ... 191
4.3.1.- Descripción de los Factores Clave ... 193
4.3.2.- Valoración de los Factores Clave por empresarios y expertos del Área ... 215
4.3.3.- Reflexiones sobre la valoración comparada de la importancia y situación actual de los Factores Clave ... 228

CAPÍTULO 5.- DISEÑO DE PROPUESTAS DE PROGRAMAS ESTRATÉGICOS DE ACTUACIÓN PARA EL DESARROLLO DEL SISTEMA EMPRESARIAL PRIVADO DEL ÁREA METROPOLITANA DE A CORUÑA ... 251

5.1.- INTRODUCCIÓN. METODOLOGÍA Y TRAZABILIDAD ... 253
5.2.- PROPUESTA DE PROGRAMAS DE ACTUACIÓN GENERALES ... 257
5.3.- ALGUNAS ACTUACIONES ESTRATÉGICAS ESPECÍFICAS COMPLEMENTARIAS A LAS GENERALES PARA AGRUPACIONES DE CADENAS EMPRESARIALES RELEVANTES ... 282

ANEXOS ... 293

I.- Visión gráfica del conjunto de las cadenas empresariales. ... 295
II.- Algunos datos cuantitativos relevantes del Área Metropolitana de A Coruña ... 307
III. Una aproximación al comercio exterior del Área Metropolitana de A Coruña ... 323
IV.- Proceso de encuestación y tratamiento de la información y Listado de empresas consultadas ... 369
V.- Consulta a expertos. ... 387
VI.- Algunas referencias bibliográficas más relevantes. ... 395

APÉNDICES

DOCUMENTO: Informe Proceso de Encuestación

1.- INTRODUCCIÓN.
2.- DISEÑO Y JUSTIFICACIÓN. MARCO GENERAL.
2.1.- LA ENCUESTA A EMPRESAS.
2.2.- EL PANEL DE EXPERTOS.
2.3.- METODOLOGÍA DE CADENAS DE ACTIVIDADES EMPRESARIALES
3.- POBLACIÓN Y MUESTRA.
4.- METODOLOGÍA DE ENCUESTACIÓN.
5.- PROCESO DE ENCUESTACIÓN.
5.1.- LANZAMIENTO DE LAS ENCUESTAS.
5.2.- INFORME DE EVOLUCIÓN SEMANAL Y RESULTADOS.
6.- LISTADO DE EMPRESAS CONSULTADAS Y ESTADO FINAL.
7.- MODELO DE ENCUESTA A EMPRESAS.

DOCUMENTO: Prediagnóstico

1.- INTRODUCCIÓN.
2.- ASPECTOS ECONÓMICOS GENERALES.
3.- MARCO SOCIOCULTURAL
4.- MERCADO TECNOLÓGICO
5.- MERCADO LABORAL
6.- ASPECTOS RELATIVOS A LOS COSTES
7.- INFRAESTRUCTURAS Y EQUIPAMIENTOS DEL ÁREA METROPOLITANA
7.1.- COMUNICACIONES POR CARRETERA
7.2.- COMUNICACIONES FERROVIARIAS
7.3.- AEROPUERTO DE ALVEDRO
7.4.- PUERTO MARÍTIMO DE A CORUÑA
7.5.- PUERTO EXTERIOR, SUELO Y TERMINALES DE TRANSPORTE DEL ÁREA
7.6.- SERVICIOS BÁSICOS DEL ÁREA
8.- OTROS ASPECTOS A TENER EN CUENTA

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

ÍNDICE

1.1.- PRESENTACIÓN GENERAL. 3

1.2.- OBJETIVOS Y ALCANCE. 5

1.3.- METODOLOGÍA DE CADENAS EMPRESARIALES. 7

1.4.- FASES DEL PROCESO. 10

1.5.- ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DE LA PUBLICACIÓN. 19

1.1.- PRESENTACIÓN GENERAL.

En el presente trabajo se realiza un **análisis y diagnóstico** de la situación actual y expectativas del **sistema empresarial privado** del **Área Metropolitana de A Coruña,** y se aporta un conjunto de **propuestas estratégicas** para su dinamización y mejora competitiva, desde un enfoque de **cadenas empresariales.** Este estudio se ha realizado entre los meses de mayo de 2006 y mayo de 2007.

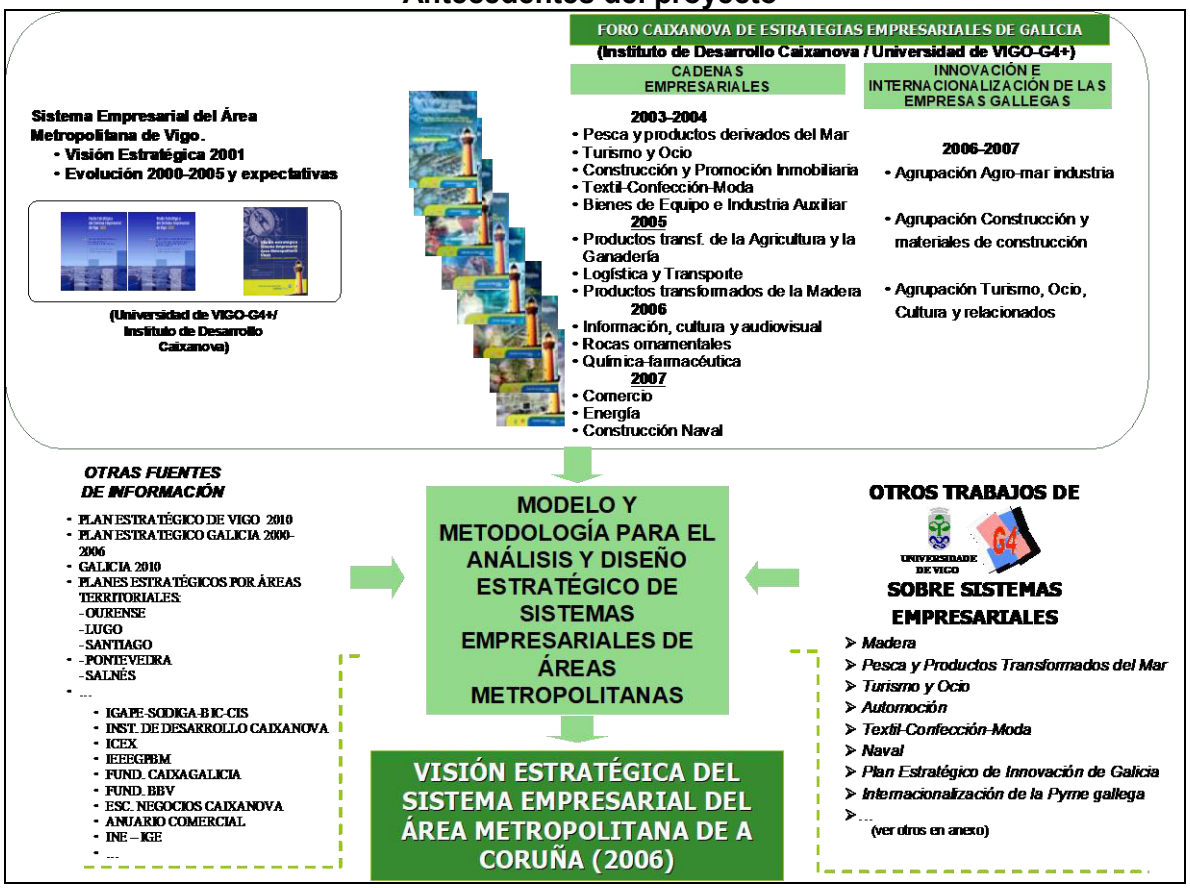
El presente trabajo se enmarca en la línea de **fomento y difusión del pensamiento estratégico entre las empresas gallegas** por parte del **Instituto de Desarrollo Caixanova.** En esta línea, en el seno del **Foro Caixanova de Estrategias Empresariales** en colaboración con el equipo técnico responsable de la presente publicación**,** se viene realizando el **análisis, diagnóstico y diseño de propuestas** para las **cadenas empresariales** más relevantes de Galicia, y también se viene trabajando en la identificación, análisis de los **principales facilitadores y barreras**, y obtención de **propuestas de mejora de la Internacionalización y la Innovación por agrupaciones de actividades empresariales de Galicia** (para más información véase www.idcaixanova.org).

Asimismo, el presente estudio se enmarca también en la **línea de trabajo** del Instituto de Desarrollo Caixanova sobre **Sistemas Empresariales de las principales áreas territoriales de Galicia.**

La Figura 1.1.1 ilustra de forma esquemática algunos **antecedentes** del presente proyecto. En el anexo bibliográfico se citan las principales fuentes de información consultadas, entre las que se encuentran también las publicaciones más relacionadas del equipo técnico responsable de este proyecto[1].

[1] Una relación más completa de los proyectos desarrollados por el equipo técnico se puede consultar en http://g4plus.uvigo.es

Figura 1.1.1
Antecedentes del proyecto



Fuente: elaboración propia

1.2.- OBJETIVOS Y ALCANCE.

Los **objetivos** principales de este proyecto son:

- Contribuir al **desarrollo socioeconómico del Área Metropolitana de A Coruña**, así como a la mejora **de la competitividad** de su sistema empresarial privado.

- **Fomentar** un **mayor conocimiento e interés** entre todos los agentes del Área sobre la evolución y perspectivas del tejido empresarial privado del Área Metropolitana de A Coruña.

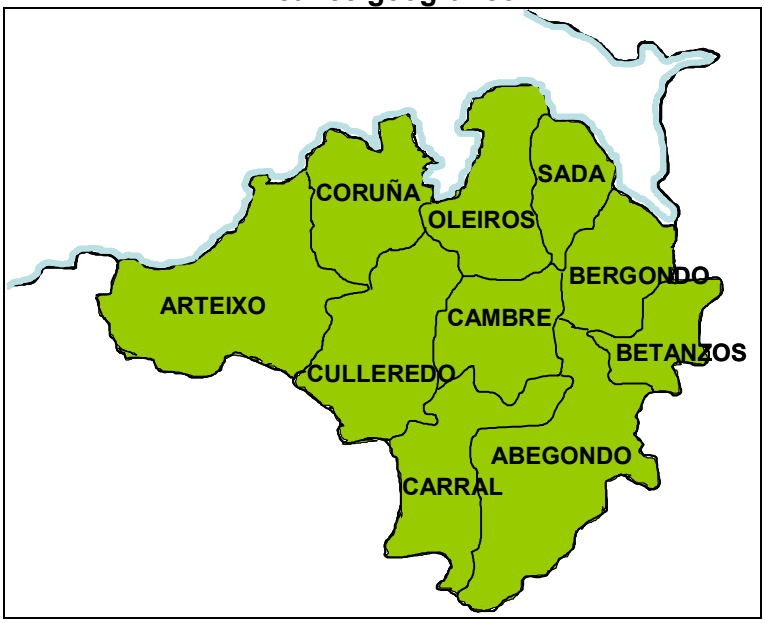
En cuanto al **alcance del estudio** se puede delimitar desde diversas perspectivas:

- **Alcance General:** el estudio aborda, en primer lugar, un **análisis cuantitativo y cualitativo** del sistema empresarial. Inicialmente se realiza una estimación del **Valor Añadido Bruto (VAB)** (global del Área y por cada una de las cadenas empresariales) y su comparativa con Galicia, así como una **estimación de la producción** por cadenas. Posteriormente, se aborda el **análisis estratégico** del sistema empresarial del Área, en el que se profundiza en la **evolución actual y tendencias** relativas al **entorno y a aspectos internos.** A continuación, se realiza una aproximación al **posicionamiento estratégico** del sistema empresarial del Área Metropolitana de A Coruña respecto a las principales áreas geográficas. En cuarto lugar se realiza un **Diagnóstico Estratégico** para el conjunto del Sistema Empresarial Privado del Área Metropolitana, concluyéndose con la valoración de la situación actual e importancia de los **Factores Clave.** Para finalizar, se realizan unas **propuestas de Programas Estratégicos comunes para el conjunto del sistema empresarial y,**

se incorporan **algunas propuestas de actuaciones estratégicas específicas complementarias a las generales** para unas **agrupaciones de cadenas empresariales relevantes.** Adicionalmente, se ha realizado también una aproximación a la **estimación del comercio internacional** para algunas agrupaciones de actividades relevantes.

- **Alcance geográfico:** el ámbito geográfico del estudio se centra en el Área Metropolitana de A Coruña, que abarca los municipios de: Arteixo, A Coruña, Oleiros, Sada, Culleredo, Cambre, Bergondo, Carral, Abegondo, y Betanzos (ver Figura 1.2.1).

Figura 1.2.1
Alcance geográfico



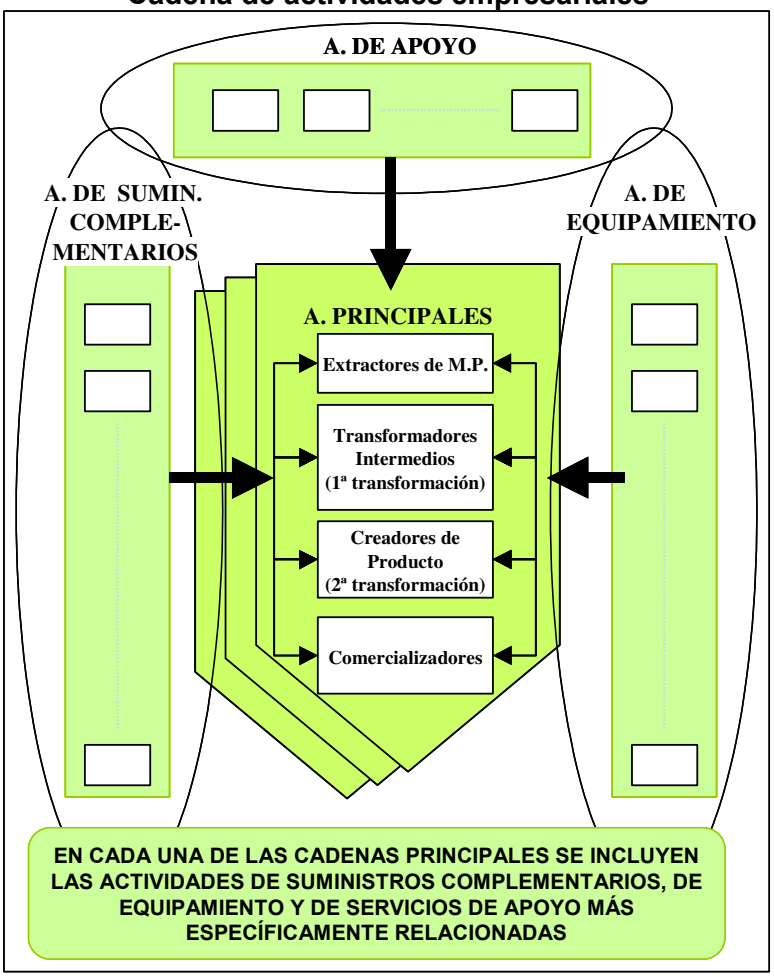
Fuente: elaboración propia

- **Alcance de las actividades empresariales:** el análisis del sistema empresarial tiene en cuenta las actividades empresariales de carácter privado, incluyendo todas las empresas relacionadas con cada una de las cadenas empresariales que se citan en el epígrafe 1.3. y cuyas estructuras y composición se recogen en los anexos.

1.3.- METODOLOGÍA DE CADENAS EMPRESARIALES.

La realización del estudio se desarrolla bajo una **metodología de Cadenas de Actividades Empresariales** que permite analizar las interrelaciones existentes entre las diferentes actividades empresariales y empresas que conforman cada cadena, así como las interrelaciones entre cadenas. En la Figura 1.3.1 se describen los distintos eslabones de actividades que forman una cadena empresarial definiéndose, a continuación, cada una de ellas y especificando las actividades que comprenden.

Figura 1.3.1
Cadena de actividades empresariales



Fuente: elaboración propia

- Las **Actividades Principales** son aquellas que comprenden las actividades extractoras de materia prima, los transformadores intermedios, los creadores de producto y los comercializadores.

- Las **Actividades de Suministros Complementarios** son aquellas que abastecen de inputs a las actividades principales, diferentes de los anteriores pero imprescindibles para la transformación.

- Las **Actividades de Equipamiento** comprende maquinaria, equipos, instalaciones y otros instrumentos necesarios para el desarrollo de la actividad principal.

- Las **Actividades de Apoyo** favorecen el desarrollo eficiente de las actividades principales, a través de servicios a empresas, formación de investigadores, transporte, entre otros.

Para el estudio del sistema empresarial, en base a la **metodología de cadenas**, se han diferenciado **19 cadenas empresariales** en el Área (ver Figura 1.3.2), incluyendo en cada una de ellas no solamente las **actividades principales**, sino también, las **actividades de suministros complementarios**, **de equipamiento** y **de servicios de apoyo** más específicamente relacionados. También se incorpora en cada cadena las actividades de comercialización específicas.

De esta forma, se ha tratado de disponer de un esquema de investigación suficientemente representativo de la estructura del sistema empresarial privado del Área Metropolitana de A Coruña.

Figura 1.3.2
Cadenas consideradas para el estudio del sistema empresarial privado del Área Metropolitana de A Coruña

- **Agricultura y Ganadería y sus Transformados**
- **Automoción**
- **Bienes de Equipo e Industria Auxiliar y productos metálicos no Específicos**
- **Comercio y Distribución no Específicos**
- **Construcción y Promoción Inmobiliaria**
- **Construcción y Reparación Naval**
- **Educación, Salud y Medioambiente**
- **Energía**
- **Forestal y Productos Transformados de la Madera**
- **Información, cultura y relacionados**
- **Logística y Transporte**
- **Pesca y Productos Transformados del Mar**
- **Química-Farmacéutica**
- **Rocas Ornamentales y Productos no Metálicos**
- **Servicios Financieros**
- **Tecnologías de la Información y la Comunicación**
- **Textil-Confección-Moda y Complementos**
- **Turismo, Ocio y relacionados**
- **Otras Actividades en General**

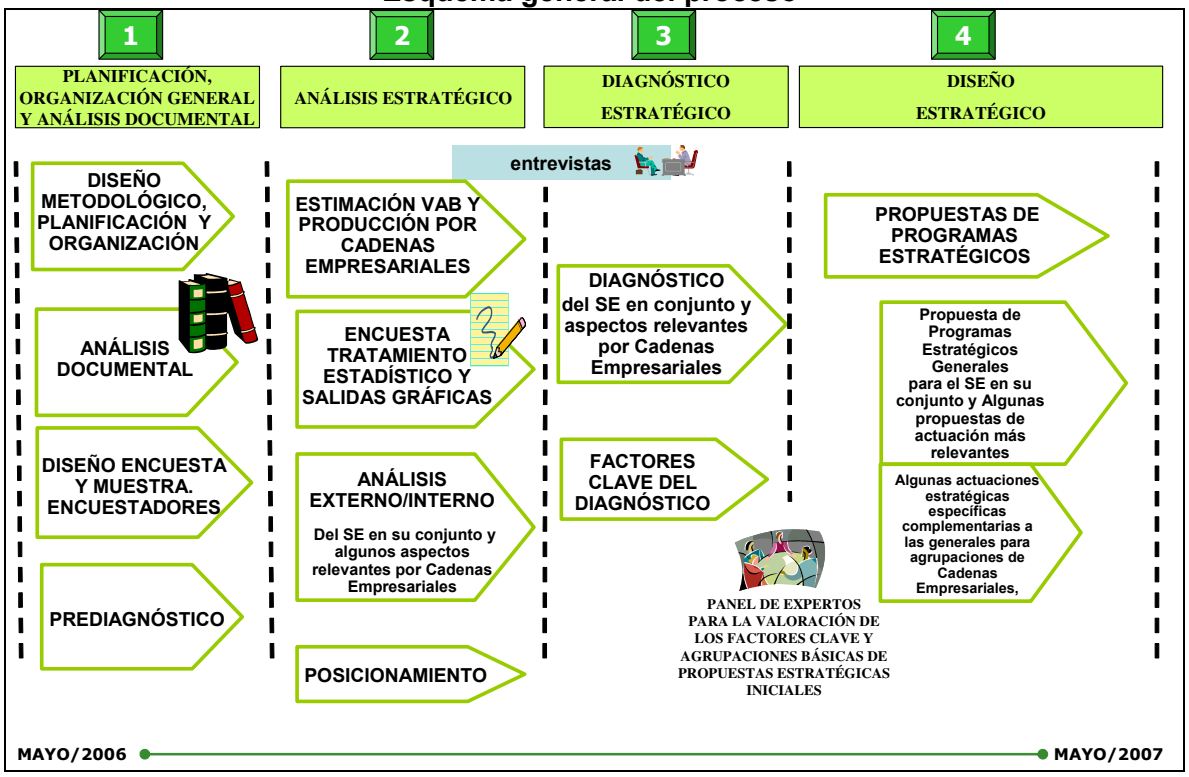
Fuente: elaboración propia

En el anexo se detallan las actividades incluidas en cada una de las diecinueve cadenas contempladas en el presente estudio.

1.4.- FASES DEL PROCESO.

El estudio se estructuró en cuatro fases fundamentales para llevar a cabo el proyecto. La Figura 1.4.1 muestra esquemáticamente dichas fases.

Figura 1.4.1
Esquema general del proceso



Fuente: elaboración propia

En la **primera fase** se desarrolló el proceso de ***planificación, organización general y análisis documental*** del estudio. Esta fase se centra en el diseño de la metodología a emplear, se realiza una planificación y organización del desarrollo del estudio y, particularmente, se realiza el diseño de la encuesta, la muestra y el procedimiento de encuestación a desarrollar. También se realiza un análisis documental previo y necesario para la obtención de un prediagnóstico del sistema empresarial.

El ***análisis estratégico*** constituye la **segunda fase** del estudio, centrándose en la realización de una estimación del Valor Añadido Bruto y la

Producción por cadenas empresariales para el sistema empresarial privado del Área. También supone la realización del proceso de **encuestación** a las empresas del Área, el **tratamiento estadístico** y la posterior representación **gráfica** de las salidas estadísticas de la encuesta. Posteriormente, esta fase también incluye la realización de un **análisis externo** (entorno general, el área como entorno y el entorno específico del sistema empresarial) y, de un **análisis interno** del sistema empresarial privado en su conjunto y en los aspectos relevantes de cada una de las cadenas empresariales contempladas. También se realizó una **primera aproximación** al **comercio exterior del sistema empresarial privado del Área Metropolitana de A Coruña,** por determinadas agrupaciones más relevantes desde la perspectiva de exportación e importación, cuyos resultados más relevantes se incluyen en los **anexos.**

El ***diagnóstico estratégico*** constituye la **tercera fase** del estudio, recogiendo del Diagnóstico del sistema empresarial en su conjunto y de aspectos relevantes por cadenas empresariales, así como los Factores Clave del diagnóstico.

Entre las fases tercera y cuarta se realizó un **Panel de Expertos** que **valoró** la **importancia** de los **Factores Clave,** así como también realizó una **valoración** sobre la **importancia** de una **agrupación básica de propuestas estratégicas** realizada por el equipo técnico en base a la información secundaria disponible y las ideas aportadas por las empresas a través de la encuesta.

Por último, con toda la información anterior, en la **fase cuarta** se realizó el ***diseño estratégico,*** desarrollando unas **Propuestas de Programas Estratégicos generales** para el conjunto del sistema empresarial privado del Área Metropolitana de A Coruña, que contienen algunas propuestas de actuación que se consideran más relevantes. También se incorporaron algunas **propuestas complementarias por determinadas agrupaciones de cadenas empresariales** contempladas.

En los siguientes apartados de este epígrafe, se comenta brevemente el proceso relativo a la estimación del VAB, los resultados del proceso de

encuestación a empresas y del proceso de consulta a expertos desarrollados en el presente proyecto y ampliados con más detalle en los capítulos 2, 3, 4 y 5.

➢ ESTIMACIÓN DEL VALOR AÑADIDO BRUTO Y LA PRODUCCIÓN.

De forma similar a otros estudios y estimaciones desarrolladas anteriormente para determinadas áreas de Galicia, en este proyecto se realizó un **análisis estimativo del Valor Añadido Bruto (VAB)** y **la producción** por actividades del sistema empresarial privado del Área Metropolitana de A Coruña. En el caso del VAB y la producción, la estimación se realiza tomando como **referencia el año 2004** (últimos datos estadísticos oficiales disponibles en la fecha de realización de la estimación) y en el caso del VAB se hace la estimación de su **evolución entre los años 2000 y 2004** (para más información ver capítulo 2). El esquema de la metodología seguida para la estimación del VAB y su evolución se muestra en la Figura 1.4.2.

Figura 1.4.2 Metodología para la estimación del VAB y de la producción en el Área Metropolitana de A Coruña

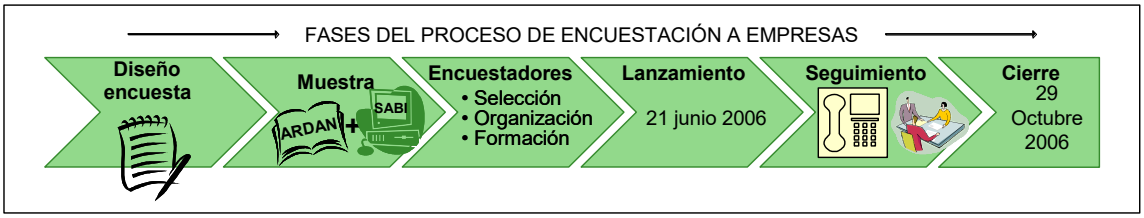
Fuente: elaboración propia

El estudio se completa con un **análisis comparativo** con el VAB del sistema empresarial privado del conjunto de **Galicia,** aportando una visión cruzada que permite analizar la estructura de uno y otro sistemas empresariales.

➢ ENCUESTA A EMPRESAS.

Dado el importante tejido empresarial de la zona, resultaba **indispensable la opinión de las empresas,** con objeto de completar el proceso de reflexión estratégica que orientase la mejora de la competitividad del sistema empresarial privado del Área. Así se llevó a cabo el proceso de encuestación a una muestra representativa formada por 395 empresas consultadas, de las que se ha obtenido una tasa de respuesta del 56,96%. Dicha respuesta es relevante a nivel global, a nivel de cadenas empresariales y de localización en el Área.

Figura 1.4.3
Fases del proceso y ficha sintética de la encuesta a empresas



Tamaño de la muestra	395 empresas
Obtención de la muestra	Aleatorio, con muestreo estratificado por municipio y cadena empresarial con afijación proporcional
Tasa de respuesta	56,96% (225 encuestas recibidas de un total de 395)
Período de encuestación	21 de junio de 2006 – 29 de octubre de 2006
Número de variables de la encuesta	344 variables

Fuente: elaboración propia

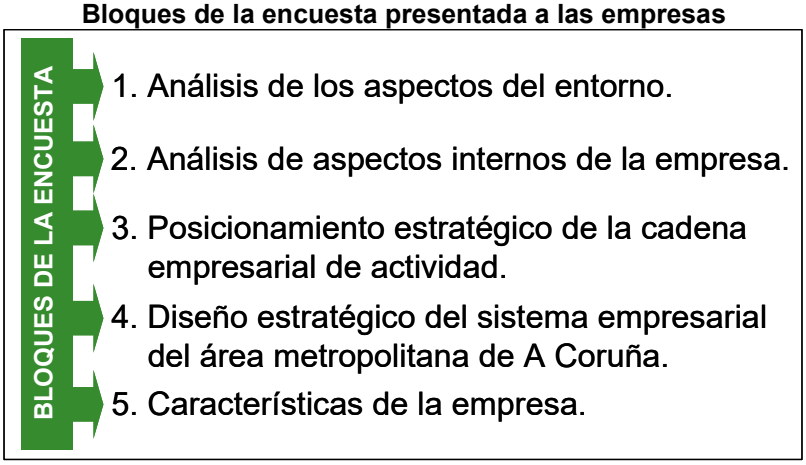
La encuesta a empresas del Área Metropolitana de A Coruña, tuvo como principal objetivo el **análisis estratégico** del sistema empresarial privado (situación actual y expectativas). El **lanzamiento de las encuestas** se realizó desde el Instituto de Desarrollo Caixanova entre los días **21 y 23 de junio de 2006**.

Con respecto al **diseño de la encuesta,** se dividió en **5 bloques de preguntas** (ver Figura 1.4.4): **aspectos del entorno** (general, específico y el Área metropolitana), **aspectos internos** de la empresa (mercados, productos,

sistema de dirección, sistemas y procesos operativos, orientaciones estratégicas, entre otros), el **posicionamiento estratégico** de las cadenas empresariales y del conjunto del sistema empresarial, aspectos relacionados con el **diseño estratégico** (aspectos clave y propuestas de actuación) y un último bloque dedicado a recoger algunas de las **características** más relevantes **de las empresas** (facturación, empleados, año de inicio de la actividad, entre otros).

Los resultados de los bloques 1 a 3 fueron recogidos en el capítulo 3 de análisis estratégico. Los resultados del bloque 4, orientado a la valoración de aspectos clave y al diseño estratégico, ha sido objeto de un tratamiento específico que se incluye en el capítulo 4 de Diagnóstico Estratégico y Factores Clave y en el capítulo 5 que recoge la propuesta de Diseño Estratégico.

Figura 1.4.4
Bloques de la encuesta presentada a las empresas



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

El **modelo de encuesta** enviado a las empresas se puede consultar en el Instituto de Desarrollo Caixanova.

Para el **diseño de la muestra**, se han utilizado fundamentalmente dos fuentes de información:

- La **base de datos SABI** (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos): sistema de análisis financiero de las cuentas de empresas españolas y portuguesas.
- La **base de datos ARDÁN**: servicio de información de apoyo a la actividad empresarial del Departamento de Servicios Avanzados del Consorcio de la Zona Franca de Vigo.

Otro aspecto importante de la metodología es la necesidad de **realizar el estudio por cadenas empresariales**. En la Tabla 1.4.1 se detallan el número de empresas de la **muestra** (**395**) por cada una de las **19 cadenas empresariales contempladas**, obteniéndose finalmente un porcentaje relevante de respuesta del 56,96% (**225 empresas**).

Tabla 1.4.1
Muestra del número de empresas por cadenas empresariales

CADENAS EMPRESARIALES	MUESTRA
Construcción y Promoción Inmobiliaria	35
Textil-Confección-Moda y Complementos	16
Servicios Financieros	15
Turismo, Ocio y Relacionados	33
Educación, Salud y Medioambiente	25
Comercio y Distribución no Específicos	34
Logística y Transporte	28
Bienes de Equipo, Ind. Aux. y Productos Metálicos no Espec.	18
Información, Cultura y Relacionados	25
Agricultura y Ganadería y sus Transformados	26
Energía	15
Tecnologías de la Información y la Comunicación	15
Forestal y Productos Transformados de la Madera	15
Pesca y Productos Transformados del Mar	14
Automoción	17
Química-Farmacéutica	15
Rocas Ornamentales y Productos no Metálicos	15
Construcción y Reparación Naval	15
Otras Actividades en General	19
TOTAL GENERAL	**395**

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

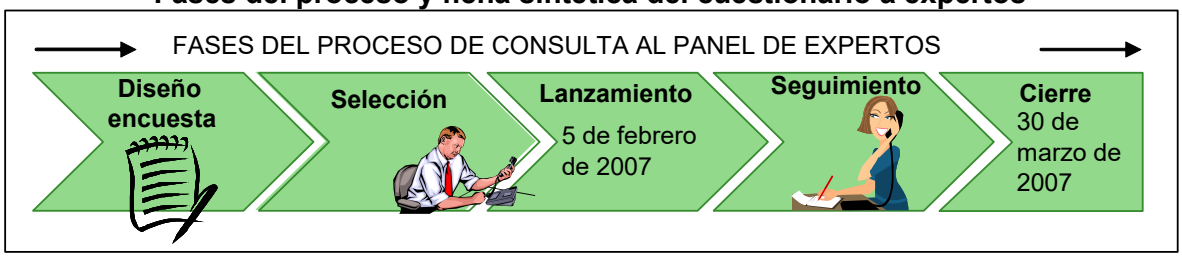
En los **anexos** se incluye el listado de las 395 empresas consultadas. También se incorpora un mayor detalle del proceso de encuestación y del tratamiento estadístico realizado.

➢ PANEL DE EXPERTOS.

Tal como se comentó, se realizó un **cuestionario a 58 expertos,** obteniéndose una tasa de respuesta muy significativa (83%). Este panel es representativo a nivel de empresas, entidades e instituciones del Área Metropolitana de A Coruña. El listado de expertos consultado se incluye en los anexos.

El objetivo fundamental era el de profundizar en el Diagnóstico y Diseño Estratégico, a través de la **valoración** de la **situación actual de** los Factores Clave del Diagnóstico y el **grado de importancia** de cada una de las **agrupaciones básicas de propuestas estratégicas iniciales.**

Figura 1.4.5
Fases del proceso y ficha sintética del cuestionario a expertos



Tamaño de la muestra	58 expertos
Obtención de la muestra	Selección directa
Tasa de respuesta	83%
Número de variables de la encuesta	61 variables

Fuente: elaboración propia

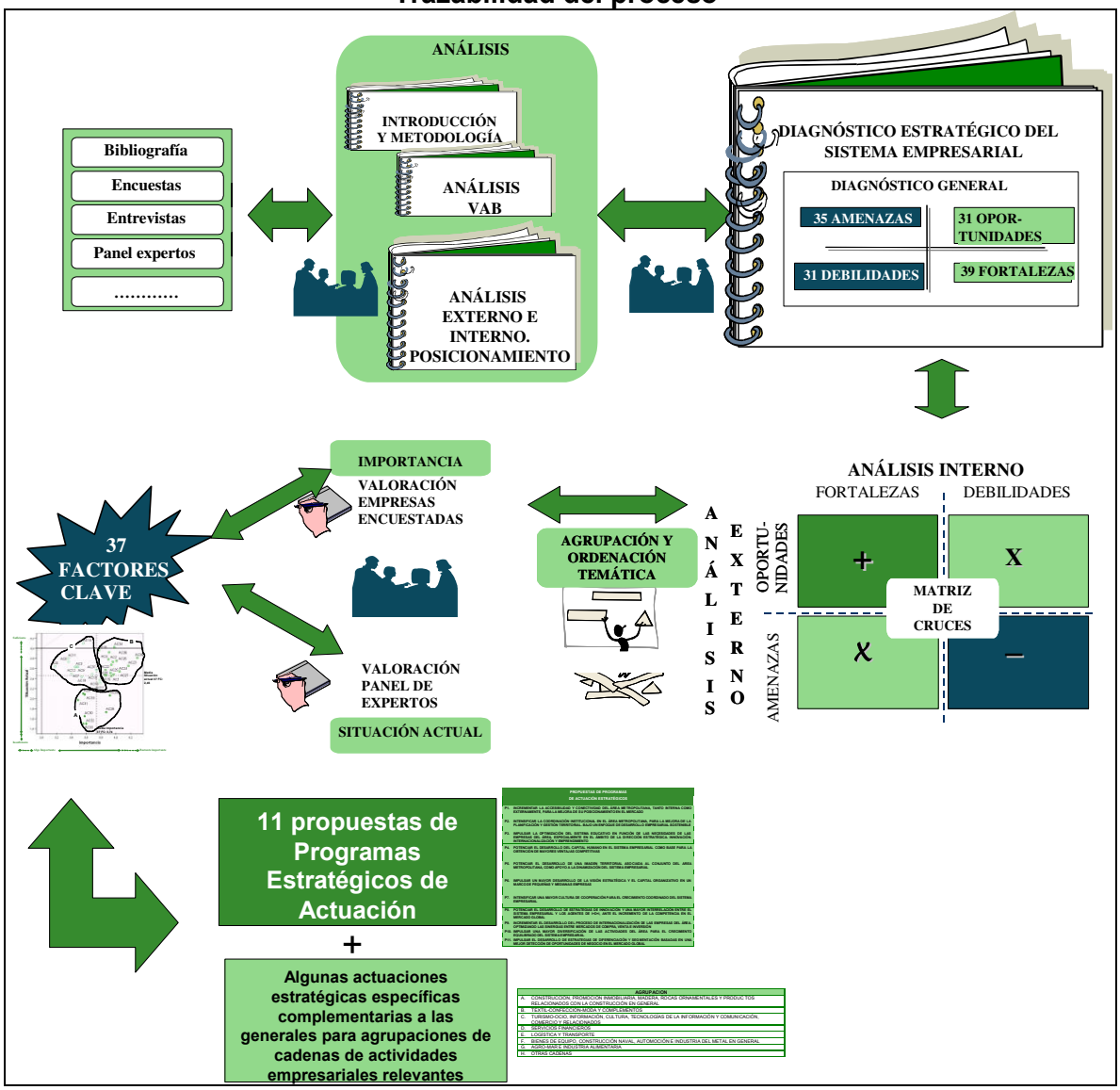
Para concluir la fase de Diagnóstico Estratégico, fue necesario contar con la **valoración del estado actual de los aspectos clave del Diagnóstico** de forma que permitiese contrastar la identificación definitiva de los Factores Clave. Por ello, se incluyó una redacción sintética de cada uno de los **aspectos clave** identificados a partir del análisis de toda la información y matizados con el tratamiento de la encuesta. **Los expertos realizaron su valoración respecto a la situación actual** de cada uno de los **aspectos clave** en el sistema empresarial del Área Metropolitana de A Coruña, (siendo 5=suficiente y 1=insuficiente).

En un segundo apartado del cuestionario a expertos, se ofrecía una **agrupación básica de propuestas estratégicas** iniciales, derivadas del análisis y contraste de la información aportada por los propios empresarios en la encuesta y del análisis documental previo efectuado. Se solicitó a los expertos que **valorasen el grado de importancia de cada una de estas propuestas** para el desarrollo futuro del Sistema Empresarial del Área Metropolitana de A Coruña. Esta valoración de propuestas, junto con el Diagnóstico Estratégico definitivo sintetizado en los Factores Clave, fue tratado con el resto de la información **para completar el Diseño Estratégico,** permitiendo enunciar los **Programas de Actuación** para el **desarrollo del Sistema Empresarial del Área Metropolitana de A Coruña.**

Con el objeto de facilitar y optimizar la colaboración del panel de expertos, se **incluyó un anexo informativo**, en el cual se sintetizaba una **información sobre los objetivos, planteamiento y alcance del proyecto** y, particularmente, se **incluía algunas de las ideas de actuación que orientaban** sobre el alcance de cada una de las agrupaciones básicas de estas propuestas iniciales.

Todo el proceso metodológico se integra en la Figura 1.4.6. Como se puede observar, la **trazabilidad y codificación** de todo el proceso estratégico de análisis-diagnóstico-diseño llevado a cabo para la elaboración del proyecto *Visión Estratégica del Sistema Empresarial Privado del Área Metropolitana de A Coruña*, permite la **actualización en ambos sentidos.** De tal forma que, ante cualquier cambio en los aspectos del Diagnóstico Estratégico, es posible determinar a qué Factores Clave está afectando y qué propuestas de Programas en concreto deben actualizarse. En sentido inverso, a medida que se avanza en el desarrollo de las propuestas de Programas esta trazabilidad permite conocer en qué Factores Clave y en qué aspectos del Diagnóstico se está tratando de incidir.

Figura 1.4.6
Trazabilidad del proceso



Fuente: elaboración propia

1.5.- ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DE LA PUBLICACIÓN.

La presente publicación se estructura en cinco capítulos en los que se desarrollan los contenidos siguiendo las fases del estudio. En la Figura 1.5.1 se observa la estructura esquematizada de la publicación.

Figura 1.5.1
Estructura de la publicación

CAPÍTULO 1 →	***INTRODUCCIÓN***	1.1.- Presentación general 1.2.- Objetivos y alcance 1.3.- Metodología de cadenas empresariales 1.4.- Fases del proceso 1.5.- Estructura y contenidos de la publicación
CAPÍTULO 2 →	***EL ANÁLISIS DEL VALOR AÑADIDO BRUTO (VAB) DEL SISTEMA EMPRESARIAL PRIVADO DEL ÁREA METROPOLITANA DE A CORUÑA***	2.1.- Estructura y contenidos. 2.2. El Valor Añadido Bruto (VAB) y la producción del Sistema Empresarial del Área Metropolitana de A Coruña. Comentarios introductorios 2.3.-Análisis estático de la estimación del VAB por cadenas empresariales en el Área para el año 2004. 2.4.-Análisis dinámico de la estimación del VAB por cadenas empresariales en el Área (2000-2004) 2.5.-Estimación de la producción del Área por cadenas empresariales en el año 2004
CAPÍTULO 3 →	***ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO DEL SISTEMA EMPRESARIAL PRIVADO DEL ÁREA METROPOLITANA DE A CORUÑA Y POSICIONAMIENTO. VISIÓN DESDE LAS EMPRESAS***	3.1.-Algunas características relevantes de la muestra de empresas representativa del sistema empresarial privado del Área. 3.2.-Análisis externo. 3.3.-Análisis interno y posicionamiento.
CAPÍTULO 4 →	***DIAGNÓSTICO Y FACTORES CLAVE DEL SISTEMA EMPRESARIAL DEL ÁREA METROPOLITANA DE A CORUÑA***	4.1.-Introducción. Metodología y estructura del Diagnóstico 4.2.-Diagnóstico Estratégico 4.3.-Factores Clave del Diagnóstico para el desarrollo del sistema empresarial del Área
CAPÍTULO 5 →	***DISEÑO DE PROPUESTAS DE PROGRAMAS ESTRATÉGICOS ACTUACIÓN PARA EL DESARROLLO DEL SISTEMA EMPRESARIAL DEL ÁREA METROPOLITANA DE A CORUÑA***	5.1.-Introducción. Metodología y Trazabilidad 5.2.-Propuesta de Programas Estratégicos de Actuación generales 5.4.-Algunas Actuaciones Estratégicas específicas complementarias a las generales para agrupaciones de cadenas empresariales relevantes, .
ANEXOS →		I.- Visión gráfica del conjunto de las cadenas empresariales. II.- Algunos datos cuantitativos relevantes del Área Metropolitana de A Coruña III.- Una aproximación al comercio exterior del Área Metropolitana de A Coruña IV.- Proceso de encuestación y tratamiento de la información y Listado de empresas consultadas V.- Consulta a expertos VI.- Algunas referencias bibliográficas utilizadas

Fuente: elaboración propia

El análisis del **valor añadido bruto** (VAB) del sistema empresarial privado del Área Metropolitana de A Coruña se desarrolla en el **capítulo 2.** Se realiza una estimación del VAB del área por cadenas empresariales del año 2004 y un análisis dinámico en el período 2000-2004. También para el año 2004 se realiza una **estimación del valor de la producción** por cadenas empresariales. En ambos casos se realiza un análisis comparativo con Galicia.

En el **capítulo 3** se lleva a cabo el **análisis externo e interno** del sistema empresarial privado del Área Metropolitana, teniendo como base fundamental los resultados de la **encuesta a empresas**. Se incluye también el análisis del **posicionamiento** desde la perspectiva de las empresas consultadas.

El **diagnóstico y factores clave** del sistema empresarial del Área se desarrollan en el **capítulo 4**. El capítulo también recoge las principales conclusiones derivadas de la valoración de la importancia de los factores clave por parte de las empresas encuestadas y la valoración realizada por los expertos sobre la situación actual de dichos factores clave.

En el **capítulo 5** se recogen las **propuestas de los Programas Estratégicos de Actuación Generales** para el conjunto del sistema empresarial privado del Área Metropolitana de A Coruña. También se incluyen **algunas actuaciones estratégicas específicas complementarias a las generales** para agrupaciones de cadenas empresariales relevantes.

Por último, en los **anexos** se incluyen: una visión gráfica del conjunto de las cadenas empresariales, algunos datos cuantitativos relevantes del Área, una aproximación a los principales datos de comercio exterior del sistema empresarial privado de la zona, unas notas sobre el proceso de encuestación, el tratamiento estadístico de la información con la relación de empresas consultadas, una síntesis de la consulta al panel de expertos con el listado de expertos consultados y, finalmente, algunas referencias bibliográficas más relevantes.

CAPÍTULO 2

EL ANÁLISIS DEL VALOR AÑADIDO BRUTO (VAB) DEL SISTEMA EMPRESARIAL PRIVADO DEL ÁREA METROPOLITANA DE A CORUÑA

ÍNDICE

2.1.- ESTRUCTURA Y CONTENIDOS 23

2.2.- EL VALOR AÑADIDO BRUTO (VAB) Y LA PRODUCCIÓN DEL SISTEMA EMPRESARIAL. COMENTARIOS INTRODUCTORIOS. 24

2.3.- ANÁLISIS ESTÁTICO DE LA ESTIMACIÓN DEL VAB POR CADENAS EMPRESARIALES EN EL ÁREA METROPOLITANA DE A CORUÑA EN EL AÑO 2004. 27

2.3.1.- Metodología para la estimación del VAB del año 2004. 27

2.3.2.- Situación del VAB del Área Metropolitana de A Coruña en el año 2004 y distribución entre cadenas. 32

2.3.3.- Comparativa con Galicia (2004). 38

2.4.- ANÁLISIS DINÁMICO DE LA ESTIMACIÓN DEL VAB POR CADENAS EMPRESARIALES EN EL ÁREA METROPOLITANA DE A CORUÑA (2000-2004)..... 50

2.4.1.- Análisis dinámico para el conjunto del Área Metropolitana de A Coruña (2000-2004)..... 51

2.4.2.- Análisis dinámico por cadenas empresariales del Área Metropolitana de A Coruña (2000-2004)..... 54

2.5.- ESTIMACIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE LAS CADENAS EMPRESARIALES DEL ÁREA METROPOLITANA DE A CORUÑA EN EL AÑO 2004. 59

2.5.1.- Metodología de estimación. 59

2.5.2.- Estimación de la producción en el año 2004. 61

2.5.3.- Comparativa con la producción en Galicia. 66

2.1.- ESTRUCTURA Y CONTENIDOS

En este capítulo se realiza una **estimación de la evolución del Valor Añadido Bruto (VAB)** de las actividades privadas de cada una de las cadenas empresariales tomando como referencia el período 2000-2004, con el objeto de evaluar la **capacidad de cada cadena para generar riqueza como fruto de la aportación de capital y trabajo a las transformaciones sucesivas dentro de la cadena de valor**. También se realiza una **estimación del valor de la producción** por cadenas empresariales para el año 2004 para el Área Metropolitana de A Coruña. **Además,** tanto en el caso del **VAB** como de la **producción, se realiza una comparativa con respecto al sistema empresarial privado de Galicia.**

El capítulo se estructura en **cuatro epígrafes** básicos. En el **epígrafe 2.2** se comentan unas breves **notas sobre aspectos conceptuales** relativos al Valor Añadido Bruto (VAB) y la Producción. Debe destacarse que la **estimación** realizada está **referida al VAB y a la Producción generado por las empresas en el Área,** esto es, el valor monetario de dichas magnitudes correspondiente a la actividad que desarrollen las empresas en la zona. En el **epígrafe 2.3** se detalla la **estimación del VAB** por cadenas del sistema empresarial privado del Área Metropolitana de A Coruña en el año 2004, así como un análisis estático y comparativo con Galicia. El **epígrafe 2.4** analiza de una forma dinámica la **estimación del VAB por cadenas** en el período 2000-2004, **en primer lugar** bajo la visión de la evolución del conjunto del sistema empresarial del Área Metropolitana de A Coruña y su comparativa con Galicia y, **en segundo lugar,** se detalla la evolución por cada una de las diecinueve cadenas consideradas en el análisis del sistema empresarial privado del Área Metropolitana de A Coruña.

En el **epígrafe 2.5** se incorpora el análisis de la **estimación del valor de la producción** por cadenas del sistema empresarial privado del Área Metropolitana de A Coruña, incluyendo un análisis comparativo entre las aportaciones del VAB y la producción por cada cadena y una comparativa con respecto al valor de la producción estimado por cadenas para Galicia, todo ello referido al año 2004.

2.2.- EL VALOR AÑADIDO BRUTO (VAB) Y LA PRODUCCIÓN DEL SISTEMA EMPRESARIAL. COMENTARIOS INTRODUCTORIOS.

El **valor añadido bruto (VAB)** es un indicador que **mide** la **capacidad de generación de riqueza** de un sistema empresarial asociado a un territorio en términos económicos. Existen **varias magnitudes** que se emplean para medir en términos monetarios la capacidad de generación de riqueza de un sistema empresarial asociado a un territorio, tales como el Producto Interior Bruto (PIB), y otros indicadores asociados a los recursos del territorio que tienen el carácter de "nacional" (realizado por los recursos de la zona, bien dentro o fuera de la propia zona) y no de "interiores" (realizado en la zona por los recursos tantos de la zona como externos), tales como el Producto Nacional Neto (PNN), o la Renta Nacional Disponible (RND). Obviamente, cada uno de ellos informa de aspectos y matices diferentes.

No obstante, cuando se habla del sistema empresarial se suele recurrir al valor añadido bruto (VAB), puesto que está directamente relacionado con la riqueza que generan las empresas. El VAB puede definirse como «el valor de las ventas de una empresa menos el valor de la materia prima y otros bienes intermedios que utiliza para producir lo que vende». Por lo tanto, es un indicador que trata de cuantificar en términos monetarios la capacidad de una empresa (como agente económico individual) para incorporar valor a su producción por la aplicación de trabajo y capital a los insumos provenientes del exterior (suministros básicos, suministros complementarios, trabajos realizados por otras empresas,…). A efectos de cálculo para una empresa en concreto, suele emplearse la cuenta de Pérdidas y Ganancias restando a la facturación el valor de los consumos de explotación.

Este **indicador** también puede aplicarse a un **conjunto de empresas de una determinada agrupación de actividades de un área geográfica concreta**. La idea básica es que el VAB de una agrupación de actividades se obtendría por mera agregación de los VAB de cada una de las empresas integrantes de dicha agrupación. Teniendo en cuenta que, por la propia definición del VAB, en el cálculo individual ya se han descontado los insumos del exterior, no cabe hablar

aquí de una posible doble contabilización de los productos no considerados como finales. Esto hace que sea un buen indicador del valor que se genera puesto que eso es lo que mide, la diferencia de lo que compra la empresa con aquello que vende.

Cuando intenta medirse el VAB a nivel territorial, tienen que tenerse en cuenta características adicionales, dado que la información de las empresas del área no suele estar disponible de modo exhaustivo. Por ese motivo se han establecido instituciones especializadas que se encargan de estimar esa cantidad. En concreto, en Galicia existe el Instituto Galego de Estadística (IGE) que, en colaboración con el Instituto Nacional de Estadística (INE), elaboran de acuerdo a la normativa europea basada en el Sistema Europeo de Cuentas Nacionales y Regionales (SEC-95) estimaciones de esa cantidad, que se recogen en los epígrafes de la Contabilidad Regional según la norma del año 95 (CRE-95)[1].

Estas estimaciones no llegan sin embargo al nivel de área geográfica más desagregada, puesto que además de las dificultades inherentes a su estimación existen otras derivadas de la implantación de las empresas y de las ventas y relaciones con otras zonas.

Tanto en Galicia como en España se detallan hasta 65 ramas de actividad, incluyendo la valoración de los denominados «servicios de intermediación financiera medidos indirectamente-SIFMI». Esto es necesario puesto que, según indica el IGE *«el **SIFMI** se estima como la diferencia entre los intereses cobrados y pagados por las entidades financieras residentes y se trata como un consumo intermedio global de la economía. Dado que la producción de esta rama ficticia es cero, esto implica un VAB negativo por el valor de estos consumos intermedios»*. En el Reglamento (CE) nº 448/1998 y en el Reglamento nº 1889/2002 del Consejo se indica como se les deberá asignar el SIFMI a los sectores usuarios, lo que repercutirá en las estimaciones de la producción y consumos intermedios, además de repercutir en el consumo final y en el saldo exterior.

[1] Anteriormente estaba vigente la norma del año 86 (CRE-86) no siendo en general comparables las series estadísticas según dicha norma y la CRE-95 por motivos conceptuales y de normas de valoración.

El concepto de VAB está muy asociado al de Producto Interior Bruto (PIB) hasta el punto de que en la práctica se utilizan casi indistintamente. De hecho, cabría pensar que en términos globales al realizar la agregación del VAB de todas las empresas de todas las actividades de un área geográfica determinada se obtendría su PIB. Si bien ambos indicadores son aproximadamente iguales, existen diferencias entre ambos conceptos debidas fundamentalmente a las normas de valoración de ambos (el VAB a precios básicos y el PIB a precios de mercado).

En este caso el capítulo se centrará en la **estimación del VAB y la Producción** generados por el sistema empresarial privado, por lo que a lo anterior se añade la diferencia específica de no considerar la actividad de las Administraciones Públicas (denominado habitualmente «servicios de no mercado»).

El último año disponible, según las estadísticas oficiales necesarias para la parametrización del modelo, era el año 2004, para los datos económico-financieros de las empresas con información recogida en el Registro Mercantil, mientras que los últimos datos del VAB de Galicia por actividades disponible eran del año 2003, si bien existía una estimación predictiva de la situación para 2004. Por tal motivo el período modelizado ha sido el que se desarrolla entre los años 2000 y 2004.

Otra consideración a tener en cuenta es que **se ha trabajado con series económicas en términos corrientes** (esto es, euros del año considerado sin deflactar). De esta forma se evita el problema de buscar deflactor adecuado que sirva para ajustar la serie temporal del Área Metropolitana de A Coruña. Si se quisiera trabajar en términos reales hubiese sido necesario realizar suposiciones adicionales de difícil contraste que podrían distorsionar los resultados finales de la estimación.

Debe destacarse también que la **estimación** realizada está **referida al VAB y a la Producción generado por las empresas en el Área.** Es decir, el método empleado permite estimar el valor monetario de dichas magnitudes correspondiente a la actividad que desarrollen las empresas en la zona, independientemente de si están localizadas o no a efectos de registro mercantil en el Área.

2.3.- ANÁLISIS ESTÁTICO DE LA ESTIMACIÓN DEL VAB POR CADENAS EMPRESARIALES EN EL ÁREA METROPOLITANA DE A CORUÑA EN EL AÑO 2004.

Dado que no se conocía el valor del VAB generado por el sistema empresarial privado del Área, **ha habido que elaborar una metodología** que permitiera obtener dicho valor. A continuación se recogen brevemente las principales ideas de esa metodología y posteriormente se comentan los principales resultados obtenidos tanto para el Área como su comparación con Galicia. Debe destacarse que la **estimación** realizada está **referida al VAB generado por las empresas en el Área,** correspondiente a la actividad que desarrollen las empresas en la zona. Esta metodología se ofrece aquí en su versión sintetizada, tratando de facilitar su lectura para una mejor comprensión de los resultados de las estimaciones. Una versión más amplia puede consultarse en trabajos realizados por el equipo técnico sobre otros sistemas empresariales de Galicia.

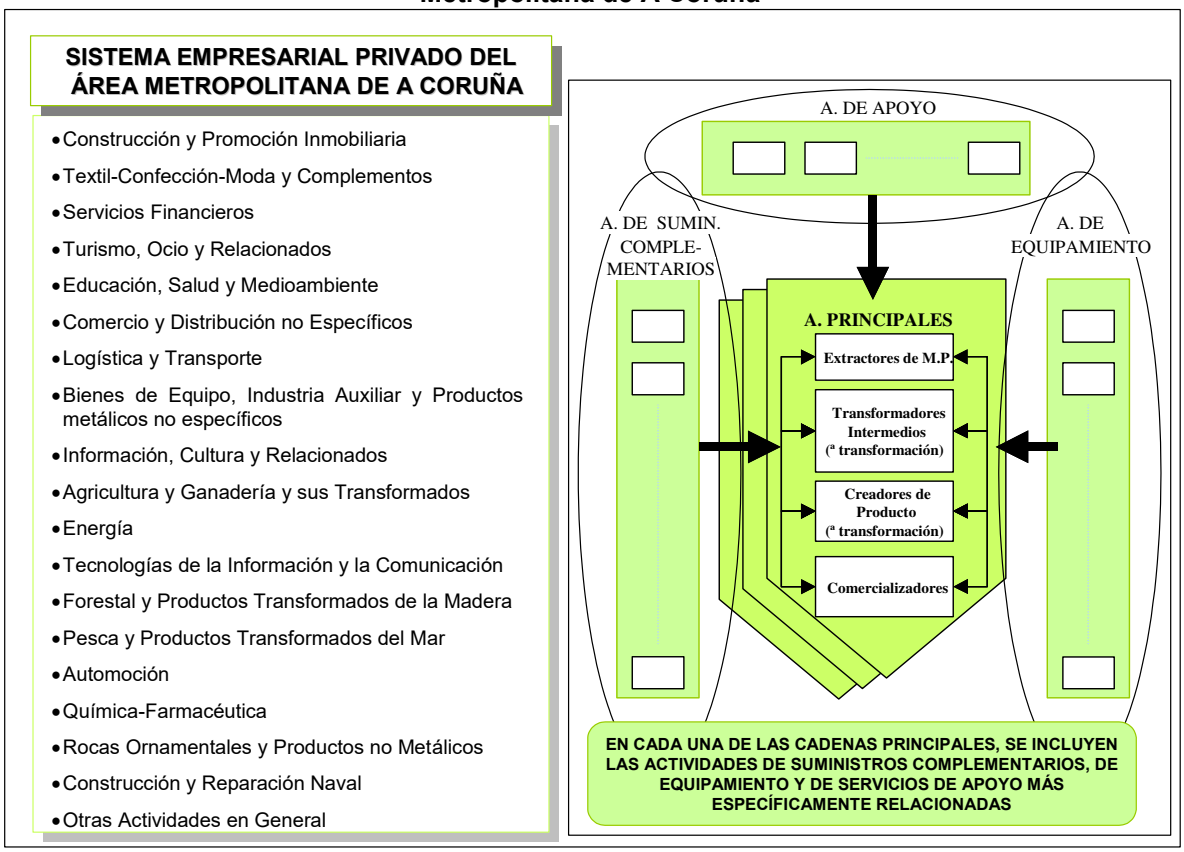
2.3.1.- Metodología para la estimación del VAB del año 2004.

Se ha partido de las cadenas empresariales definidas en trabajos previos desarrollados por el equipo de investigación en diversas zonas y años, para facilitar la comparación con el conjunto de la economía gallega.

La agrupación de empresas utilizando el concepto de cadenas empresariales se ha demostrado muy útil a la hora de interpretar las complejas interrelaciones que se dan entre empresas que se aglutinan en torno a una materia prima, producto o servicio (ver Figura 2.3.1). Fruto de esta metodología, para el análisis del VAB en el caso del Área Metropolitana de A Coruña se han agrupado las empresas en **diecinueve cadenas** empresariales (ver detalle de composición en anexos).

Por consiguiente, las cadenas empresariales que se han utilizado para este estudio son las siguientes:

Figura 2.3.1 Cadenas de actividades del Sistema Empresarial Privado del Área Metropolitana de A Coruña



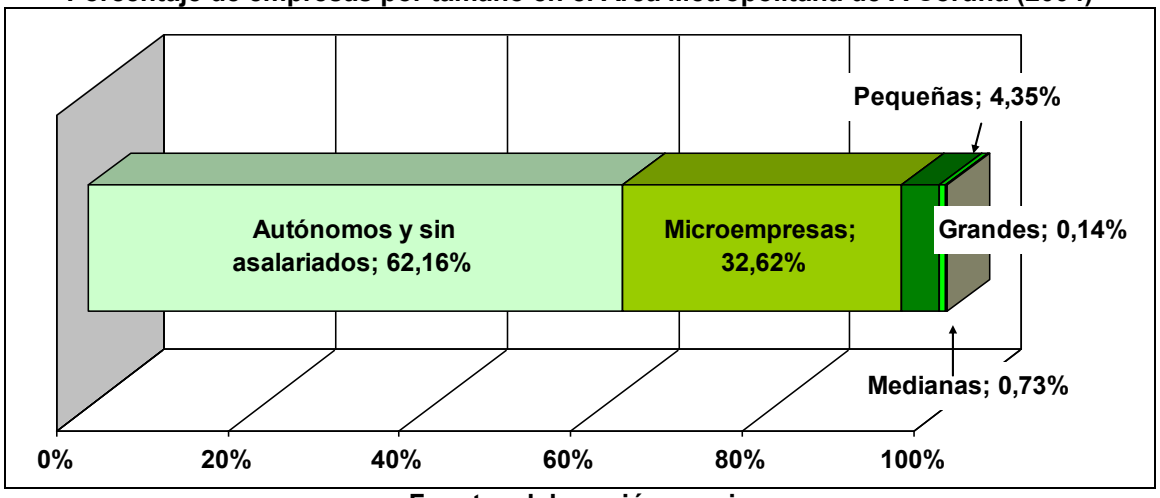
Fuente: elaboración propia

Una vez determinadas las cadenas empresariales, el **siguiente paso consistió en definir grupos según el tamaño de la empresa.** Para ello, se ha seguido la clasificación del IGE que divide a las empresas en 5 grupos:

- **Sin asalariados**, entre las que consideremos los autónomos, que son las personas físicas.
- **Microempresas**, las que tienen menos de 10 asalariados.
- **Pequeñas empresas**, entre 10 y 49 asalariados
- **Medianas empresas**, entre 50 y 249 asalariados.
- **Grandes empresas**, que tienen más de 249 asalariados.

El porcentaje de empresas del Área Metropolitana de A Coruña según su tamaño se recoge en la Figura 2.3.2.

Figura 2.3.2
Porcentaje de empresas por tamaño en el Área Metropolitana de A Coruña (2004)



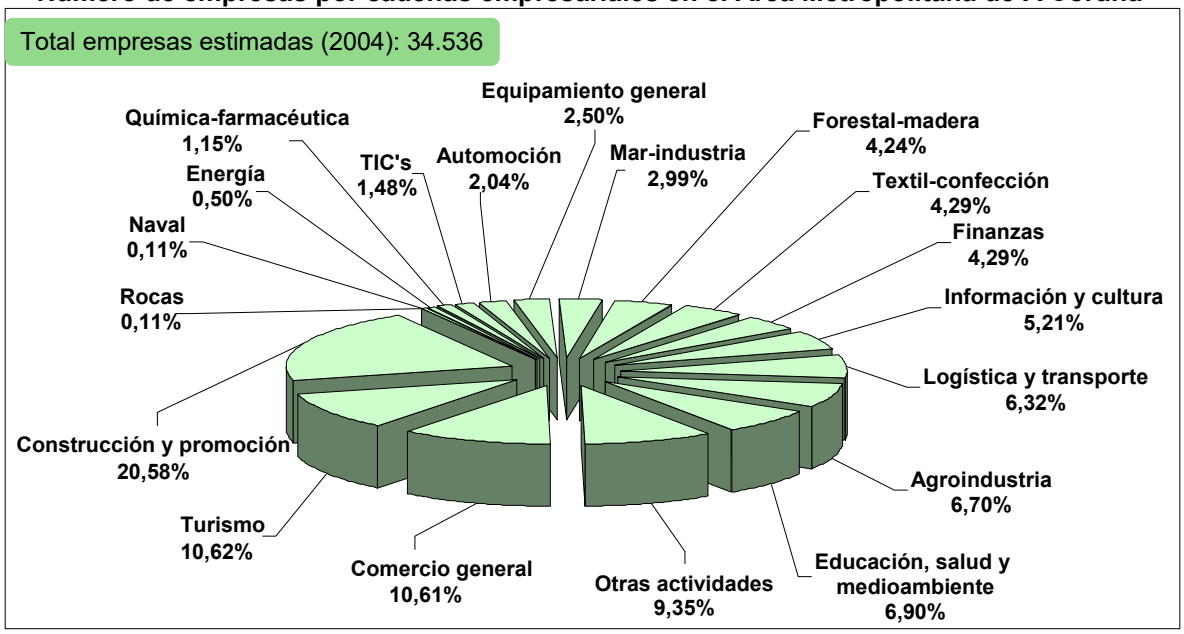
Fuente: elaboración propia

A continuación, se clasifican las empresas en las diferentes cadenas empresariales definidas previamente. Para ello, se ha hecho uso de las clasificaciones sectoriales Standard Industrial Code (SIC) y Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE) y su relación con las actividades principales asociadas a cada cadena empresarial, mediante una matriz de relaciones entre cadenas empresariales y códigos CNAE.

De esa forma, se ha **obtenido** el número de empresas para cada cadena empresarial en el área (ver Figura 2.3.3), que en conjunto suponen aproximadamente **34.536 empresas.**

Consecuentemente se han formado 95 grupos diferentes de empresas según sea su tamaño y su cadena empresarial, es decir, 5 grupos de empresas para cada una de las 19 cadenas empresariales.

Figura 2.3.3.
Número de empresas por cadenas empresariales en el Área Metropolitana de A Coruña



Fuente: elaboración propia

Una vez que se ha determinado a qué grupo corresponde cada empresa, interesaba tener en cuenta las empresas de las que se tenía información disponible directamente. Según esto, se clasifican las empresas en dos tipos, según fuera esa información:

- **Información directa**: cuando se conocía el valor del VAB generado por una determinada empresa.
- **Información indirecta**: cuando no se conocía el VAB generado por la empresa o empresas. En este caso se debía remitir a otras fuentes de información que puedan servir como instrumentos para estimar el VAB de esa empresa.

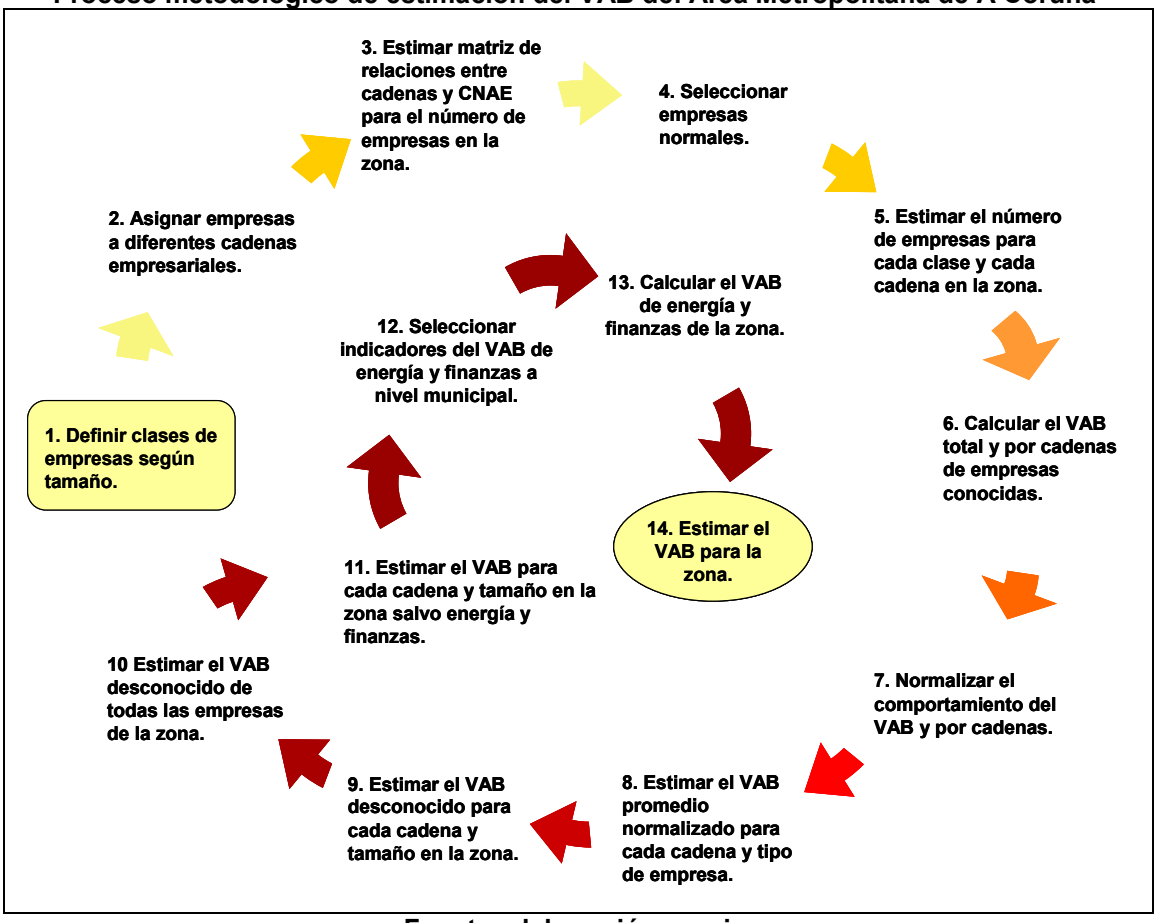
Así, únicamente es necesario estimar el VAB de las empresas cuya información es desconocida, puesto que el de las empresas conocidas se calcula directamente de la información del Registro Mercantil.

Dentro del grupo de empresas de las que se desconoce el VAB se tratará de forma distinta si esta empresa es una entidad financiera o energética o no lo es. El motivo es que tanto en unas como otras, aun teniendo la sede en un determinado municipio, sus servicios pueden afectar a varias zonas externas al Área Metropolitana de A Coruña y, por consiguiente, el VAB que generan no debería estar todo asignado a un único lugar.

Para las empresas que no pertenecen ni a la cadena de Servicios Financieros ni a la de energía, se seleccionan las empresas de comportamiento estadístico normal cuyo VAB es conocido y a partir de ellas, se calcula el VAB promedio normalizado para cada uno de los grupos.

El detalle de todo el proceso metodológico de estimación del VAB se recoge de modo resumido en la Figura 2.3.4.

Figura 2.3.4.
Proceso metodológico de estimación del VAB del Área Metropolitana de A Coruña



Fuente: elaboración propia

Como previamente se ha estimado el número de empresas para cada uno de esos grupos, el producto de ambas cantidades dará una estimación del VAB total de las empresas de ese área cuyo VAB es desconocido. Agregándole a éste el VAB de las empresas conocidas habremos obtenido el VAB total para cada una de esas cadenas empresariales.

El VAB de las cadenas empresariales de energía y Servicios Financieros se imputaría directamente a partir de indicadores existentes a nivel municipal.

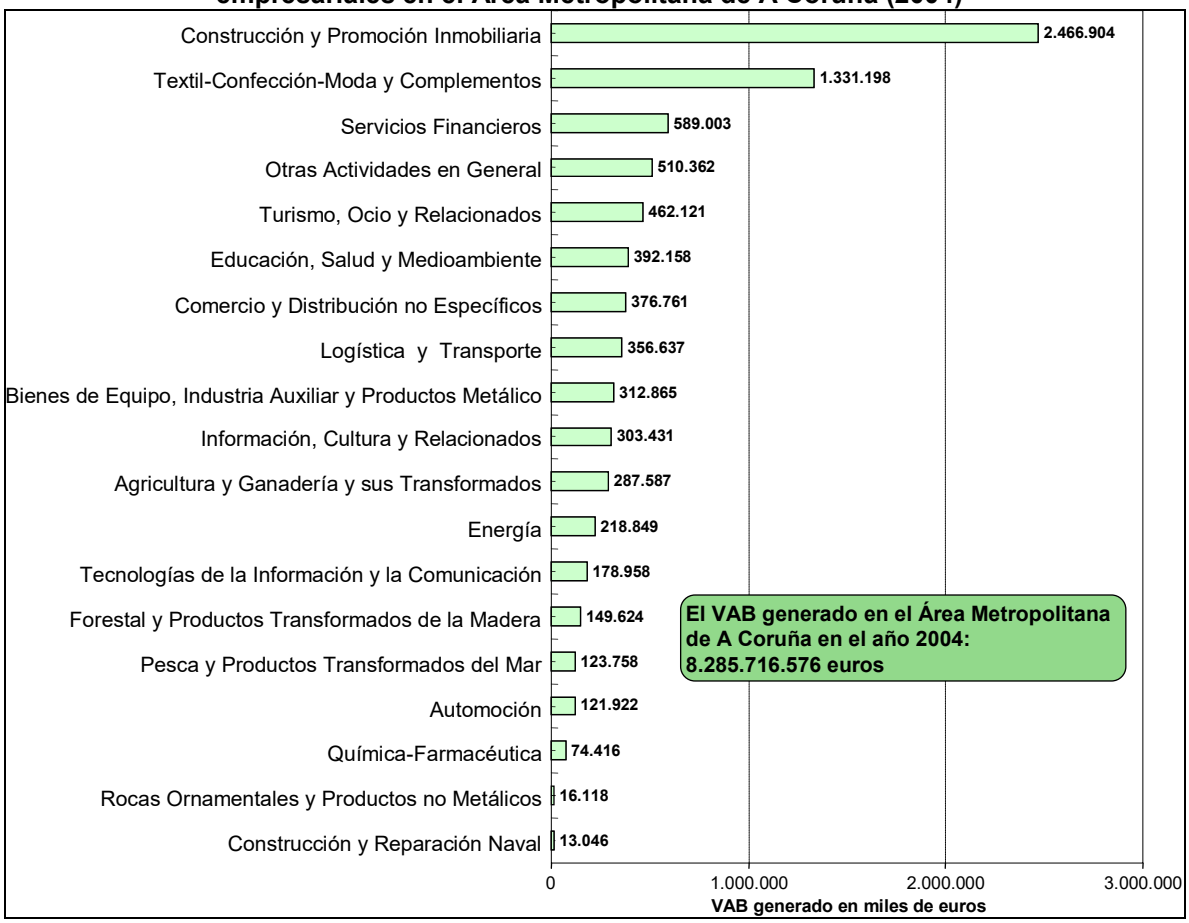
2.3.2.- Situación del VAB del Área Metropolitana de A Coruña en el año 2004 y distribución entre cadenas.

La generación de valor añadido bruto en el **Área Metropolitana de A Coruña** se sitúa en el año **2004** en el orden de los **8.285.716.576 €.** Esta cifra indica que prácticamente el **24% del VAB generado en Galicia** en su sistema empresarial privado se obtiene en esta área.

Si se observa como se distribuye ese VAB entre las cadenas empresariales (ver Figura 2.3.5), llama la atención el valor de la cantidad que se obtiene en la **actividad de Construcción y promoción inmobiliaria,** puesto que sobrepasa los 2 mil millones de euros (2.466.903.532€), lo que supone **casi un 30% del VAB** generado en el área. Posiblemente sean muchos los factores que hayan llevado a esa situación, puesto que esa actividad está siendo uno de los motores de la economía a nivel español y además, el área cuenta con importantes empresas que fácilmente harán de núcleo de atracción de la generación de riqueza. Además, debe tenerse en cuenta también el **relevante número de empresas** de estas actividades en el Área, que suponen más del 20,5%.

La segunda cadena empresarial generadora de VAB en la zona, aunque bastante lejos de la construcción, es la **cadena de Textil-Confección-Moda y Complementos**, que genera más de **mil millones de euros** en términos de VAB (1.331.197.649 euros). Es evidente que el hecho de que una de las mayores empresas de esta actividad se encuentre asentada en la zona, hace que esta cantidad sea muy superior a la de otras actividades. Este hecho se ve confirmado al observarse que en número de empresas estimadas, esta actividad supone aproximadamente el 4,29% y aporta el 16,07% en términos de VAB, aspecto que destaca especialmente la dimensión y la orientación de estas empresas hacia el desarrollo de actividades de elevado valor añadido en el Área.

Figura 2.3.5.
VAB en miles de euros corrientes generado por las cadenas empresariales en el Área Metropolitana de A Coruña (2004)



Fuente: elaboración propia

A continuación se halla la **cadena empresarial de Servicios Financieros** que genera **589.003.160 €** de VAB. Su importancia se debe a la existencia de la sede central de entidades financieras en la zona, que produce también un efecto de atracción. No obstante, dada la diversificación regional de los servicios financieros, una gran parte del VAB generado por esas entidades se imputa a otras zonas, lo que origina que no se note excesivamente ese efecto de centralización. Se observa, por tanto, una vinculación entre zonas generadoras de VAB, en donde se concentra un volumen relevante de población con el desarrollo de las actividades de Servicios financieros, tanto orientadas hacia el sistema empresarial como hacia la sociedad.

Ligeramente por debajo de esa cadena empresarial (510.362.172€) se encuentra la **cadena de Otras Actividades en General**, que recoge a aquellas empresas que ofrecen una serie de servicios complementarios a otras empresas y

a los particulares, por lo que redunda en la idea de servicios ligados al desarrollo del conjunto del sistema empresarial y social del Área Metropolitana de A Coruña.

Muy cerca de los 500 millones de euros está la **cadena empresarial de Turismo, Ocio y relacionados** que genera 462.121.051€. La fuerte promoción de actividades e infraestructuras, con un apoyo e implicación relevante por parte de entidades privadas, han hecho que la atracción turística y de ocio de la ciudad se viera potenciada, de forma que ha adquirido una gran importancia dentro de las cadenas empresariales específicas de la zona.

A continuación se sitúa la **cadena empresarial de Educación, Salud y Medioambiente** que genera un VAB en el área de 392.158.049€. Esa cantidad supera ligeramente la importancia media del conjunto del sistema empresarial del Área Metropolitana en el total de Galicia, por lo que parece que sus dotaciones privadas en esos aspectos son ligeramente superiores a las de la media de la Comunidad Autónoma, influenciada por la concentración de población y de empresas en la zona que potencialmente suponen una fuerte demanda de estas actividades.

Después se encuentran tres cadenas empresariales horizontales para el conjunto del sistema empresarial privado del Área, todas generando entre 300 y 400 mil millones de euros: la **cadena de Comercio y distribución no específicos** (376.760.550,47€); **la de Logística y transporte** (356.637.119,18€) y la de **Bienes de equipo, industria auxiliar y productos metálicos** (312.864.808,33€). La primera sirve como apoyo a la comercialización conjunta de todo el tejido empresarial, mientras que las otras dos son fundamentales para el desarrollo industrial de la zona.

La **cadena de Información, Cultura y Relacionados**, con 303.431.272,34€, también es destacable dentro del área, puesto que es sede de uno de los principales grupos empresariales de esta cadena empresarial en Galicia. Un VAB similar lo genera la **cadena empresarial de Agricultura y Ganadería y sus Transformados** (287.586.663,14€) lo que es un indicador de que estas actividades tienen un cierto desarrollo en el Área Metropolitana de A Coruña, fundamentalmente en lo referente a la actividad transformadora y comercializadora.

Alrededor de los 200 millones de euros se encuentran las **cadenas empresariales de Tecnologías de la información y la comunicación** (178.958.368,59€) y de **Energía** (218.849.200,28€), que junto al resto de cadenas empresariales comentadas, configuran el principal tejido empresarial de la zona.

Por debajo de las anteriores están una serie de actividades importantes en Galicia, pero que no son especificas de la zona, como es el caso de la **cadena empresarial de Forestal y Productos Transformados de la Madera** (149.623.518,89€); **la cadena empresarial de Pesca y Productos Transformados** del Mar (123.757.640,42€); **la cadena empresarial de Automoción** (121.921.905,64€) y la **cadena empresarial de Química-Farmacéutica** (74.416.224,25€) y, con una importancia menor, las cadenas empresariales de **Rocas Ornamentales y Productos no Metálicos** (16.118.126,51€) y la **de Construcción y Reparación Naval** (13.045.565,22€).

La estructura del sistema empresarial del **Área Metropolitana de A Coruña,** a diferencia de otros, parece estar **orientada hacia la especialización** en un número limitado de **cadenas empresariales como es el caso de la Construcción y promoción inmobiliaria, Textil-Confección-Moda y complementos y, con menos peso, Servicios financieros y Turismo, ocio y relacionados**. La estructura empresarial de apoyo a esas cadenas empresariales está también especializada e incluida en la correspondiente cadena, según la metodología explicada (suministros complementarios, sistemas de apoyo y bienes de equipo), lo que hace que las cadenas empresariales de tipo horizontal tengan menos importancia relativa de la que les correspondería en una zona como esa de hallarse más diversificada.

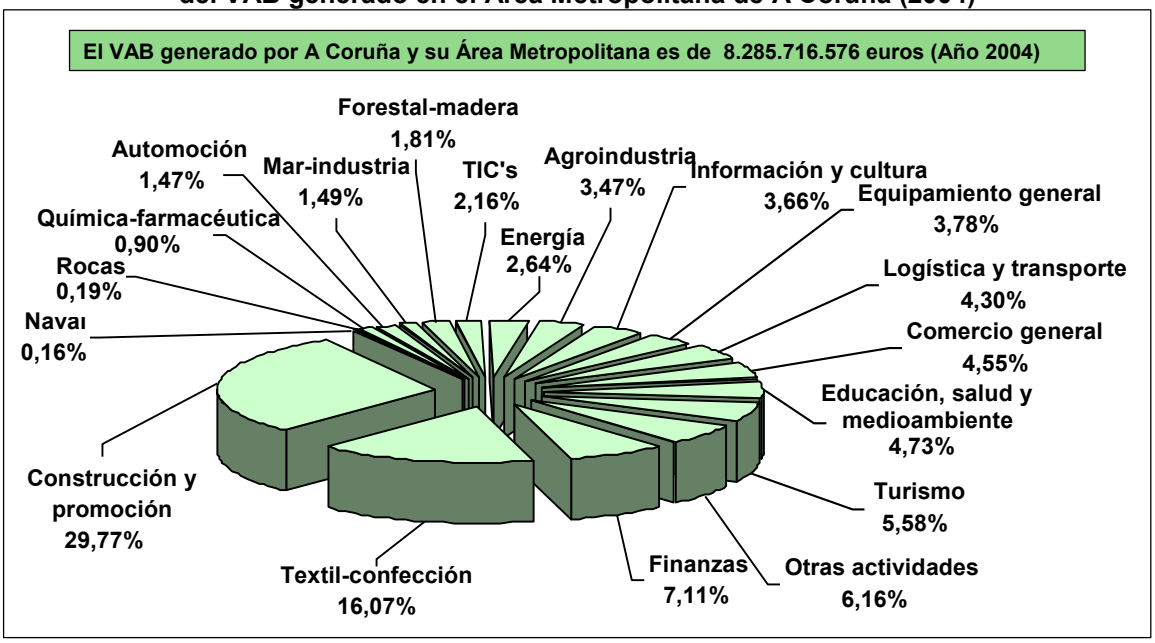
Una parte de la especialización en Construcción y promoción inmobiliaria posiblemente sea coyuntural, mientras que **la de Textil-Confección-Moda y complementos es más específica y lleva asociada una inversión más a largo plazo**. Esa puede ser una de sus **ventajas competitivas para un desarrollo sostenible** en su futuro, especialmente teniendo en cuenta su orientación al desarrollo de actividades de elevado valor añadido, si bien por la situación geográfica, social y cultural existen otros factores de importancia que pueden limitar dicha ventaja, teniendo en cuenta que se trata de una actividad que

compite en un entorno de alta intensidad competitiva en mercados internacionales.

La Figura 2.3.6 ilustra el peso relativo en porcentaje del VAB estimado para cada una de las diecinueve cadenas empresariales consideradas en el estudio del sistema empresarial del Área Metropolitana de A Coruña. Se aprecia un alto grado de concentración del VAB en dos cadenas empresariales: Construcción y promoción inmobiliaria (29,77%) y Textil-confección-moda y complementos (16,07%). En conjunto estas dos cadenas empresariales aglutinan más del 45% del total del VAB en el Área. Si se suman a estas cadenas empresariales las tres de servicios que le siguen en orden de importancia -Servicios financieros (7,11%), Otras actividades en general (6,16%) y Turismo, ocio y relacionados (5,58%) - se alcanza prácticamente el 60% del valor total del VAB del Área.

Además se observa que las tres siguientes en importancia, esto es, **Educación, salud y medioambiente** (4,73%), **Comercio y distribución no especifico** (4,55%) y **Logística y transporte** (4,30%) **son también de servicios** lo que indica la alta **importancia** de ese tipo de actividades en el conjunto del **sistema empresarial en el Área**, especialmente de aquellos servicios de carácter horizontal demandados por el conjunto del sistema empresarial, que potencialmente podría reducir la excesiva especialización existente.

Figura 2.3.6.
Peso relativo del VAB de cada cadena empresarial sobre el total del VAB generado en el Área Metropolitana de A Coruña (2004)



Fuente: elaboración propia

Como aspectos más relevantes, se puede concluir por tanto la existencia de un **importante grado de concentración de la generación del VAB** puede implicar cierto riesgo de dependencia para el desarrollo económico del conjunto del sistema empresarial del Área Metropolitana de A Coruña, lo que dadas las tendencias actuales de búsqueda de diversificación, podría considerarse un aspecto algo negativo para la zona, suponiendo una limitación para la generación de mayor riqueza en el Área. No obstante, la existencia de **una estructura empresarial también especializada en el apoyo a dichas cadenas**, le confieren a éstas una relevante fortaleza con respecto a las mismas actividades de otras zonas, lo cual supone **una base relevante de ventajas comparativas** para su posicionamiento competitivo en un mercado internacionalizado.

Además, se observa también la existencia de un **conjunto de actividades horizontales con potencial para incrementar la diversificación de la estructura de generación de VAB y producción**, como son las cadenas de Servicios financieros; Educación, salud y medioambiente; Comercio y distribución no específicos; Logística y transporte; Otras actividades en general, que requeriría de un mayor esfuerzo en el apoyo a emprendedores y nuevas actividades relacionadas.

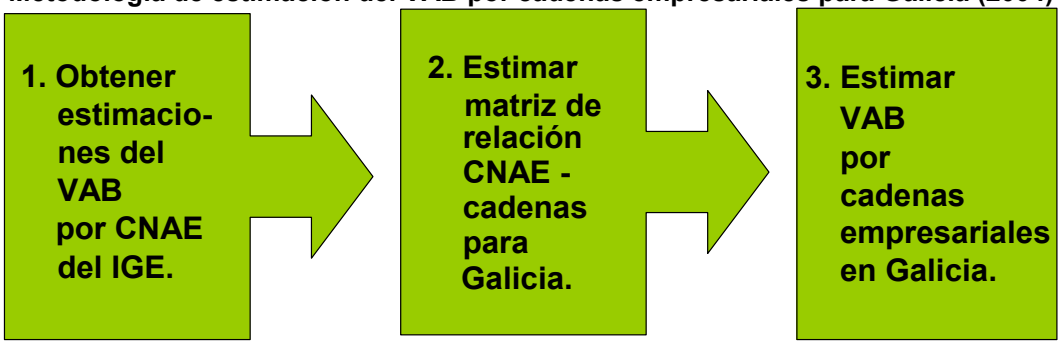
Comparativamente con los pesos relativos en cuanto al número de empresas por cadenas, **se observa la existencia de un número relevante de empresas de reducida dimensión**, con actividades que tienen un peso relativo alto en número de empresas pero que suponen un porcentaje mucho más reducido en cuanto a VAB y producción, que implica la necesidad de un mayor apoyo al crecimiento de las empresas actuales y el desarrollo de estrategias de cooperación, especialmente en actividades de Comercio y distribución no específico, Turismo-ocio y relacionados; Educación, salud y medioambiente, o Agricultura, Ganadería y sus Transformados.

2.3.3.- Comparativa con Galicia (2004).

Dado que el Área Metropolitana de A Coruña se encuentra en el territorio gallego, y como lógicamente su sistema empresarial está afectado por el de la Comunidad Autónoma, se consideró oportuno realizar una comparativa entre la contribución de cada cadena al VAB de ambos sistemas empresariales. Según datos del IGE, descontando el VAB generado por las Administraciones Públicas, **el VAB producido por el conjunto de la economía privada de Galicia en el año 2004, con datos provisionales, es de 34.889 millones de euros**.

No obstante, para facilitar la comparación era conveniente realizar la estimación por cadenas empresariales, pero los datos suministrados por el IGE solo aparecen según la codificación por actividades empresariales (CNAE). Para ello fue necesario relacionar dichas actividades CNAE a las cadenas empresariales mediante una matriz de asignación, partiendo de la información del registro mercantil y de trabajos previos desarrollados por el equipo de investigación. El proceso se resume en la Figura 2.3.7.

Figura 2.3.7.
Metodología de estimación del VAB por cadenas empresariales para Galicia (2004)

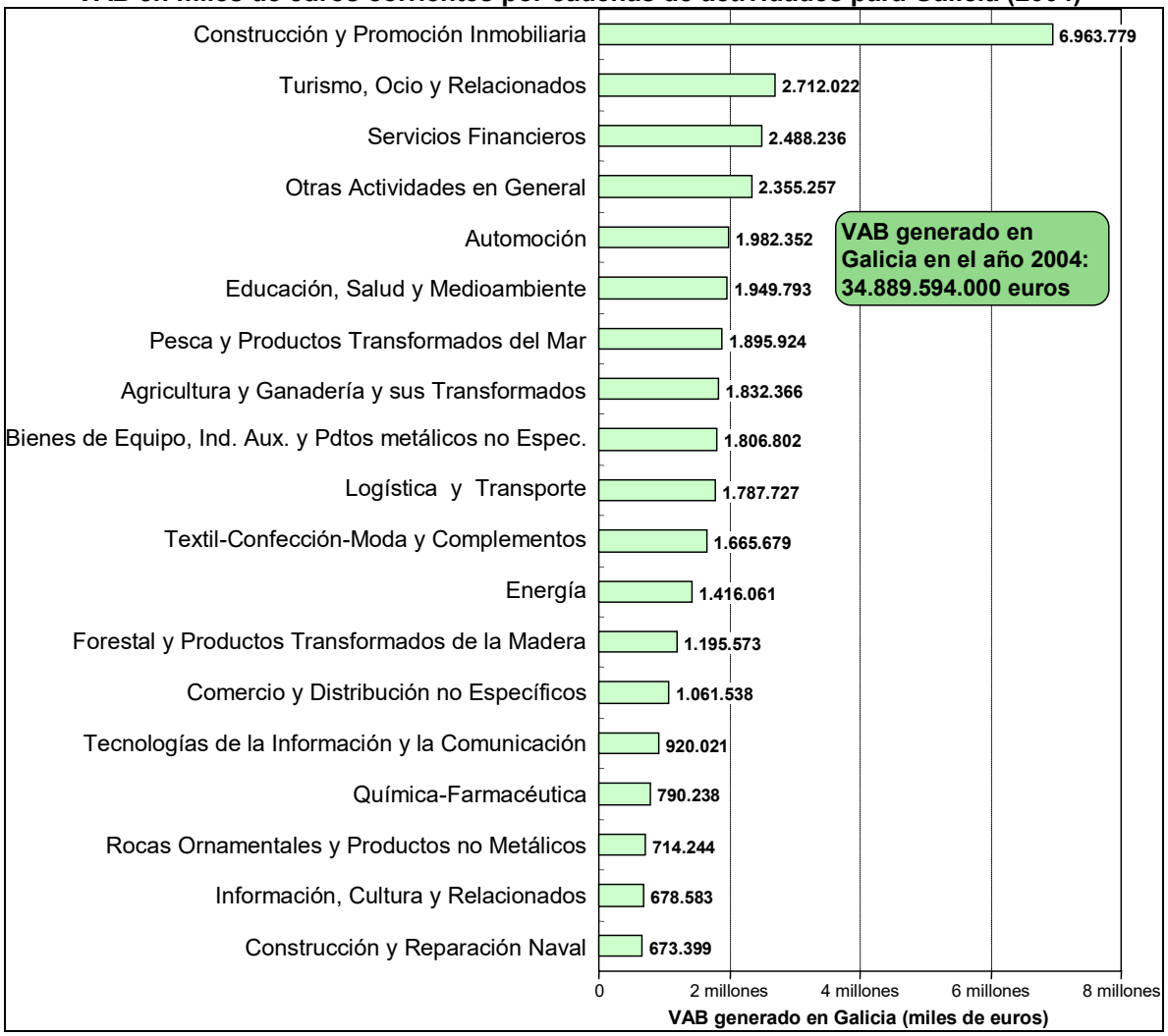


Fuente: elaboración propia

A la vista de los resultados obtenidos, destaca especialmente el VAB generado por la cadena **de Construcción y promoción inmobiliaria**, que se situó como la mayor contribuidora a la generación de riqueza en Galicia, con más de 6.963 millones de euros y a bastante distancia de las siguientes en orden de importancia (ver Figura 2.3.8). Es un indicador de la **alta dependencia de Galicia respecto a esa actividad** lo que puede ser una amenaza de futuro cuando se produzca un cambio en la tendencia, como todos los indicadores parecen apuntar.

Para ver el grado de especialización de la Comunidad Autónoma de Galicia es conveniente analizar cómo es la **estructura de composición** de las cadenas empresariales. Entre las cadenas empresariales basadas en un producto o servicio, **por encima de los mil millones de euros de generación de VAB** se encuentran las de **Turismo, ocio y relacionados**, con más de 2.712 millones de euros; **Automoción** con 1.982 millones; **Pesca y productos transformados del Mar** con 1.895 millones, Agricultura, ganadería y sus transformados con 1.832 millones; **Textil-Confección-Moda y complementos** con 1.665 millones y **Forestal y productos transformados de la madera** con 1.195 millones de euros.

Figura 2.3.8.
VAB en miles de euros corrientes por cadenas de actividades para Galicia (2004)



Fuente: elaboración propia

Entre las **actividades de carácter horizontal** al conjunto del sistema empresarial, se encuentran los **Servicios financieros** con 2.488 millones de euros; **Otras actividades en general** con 2.355 millones; **Educación, salud y medioambiente** con 1.949 millones; **Bienes de Equipo, industria auxiliar y productos metálicos no específicos** con 1.806 millones, **Logística y transporte** con 1.787 millones; **Energía** con 1.416 millones y Comercio **y distribución no específicos** con 1.061 millones.

En conjunto, en Galicia se observa una **cierta diversificación** de actividades **salvo en el caso de la construcción**, lo que parece indicar un crecimiento relativamente equilibrado de la economía gallega, puesto que son

varias las actividades basadas en un producto o servicio en las que destaca y las actividades horizontales están bastante equilibradas en relación al conjunto.

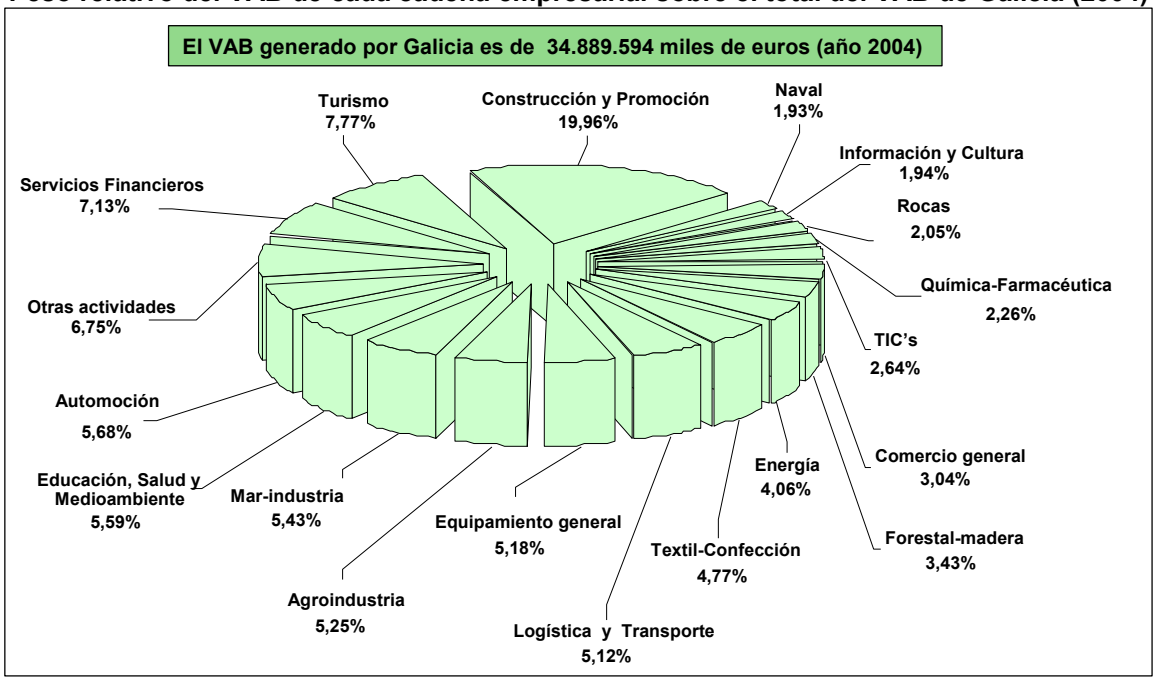
El resto de actividades genera un VAB que está por debajo de los mil millones de euros y se encuentran tanto actividades emergentes como las Tecnologías de la Información y la Comunicación con 920 millones o la Información, Cultura y sus Relacionados con 678 millones de euros; como otras más maduras como son Química-Farmacéutica con 790 millones de euros; Rocas Ornamentales y Productos no Metálicos con 714 millones o Construcción y Reparación Naval con 673 millones de euros de VAB.

Se aprecia la importancia en la generación de riqueza de **las actividades ligadas a cadenas empresariales de servicios** (financieros, turismo, logística y transporte) al lado de cadenas empresariales de carácter transformador como son la construcción y promoción inmobiliaria y la pesca y sus transformados. Quiere ello decir que en términos de contribución al crecimiento económico, **Galicia depende excesivamente de las actividades de la construcción** las cuales se sitúan como motor que arrastra a algunas otras actividades. Comparativamente, el sistema empresarial del Área Metropolitana de A Coruña es más dependiente de dicha cadena empresarial.

Si se analiza la importancia relativa de cada actividad del Área Metropolitana en el conjunto de la economía gallega, medida ésta por el porcentaje de peso relativo de cada cadena en la generación del VAB de Galicia en el año 2004 (ver Figura 2.3.9), se confirma el elevado peso relativo de la cadena de Construcción y promoción inmobiliaria que representa cerca del 20% del VAB total de Galicia, aún cuando en el Área Metropolitana de A Coruña supone cerca del 30% de su VAB.

Las **cadenas empresariales de turismo, ocio y relacionados y de servicios financieros contribuyen aproximadamente en la misma medida a la generación de riqueza en Galicia** (7,77% la primera y 7,13% la segunda) ambas por encima del 7% del VAB total. **Otras actividades en general**, a pesar de ser un aglomerado de actividades, aporta con un 6,75% también muy cerca de ese 7%.

Figura 2.3.9.
Peso relativo del VAB de cada cadena empresarial sobre el total del VAB de Galicia (2004)



Fuente: elaboración propia

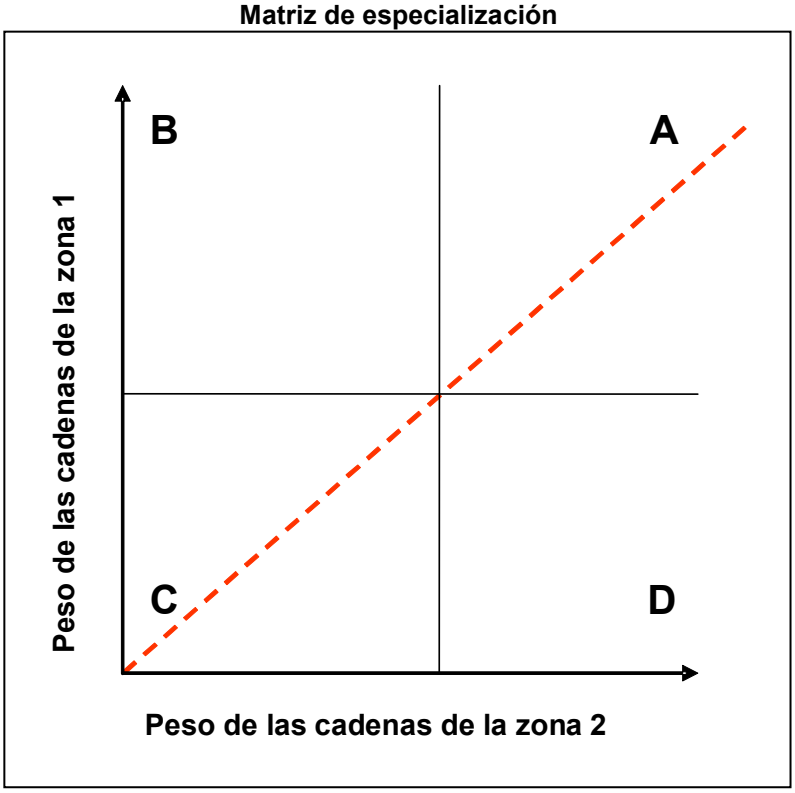
Entre el 5% y el 6% se encuentran las actividades de Automoción con 5,68%; Educación, salud y medioambiente con 5,59%; Pesca y productos transformados del mar con 5,43%; Agricultura, ganadería y sus transformados con 5,25%; Bienes de equipo, industria auxiliar y productos metálicos no específicos con 5,18%; y Logística y transporte con 5,12% y muy cerca, la cadena de Textil-Confección-Moda y complementos con 4,77%. En este intervalo se ubican la mayoría del resto de cadenas empresariales de Galicia, remarcando la relevante diversificación del sistema empresarial de la Comunidad Autónoma, con la salvedad ya expuesta de Construcción y promoción inmobiliaria. Alrededor del 4% o ligeramente por debajo están las cadenas empresariales de Energía con 4,06%; Forestal y productos transformados de la madera con 3,43% y Comercio y distribución no específicos con 3,04%, que completan el panorama esbozado previamente.

El resto del VAB generado se reparte entre las cadenas empresariales de Tecnologías de la información y la comunicación con 2,64%; Química-farmacéutica con 2,26%; Rocas ornamentales y productos no metálicos con 2,05%; Información, cultura y relacionados con 1,94% y Construcción y reparación naval con 1,93%. Como se observa, las menos importantes están cercanas al 2%

del VAB generado en la comunidad autónoma indicando de esa forma que todas tienen una cierta importancia en Galicia.

Para facilitar la comparación entre la zona y Galicia se hará uso de una matriz de especialización. Dicha matriz evalúa la estructura e importancia en la zona de cada cadena en términos de **VAB.** En nuestro caso, se han elegido 19 cadenas empresariales, por consiguiente el peso relativo esperado si todas contribuyesen de igual forma sería del 5,2% para cada una de ellas. El modelo de dicha matriz se representa en la Figura 2.3.10.

Figura 2.3.10.
Matriz de especialización



Fuente: elaboración propia

Las áreas **A y B** indican las cadenas empresariales en las que la zona 1 está más especializada. Las áreas **A y D**, las cadenas empresariales en las que la zona 2 está más especializada. Por tanto, el área A indicaría especialización en ambas zonas; la B, especialización de la zona 1 pero no de la zona 2; la D especialización de la zona 2 pero no de la zona 1 y la C, falta de especialización en ambas zonas.

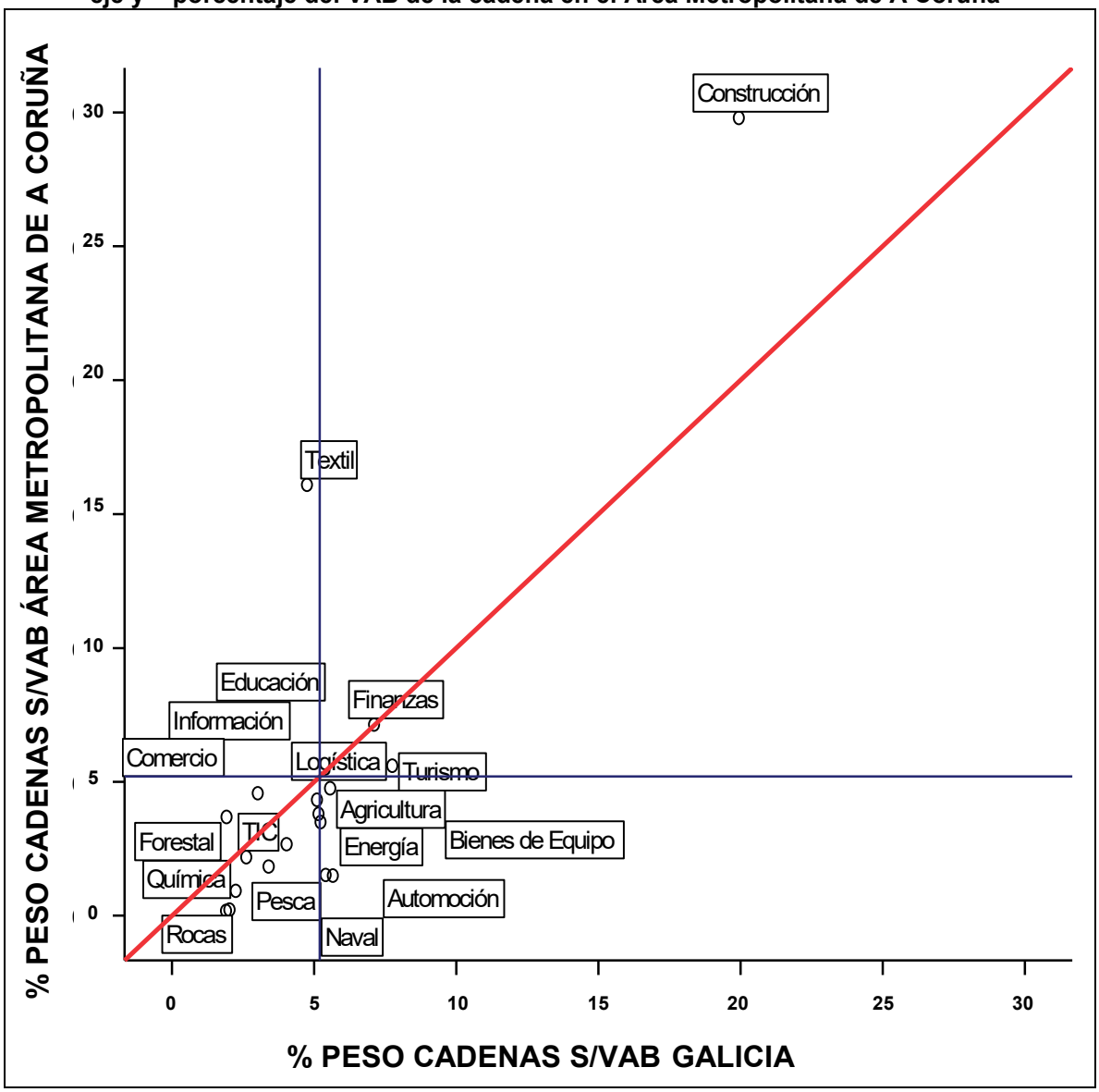
De todas formas hay que tener en cuenta que cuando una actividad está sobreponderada en la economía global por cuestiones coyunturales, como posiblemente sea el caso de la actividad de construcción, los porcentajes de importancia relativa deberían reajustarse.

La bisectriz señala la línea en la que igualaría el peso de cada cadena empresarial en el conjunto del sistema empresarial de ambas zonas (expresado como porcentaje de dicha cadena sobre el VAB total de la zona en cuestión). Y por consiguiente, indica en qué actividades está más especializada una zona que otra. Eso significa que por encima de esta frontera se sitúan las cadenas de actividades empresariales que tienen mayor peso relativo en el sistema empresarial de la zona 1 que en la zona 2 y viceversa para las situadas por debajo. Obviamente, a mayor distancia del punto a la frontera implica una mayor especialización en dicha cadena en una zona con respecto a la otra.

Para el caso que interesa, se representan las estructuras de generación de VAB en ambas zonas, correspondiendo la diagonal principal a aquellas actividades cuya importancia relativa es la misma en el Área Metropolitana de A Coruña que en toda Galicia (ver Figura 2.3.11).

A la **vista de ese gráfico** se observa que la **actividad de Construcción** tiene un peso relativo mucho mayor tanto en Galicia como en el Área Metropolitana de A Coruña lo que es un indicador de que existe una especialización en esa cadena. Otro caso llamativo es el de **la cadena de Textil-Confección-Moda y Complement**os, dado que en el Área Metropolitana de A Coruña tiene también un peso relativamente alto respecto al resto de cadenas empresariales.

Figura 2.3.11
Matriz de relación: eje x = porcentaje del VAB de la cadena en Galicia; eje y = porcentaje del VAB de la cadena en el Área Metropolitana de A Coruña



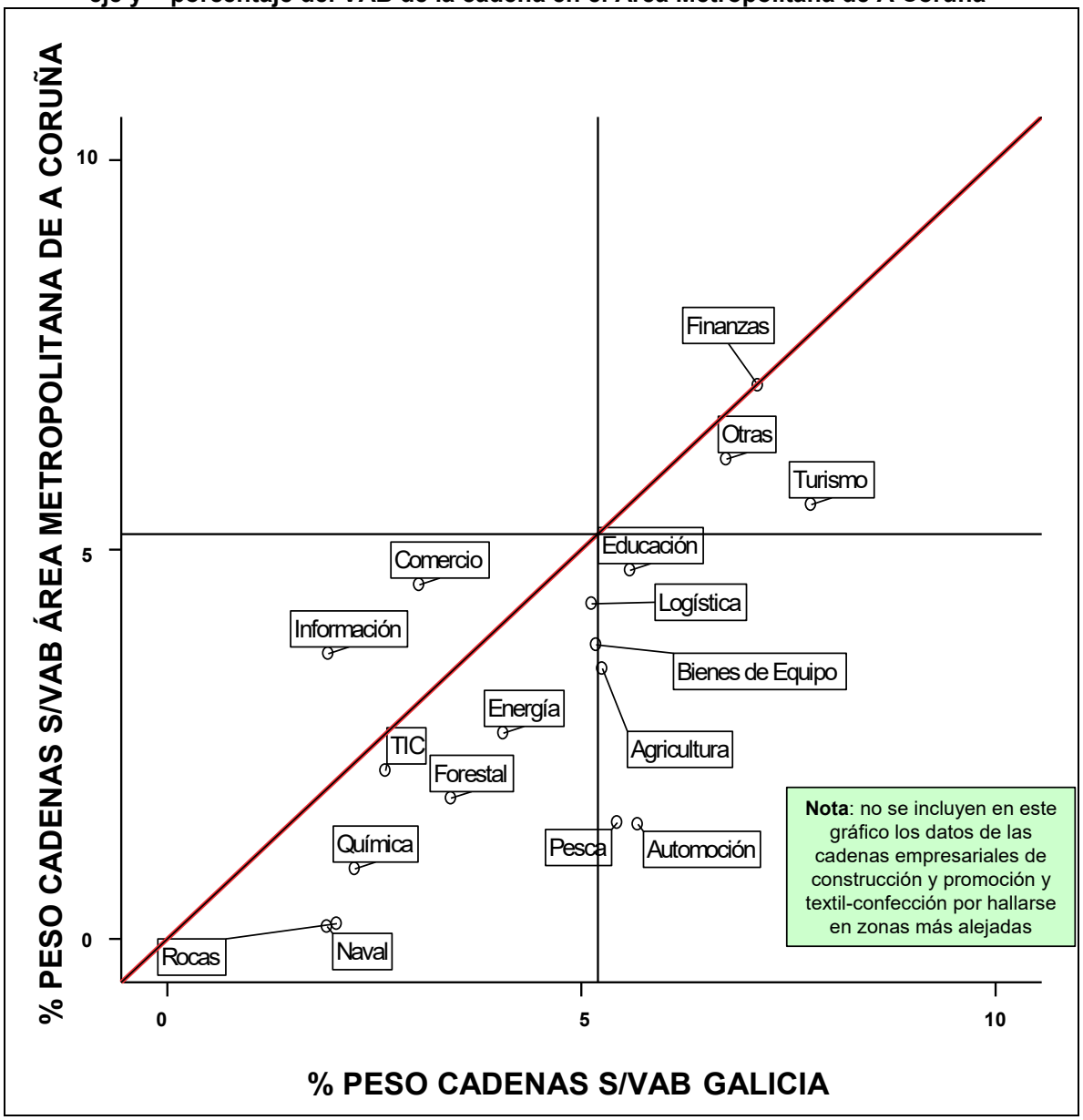
Fuente: elaboración propia

El resto de cadenas empresariales tienden a comportarse de un modo más homogéneo y, para facilitar su interpretación, se representa en la Figura 2.3.12, donde se observa mejor la especialización en la estructura de generación del VAB de las dos zonas.

Excluyendo las cadenas de Construcción y promoción inmobiliaria y Textil-confección-moda, se puede apreciar que las actividades de Servicios financieros, Otras actividades en general y Turismo, ocio y relacionados, son cadenas empresariales en el que tanto Galicia como el Área Metropolitana de A Coruña están más especializadas, ya que se sitúan en ambos casos por encima del 5,2%

de importancia relativa en situación de reparto equitativo entre las diecinueve cadenas.

Figura 2.3.12
Matriz de relación: eje x = porcentaje del VAB de la cadena en Galicia; eje y = porcentaje del VAB de la cadena en el Área Metropolitana de A Coruña



Fuente: elaboración propia

Educación, salud y medioambiente; agricultura y ganadería y sus transformados; pesca y productos transformados del mar y automoción son cadenas empresariales en las que Galicia tiene una cierta especialización relativa, aspecto que no ocurre en el Área Metropolitana de A Coruña. El resto de las

cadenas empresariales, se encuentran menos especializadas relativamente, en ambas zonas.

También destaca el hecho de que en **Galicia** tienen un **mayor peso relativo que en el Área Metropolitana de A Coruña las cadenas empresariales de Automoción y Pesca** puesto que su distancia a la frontera es mayor. Como se ha visto, no se trata de cadenas que tengan un peso elevado en el Área (apenas un 1,5% cada una). Destaca en este caso especialmente el caso de la actividad de Pesca y productos transformados del mar, ya que el Área cuenta con importantes infraestructuras portuarias que, sin embargo, no han implicado un desarrollo de esta actividad en el Área.

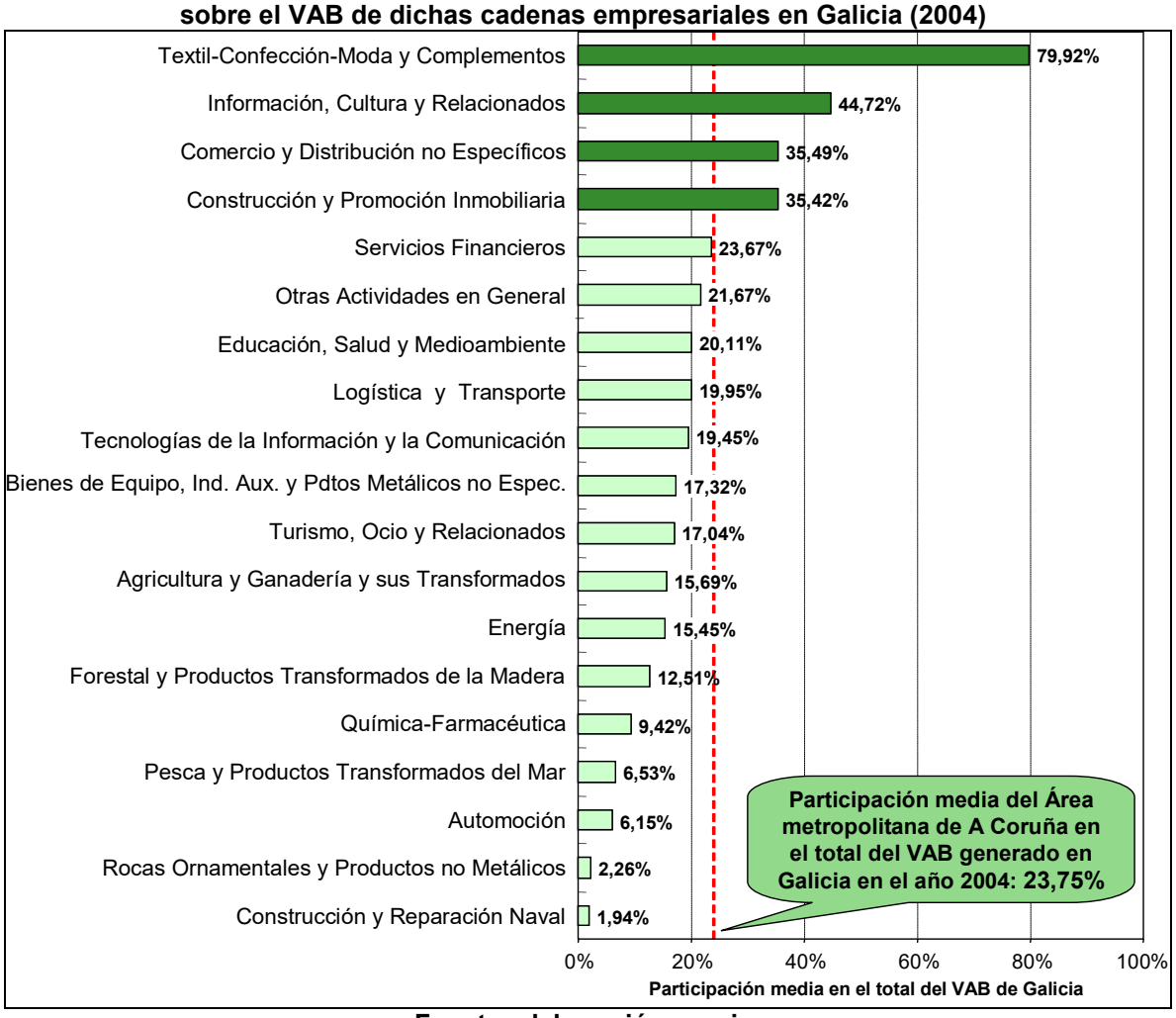
En general, dada la elevada especialización existente en la estructura de generación del VAB en el Área Metropolitana de A Coruña en las cadenas empresariales de Construcción y promoción inmobiliaria y Textil-confección-moda y complementos, el resto de las cadenas empresariales se van a encontrar con un peso relativo considerablemente menor. Por ese motivo, aparte de las dos citadas previamente, las únicas en las que el Área Metropolitana de A Coruña tiene mayor peso relativo que Galicia son Comercio y distribución no específico e Información, cultura y relacionados. En el caso de la cadena de Comercio, debe destacarse además que se trata de una de las cadenas con mayor peso en cuanto a número de empresas estimadas (un 10,6% del total) y que sin embargo ven reducido su peso relativo en cuanto a VAB (4,55%), indicativo del tamaño empresarial, especialmente en el ámbito del comercio minorista y de la **problemática asociada a la generación de valor** en unas actividades que compiten vía rotación con fuerte presión en costes (alquiler de locales céntricos…).

Hay un grupo de cadenas empresariales en las que prácticamente ambas se encuentran en la misma situación como son Servicios financieros, Educación, salud y medioambiente, TIC's y Otras actividades en general. Se nota muy poca orientación del Área hacia las cadenas empresariales de Rocas ornamentales y productos no metálicos, Construcción y reparación naval, Pesca y productos transformados del mar y Automoción.

Otro indicador que puede ilustrar la capacidad de aportación que cada cadena empresarial tiene en la generación de VAB, es el **ratio de su peso**

relativo de la cadena empresarial del Área Metropolitana de A Coruña con respecto al VAB de esa misma cadena en Galicia (ver Figura 2.3.13). Se puede apreciar que el VAB del sistema empresarial privado del Área Metropolitana representa el 23,75% del total del VAB del sistema empresarial privado de Galicia. Esto supone un **factor de atracción** relevante para la **captación y retención de actividades empresariales en el Área**, especialmente en actividades de alto valor añadido en la transformación y comercialización, que potencialmente podría reducir la excesiva concentración en unas pocas cadenas en la estructura de generación del VAB.

Figura 2.3.13.
Peso medio de las cadenas empresariales del Área Metropolitana de A Coruña sobre el VAB de dichas cadenas empresariales en Galicia (2004)



Fuente: elaboración propia

Por cadenas, **destaca el peso del VAB de Textil-Confección-Moda y complementos** del Área Metropolitana de A Coruña con respecto al total de dicha

cadena en Galicia (79,92%); así como de Información, cultura y relacionados (44,72%); Comercio y distribución no específicos (35,49%) y Construcción y promoción inmobiliaria (35,42%). Estas cifras muestran que el sistema empresarial del Área Metropolitana de A Coruña está especializado en aquellas cadenas empresariales que, además de suponer un peso importante en la generación de riqueza para el área, también suponen un peso importante sobre el conjunto del sistema empresarial privado de Galicia. Todas estas cadenas empresariales tienen un peso relativo mayor que el promedio en ésa comunidad autónoma.

La cadena que menos peso relativo tiene en la zona respecto al total de Galicia es la de Construcción y reparación naval (1,94%), aspecto lógico si se tiene en cuenta que esta cadena empresarial está muy localizada en las Áreas Metropolitanas de Vigo y Ferrol. Algo similar ocurre con la cadena empresarial de Rocas ornamentales y productos no metálicos (2,26%). Con un peso ligeramente mayor se encuentra Automoción (6,15%); Pesca y productos transformados del mar (6,53%) y Química-farmacéutica (9,42%), lo que es un indicador de que son otras áreas diferentes de la zona de estudio las que están especializadas en esas cadenas empresariales. Con un peso relativo de alrededor del 15% se encuentran las cadenas empresariales de Forestal y productos transformados de la madera (12,51%); Energía (15,45%); Agricultura, ganadería y sus transformados (15,69%); Turismo, ocio y relacionados (17,04%) y Bienes de equipo, industria auxiliar y productos metálicos no específicos (17,32%).

Alrededor del 20% de aportación se encuentran las actividades de Servicios financieros (23,67%); Otras actividades en general (21,67%); Educación, salud y medioambiente (20,11%); Logística y transporte (19,95%) y Tecnologías de la información y la comunicación (19,45%). Todas ellas son cadenas en cierta medida horizontales para el conjunto del sistema empresarial y se sitúan en valores cercanos al peso promedio del VAB del Área Metropolitana de A Coruña sobre Galicia.

Se puede concluir por tanto, la **existencia de una relevante industria de la actividad de Textil-confección-moda y complementos asociada al Área**, tratándose de empresas en general orientadas a una parte del proceso productivo

y a la distribución y comercialización, con algunas empresas integradoras y un potente grupo de empresas como tractoras con potencial para dinamizar las empresas de esta cadena y configurarse como un **referente a nivel internacional**, concentrando el Área prácticamente un 80% del VAB de dicha cadena en Galicia.

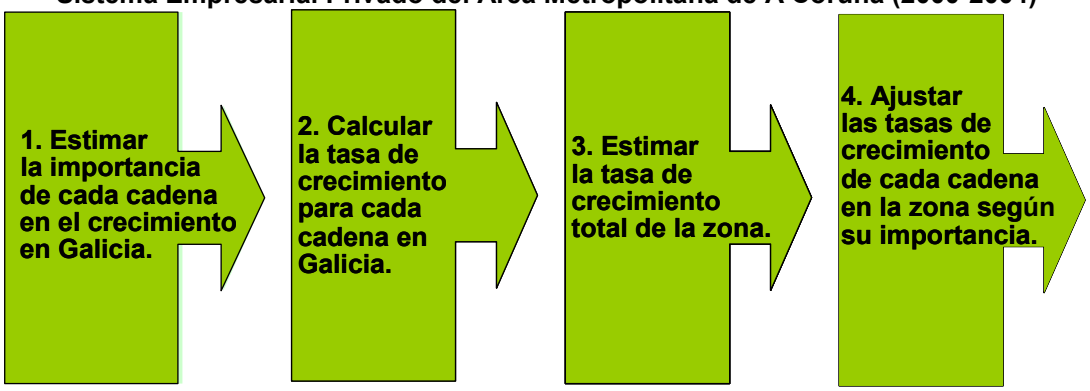
También se observa la **importancia de las actividades de Información, cultura y relacionados del Área Metropolitana de A Coruña sobre el conjunto de Galicia**, con la existencia de grupos importantes con potencial para desarrollar un crecimiento diversificado de sus actividades, de forma que reduzca la concentración en la estructura de generación de riqueza en el Área.

Por otro lado, debe destacarse el **bajo peso de las actividades de Pesca y productos transformados del mar y Construcción y reparación naval en el Área Metropolitana de A Coruña**, siendo además actividades donde Galicia se encuentra más especializada en la estructura de generación de VAB y producción que el Área. En el caso de Pesca y productos transformados del mar, por el potencial de dicha actividad en Galicia, limita la capacidad de crecimiento del conjunto de su sistema empresarial y una mayor diversificación en la estructura de generación de riqueza y empleo.

2.4.- ANÁLISIS DINÁMICO DE LA ESTIMACIÓN DEL VAB POR CADENAS EMPRESARIALES EN EL ÁREA METROPOLITANA DE A CORUÑA (2000-2004).

Otro aspecto importante es el análisis de la evolución del VAB en el Área Metropolitana, para saber si su comportamiento es sostenido en el tiempo o, por el contrario, hubo variaciones en las diferentes cadenas empresariales. Para ello fue necesario estimar la evolución de dicho VAB, recogiendo el proceso de estimación en la Figura 2.4.1 y analizando los resultados a continuación.

Figura 2.4.1.
Proceso de estimación de la evolución del VAB del conjunto del Sistema Empresarial Privado del Área Metropolitana de A Coruña (2000-2004)



Fuente: elaboración propia

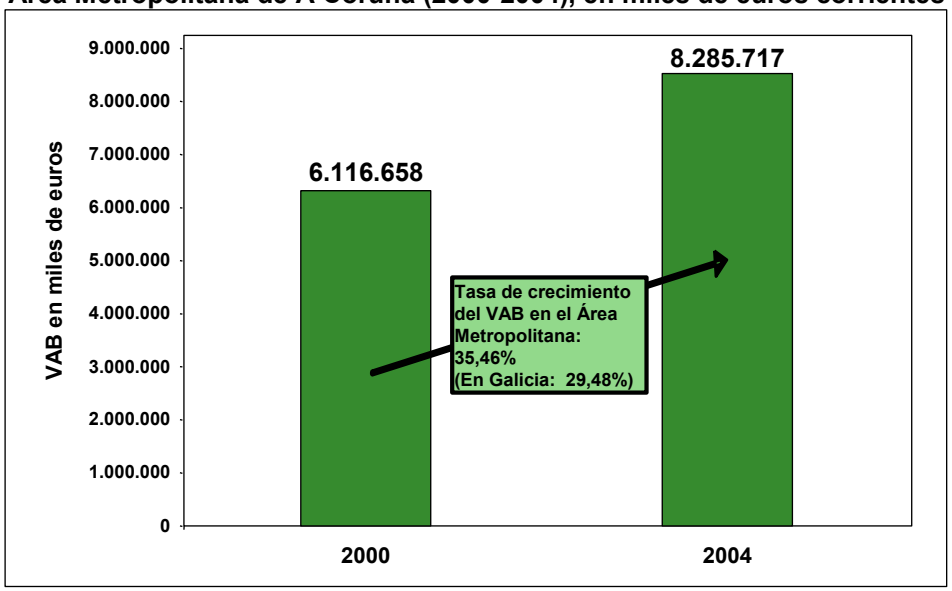
Para facilitar la exposición se divide el epígrafe en dos partes. En la **primera parte** se analiza la evolución del conjunto del sistema empresarial privado del Área Metropolitana de A Coruña y se realiza su comparativa con Galicia en el período comprendido entre los años 2000 y 2004. En la s**egunda parte** se detalla la evolución por cadenas empresariales del sistema empresarial del Área Metropolitana para el mismo período.

2.4.1.- Análisis dinámico para el conjunto del Área Metropolitana de A Coruña (2000-2004).

La Figura 2.4.2 ilustra la evolución del valor total del VAB del sistema empresarial privado del Área Metropolitana entre los años 2000 y 2004.

La estimación inicial realizada en el Área Metropolitana de A Coruña para el **año 2000 ha sido de 6.116 millones** de euros mientras que para el **año 2004 ha sido de 8.285 millones de euros**, lo que significa una **tasa de crecimiento** total del VAB durante esos cinco años del **35,46%.**

Figura 2.4.2.
Evolución del VAB del conjunto del sistema empresarial privado del Área Metropolitana de A Coruña (2000-2004), en miles de euros corrientes

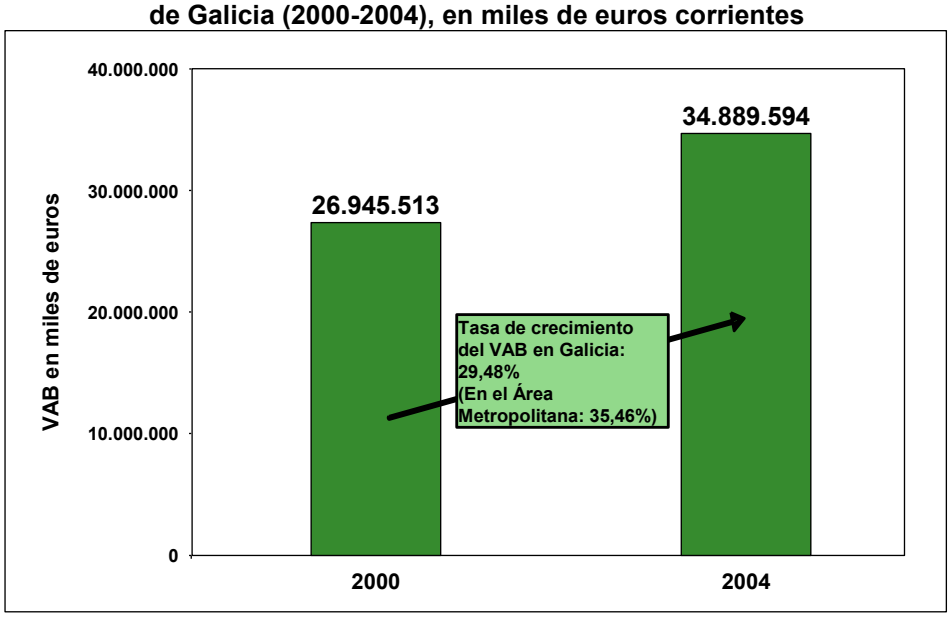


Fuente: elaboración propia

La Figura 2.4.3 muestra la **evolución del VAB del sistema empresarial privado de Galicia** en ese mismo período (2000-2004).

El **VAB de Galicia** creció desde los 26.945 millones de euros del año 2000 hasta los 34.889 millones de euros en el año 2004, lo que supone una **tasa de crecimiento total del 29,48%**, es decir, 6 unidades porcentuales menos que el VAB del Área Metropolitana de A Coruña, lo que es reflejo de que esta zona está teniendo un mayor dinamismo que el de Galicia en su conjunto.

Figura 2.4.3.
Evolución del VAB del conjunto del sistema empresarial privado de Galicia (2000-2004), en miles de euros corrientes



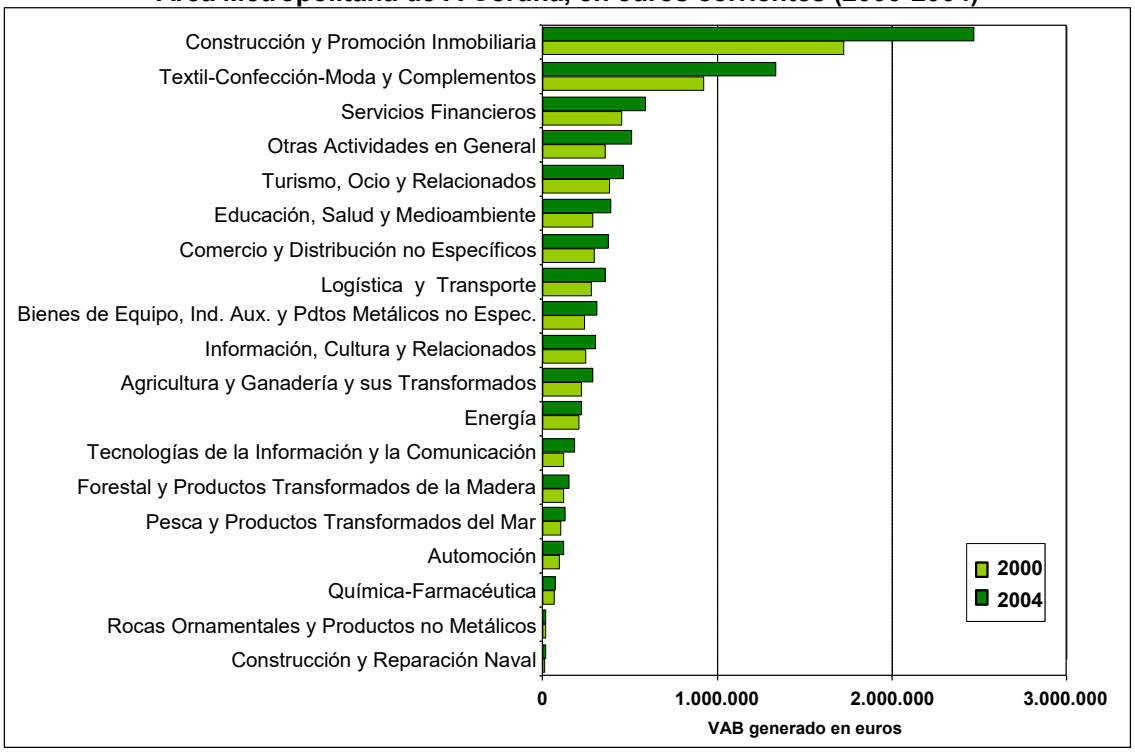
Fuente: elaboración propia

No obstante, se observa que a pesar del diferente ritmo de crecimiento en el período analizado, se ha mantenido relativamente estable durante dicho período, el peso relativo del VAB del conjunto del sistema empresarial privado del Área Metropolitana de A Coruña sobre el correspondiente al total de Galicia. En el año 2000 se estima que el VAB del sistema empresarial privado del Área Metropolitana de A Coruña era un 22,70% del correspondiente a Galicia y en el año 2004 se estima que se sitúa en un 23,75%. Por consiguiente, el sistema empresarial privado del Área Metropolitana de A Coruña **es uno de los más dinámicos en el crecimiento y contribución al VAB de Galicia**, siendo además una de las Áreas que mayor peso tiene con respecto al total de Galicia, que implica un factor relevante de atracción de inversiones empresariales que pueden favorecer la mejora en la diversificación de la estructura de generación del VAB en el Área, especialmente en actividades innovadoras de alto valor añadido.

2.4.2.- Análisis dinámico por cadenas empresariales del Área Metropolitana de A Coruña (2000-2004).

En la Figura 2.4.4 se muestran las evoluciones en términos absolutos del VAB de cada cadena empresarial. Como aspectos más destacados cabe citar el **crecimiento generalizado en el VAB de todas las cadenas empresariales**, si bien ha habido ciertas diferencias entre ellas.

Figura 2.4.4.
Evolución del VAB estimado por cadenas empresariales en el Área Metropolitana de A Coruña, en euros corrientes (2000-2004)



Fuente: elaboración propia

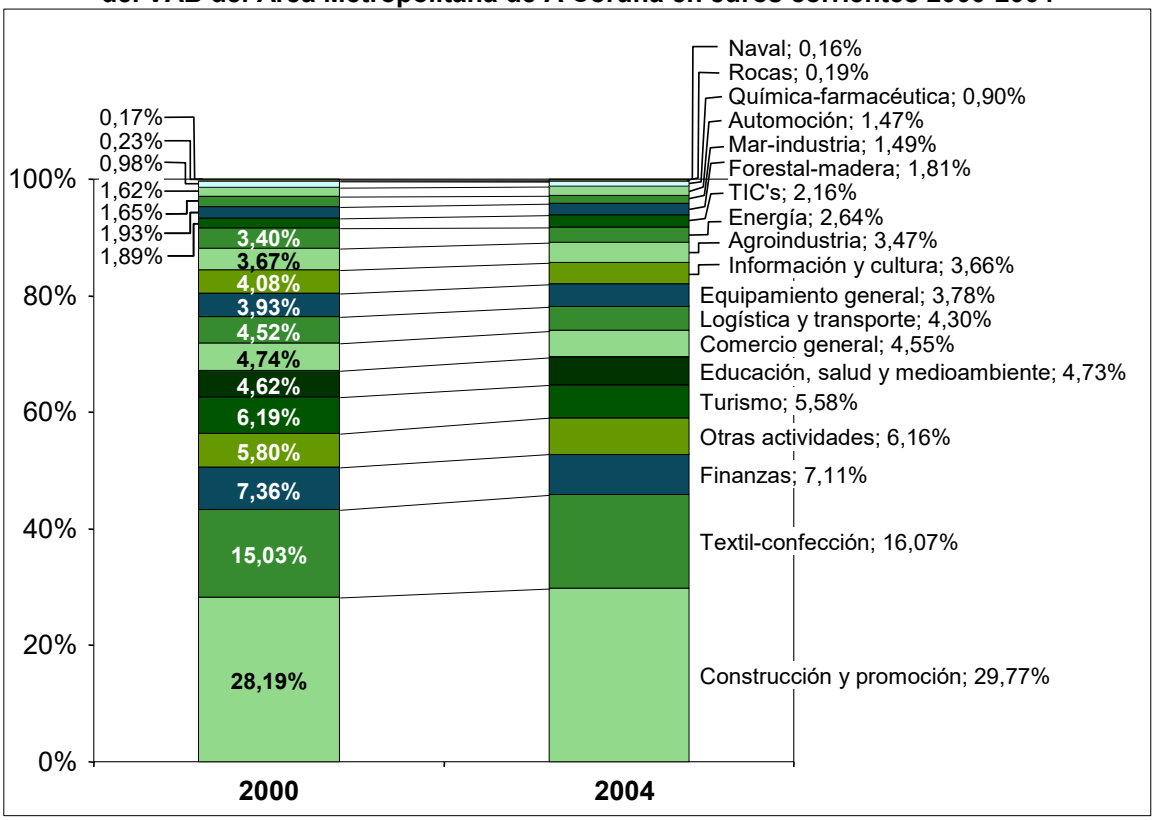
Las tres primeras cadenas empresariales en orden de mayor aportación al VAB, fueron las de Construcción y promoción inmobiliaria, Textil-confección-moda y complementos y Servicios financieros. Todas ellas evolucionaron a un ritmo diferente aunque en todos los casos, creciente durante el período considerado y el orden de importancia de esas tres cadenas empresariales se mantuvo. La cadena de Otras actividades en general creció más que la de Turismo, ocio y relacionados, por lo que intercambiaron su orden de importancia.

A continuación se encuentran una serie de cadenas empresariales como son la cadena empresarial de Educación, salud y medioambiente; Comercio y distribución no específicos, Logística y transporte y Bienes de equipo, industria auxiliar y productos metálicos no específicos, lo que indica la importancia de esas cadenas empresariales de apoyo al conjunto del sistema empresarial en el Área.

La cadena que más ha crecido ha sido TIC que ha adelantado varios puestos en la importancia en la zona superando a las de Forestal y productos transformados de la madera, Pesca y productos transformados del mar y Automoción.

De forma similar, se puede analizar también la evolución del peso relativo de cada cadena en la generación de VAB en el sistema empresarial del Área Metropolitana de A Coruña (ver Figura 2.4.5).

Figura 2.4.5.
Evolución del peso relativo (%) de cada cadena empresarial en la generación del VAB del Área Metropolitana de A Coruña en euros corrientes 2000-2004



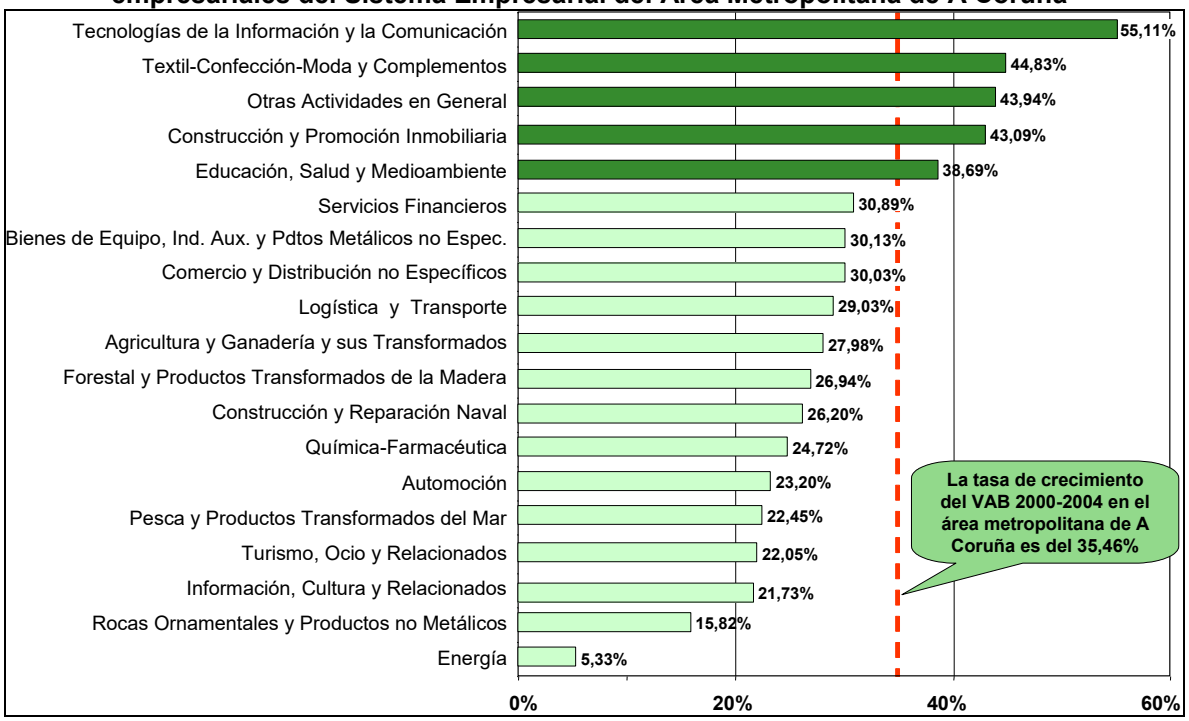
Fuente: elaboración propia

Se observa que las actividades que mayor peso tenían en el año 2000, como son Construcción y promoción inmobiliaria y Textil-confección-moda y complementos, aumentan su participación en la generación de VAB del área, mientras que el resto disminuyen, a costa de ese incremento de las principales cadenas. Eso indica una **tendencia a incrementar el grado de especialización en la estructura de generación del VAB**, con el consiguiente riesgo en el caso de que dichas cadenas empresariales se vean reducidas por crisis coyunturales. Algunas cadenas como Otras actividades se incrementan ligeramente, sintomático de la **necesidad de empresas de servicios** de apoyo al conjunto del sistema empresarial de forma que facilite su crecimiento diversificado.

Las demás cadenas empresariales orientadas a un producto o servicio en el Área Metropolitana, tienden a disminuir, aunque no hay ninguna en la que se produzca una fuerte ralentización. En gran parte, la disminución de su peso relativo es debido al incremento de las dos cadenas empresariales comentadas, que además son las dos principales en términos de VAB en el Área Metropolitana.

Dado que en el Área Metropolitana de A Coruña se produce un mayor crecimiento que en Galicia, es interesante analizar cuales son las **cadenas empresariales más dinámicas** y que han servido de motor dentro de esa área económica. La **dinámica de crecimiento en el VAB de cada cadena empresarial** y, por consiguiente, del **conjunto del sistema empresarial del Área** se analiza en la Figura 2.4.6, ilustrando dicha figura la **tasa de crecimiento del área en su conjunto y por cadenas empresariales en el período considerado**. De esta forma se puede comparar el crecimiento de cada cadena empresarial con el crecimiento del conjunto del sistema empresarial del área.

Figura 2.4.6
Tasas de crecimiento del VAB en euros corrientes en el período 2000-2004 por cadenas empresariales del Sistema Empresarial del Área Metropolitana de A Coruña



Fuente: elaboración propia

Las cinco cadenas empresariales que crecen más que el promedio del Área en su conjunto son las de Tecnologías de la información y la comunicación (55,11%), Textil-Confección-Moda y Complementos (44,83%), Otras actividades en general (43,94%), Construcción y Promoción Inmobiliaria (43,09%) y Educación, Salud y Medioambiente (38,69%).

Las Tecnologías de la información y la comunicación siguen una tónica habitual en la mayoría de las nuevas economías, mostrando una alta tasa de crecimiento. Sin embargo, llama la atención que las dos cadenas empresariales que mayor peso tienen en la zona, están entre las que tienen una mayor tasa de crecimiento indicando que **se está acentuando la especialización**. Además, esas dos cadenas empresariales arrastran otras dos de servicios como son Otras actividades en general y Educación, salud y medioambiente. Este último es un dato muy interesante para el área, pues la mejora de esta última cadena empresarial genera una capacidad de atracción que **potencia el capital intelectual de toda el área**.

Situándose en unas tasas de crecimiento inferiores al promedio de la zona aunque similares a la tasa de crecimiento global de Galicia en estos años (29,48%), se encuentran las cadenas empresariales de Servicios financieros (30,39%), Bienes de Equipo, Industria Auxiliar y Productos Metálicos no Específicos (30,13%), Comercio y distribución no específicos (30,03%), Logística y transporte (29,03%). Todas ellas son cadenas empresariales horizontales para el conjunto de actividades empresariales del Área, lo que puede potencialmente **contribuir a reducir la alta especialización** en la estructura de generación del VAB en el Área en dos cadenas de actividades.

A continuación vienen las actividades de Agricultura y ganadería y sus transformados (27,98%), Forestal y productos transformados de la madera (26,94), Construcción y reparación naval (26,20%), Química-farmacéutica (24,72%), Automoción (23,20%), Pesca y productos transformados del mar (22,45%), Turismo, ocio y relacionados (22,05%), Información, cultura y relacionados (21,73%) y Rocas ornamentales y productos no metálicos (15,82%). Es decir, el resto de cadenas empresariales, muy ligadas algunas a la cadena de Construcción y promoción inmobiliaria y que en la zona están creciendo fundamentalmente por un efecto arrastre de la misma forma que ocurre en toda la comunidad autónoma de Galicia.

Finalmente se encuentra la cadena de Energía que mantiene la misma tónica que en el conjunto de Galicia, con un ritmo de crecimiento considerablemente bajo en comparación con el conjunto del sistema empresarial privado del Área.

2.5.- ESTIMACIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE LAS CADENAS EMPRESARIALES DEL ÁREA METROPOLITANA DE A CORUÑA EN EL AÑO 2004.

Este epígrafe recoge, de forma complementaria a toda la información anterior, la **producción del Área Metropolitana de A Coruña en el año 2004**. En primer lugar se desarrolla brevemente la metodología que se ha seguido para la obtención de ese valor y a continuación se comentan los principales resultados. Esta metodología se ofrece aquí en su versión sintetizada, tratando de facilitar su lectura para una mejor comprensión de los resultados de las estimaciones.

2.5.1.- Metodología de estimación.

La producción viene a recoger la cantidad de bienes y servicios ofertados o demandados en la zona de modo conjunto. Aunque el VAB da la información de la riqueza generada por la zona, la producción indica la capacidad de oferta y demanda que ésta tiene y en ese sentido son complementarias. El objetivo de este apartado consiste en describir la metodología de estimación de la producción del Área Metropolitana de A Coruña. Debe destacarse que la **estimación** realizada está **referida a la Producción generada por las empresas en el Área,** esto es, el valor monetario correspondiente a la actividad que desarrollan las empresas en la zona.

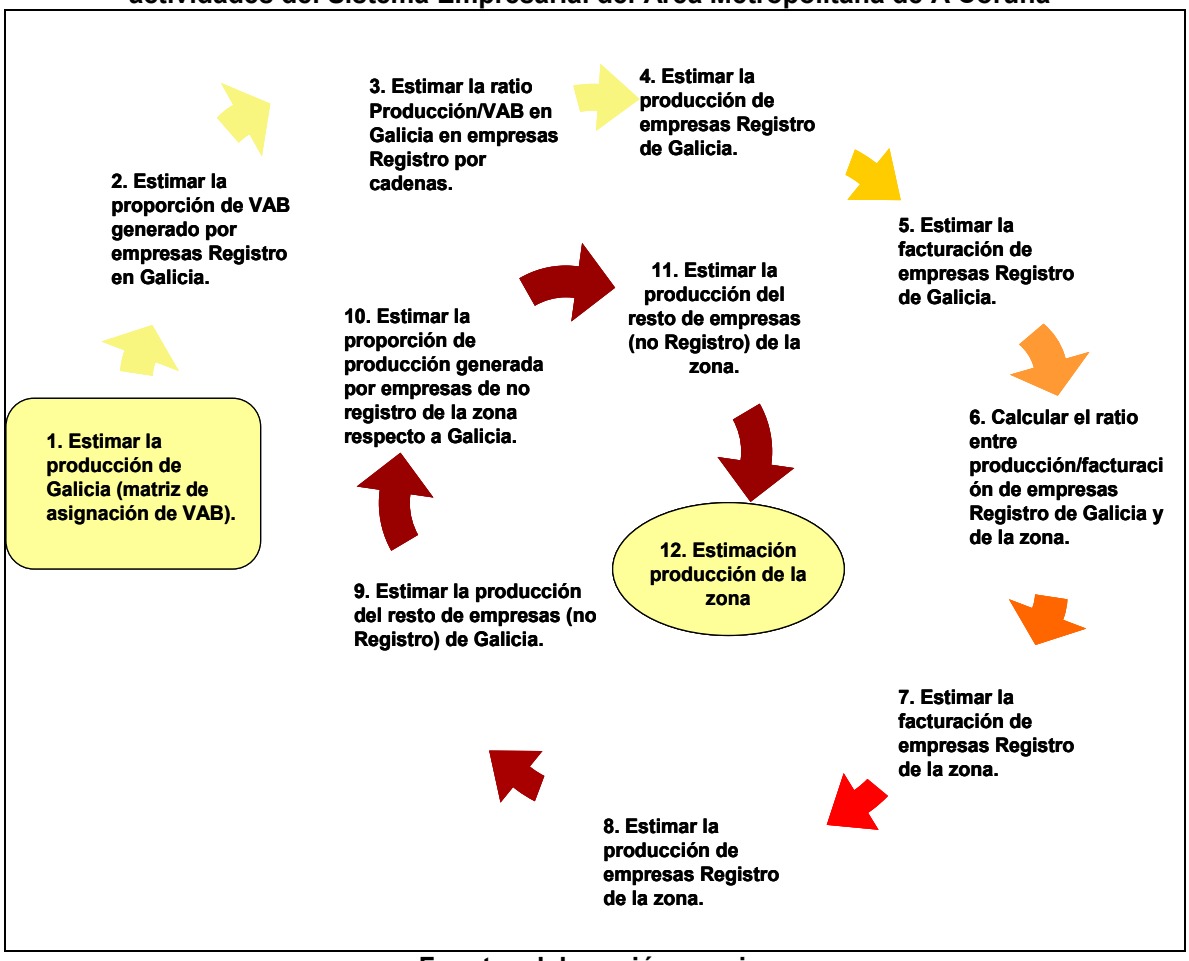
El concepto de producción es similar al de facturación, concepto que es utilizado en la cuenta de pérdidas y ganancias de las empresas, pero referido para toda el Área Metropolitana. Sin embargo, a diferencia del VAB, su valor no coincide con la suma de la facturación de todas las empresas puesto que las cantidades compradas y vendidas entre ellas aparecerían duplicadas. Por ese motivo, aunque se van a mantener ambas denominaciones en esta metodología, su significado va a ser diferente. **Denominaremos facturación a la suma de**

todas las facturaciones de las empresas mientras que mantendremos el de **producción para indicar el valor económico de la cantidad ofertada por la zona**, ya que se obtiene por la vía de la oferta de las empresas. Por consiguiente, para obtener la producción a partir de la facturación de las empresas será necesario estimar un parámetro de reducción que indique la parte de la facturación total que se ha llevado a cabo entre empresas de la zona.

Al igual que en el caso del VAB, hay que distinguir entre las empresas de las que se dispone información, que denominaremos “empresas de registro” y aquellas de las que no se dispone, que serán denominadas “empresas de no registro”.

El proceso de estimación se recoge en la Figura 2.5.1. En primer lugar es necesario tener una referencia de la producción a nivel gallego, para lo cual se estima la producción por cadenas empresariales para Galicia. Posteriormente se calcula la parte de la producción de Galicia que es debida a empresas de registro en cada cadena. Paralelamente se estima la relación entre producción y facturación en las empresas de registro tanto de Galicia como de la zona. A partir de la información del registro se calcula la cantidad de facturación de empresas de registro del área y con el valor anterior se puede aproximar la producción de las empresas mencionadas.

Figura 2.5.1
Proceso de estimación de la `producción en el año 2004 por cadenas de actividades del Sistema Empresarial del Área Metropolitana de A Coruña



Fuente: elaboración propia

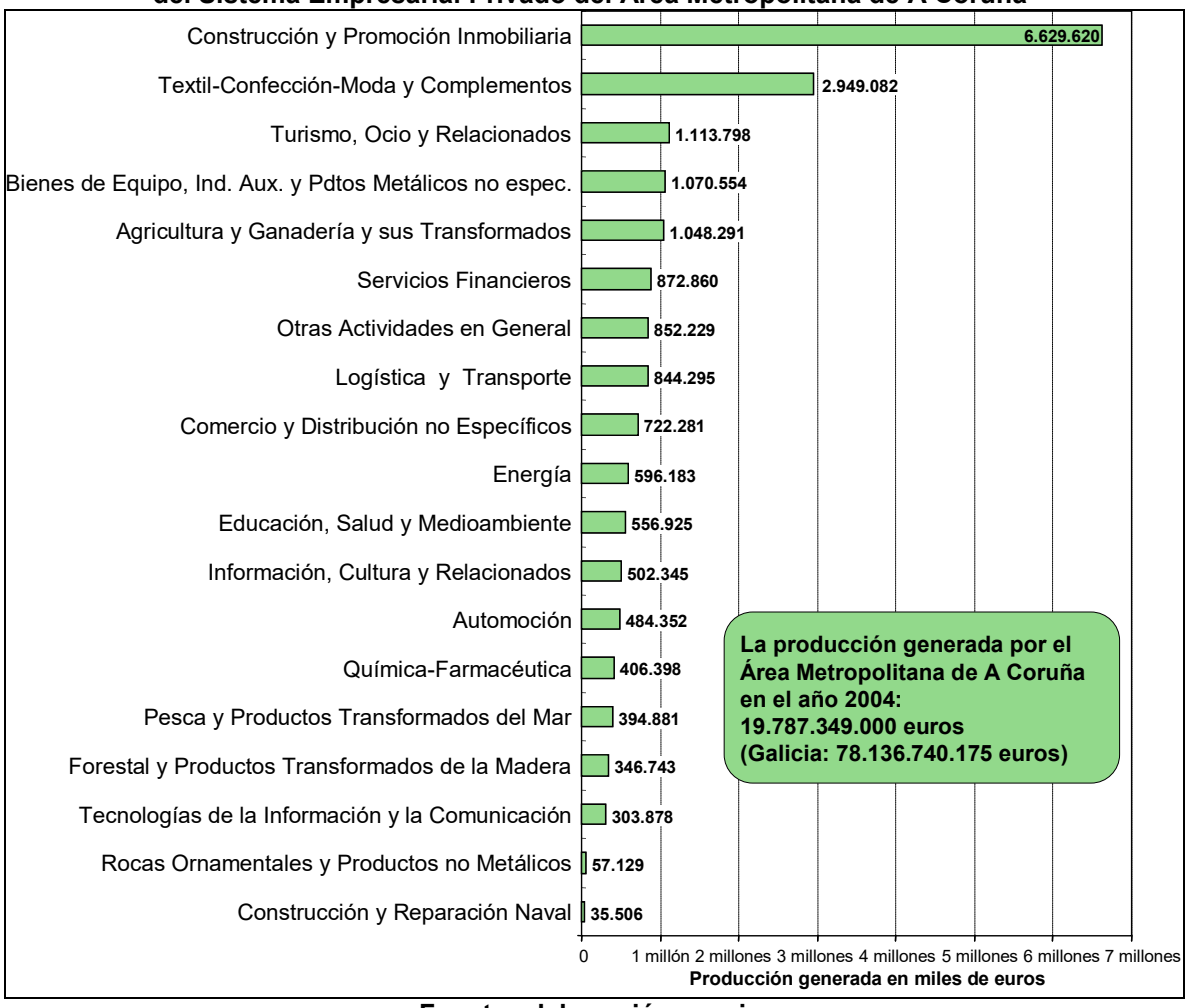
Por otro lado se estima el porcentaje de producción de Galicia que es debido a la zona en las empresas de no registro para cada cadena empresarial y se ajusta la cantidad debida al área a partir de ese porcentaje.

Agregando ambos valores de la producción se obtiene la producción de cada cadena empresarial en el área.

2.5.2.- Estimación de la producción en el año 2004.

La **producción del Área Metropolitana de A Coruña en el año 2004** alcanzó los **19.787 millones de euros**. La Figura 2.21 recoge la distribución de esa cantidad repartida entre todas las cadenas empresariales de la zona.

Figura 2.5.2
Producción en miles de euros en el año 2004 por cadenas empresariales del Sistema Empresarial Privado del Área Metropolitana de A Coruña



Fuente: elaboración propia

Las **cadenas empresariales que más destacan** al igual que ocurrió con el VAB, son las **de Construcción y promoción inmobiliaria** con 6.629 millones de euros y **la de Textil-Confección-Moda y complementos** con 2.949 millones de euros. Ambas con mucha diferencia de la siguiente cadena empresarial, que es la de Turismo, ocio y relacionados con 1.113 millones de euros. Muy cerca de esta última, se encuentran Bienes de equipo, industria auxiliar y productos metálicos no específicos (1.070 millones de euros) y Agricultura, ganadería y sus transformados (1.048 millones de euros). Todas ellas están por encima de los 1.000 millones de euros de producción.

En torno a los 800 millones de euros se encuentran Servicios financieros (872 millones de euros), Otras actividades en general (852 millones de euros), Logística y transporte (844 millones de euros) y, aproximándose a ellos, Comercio

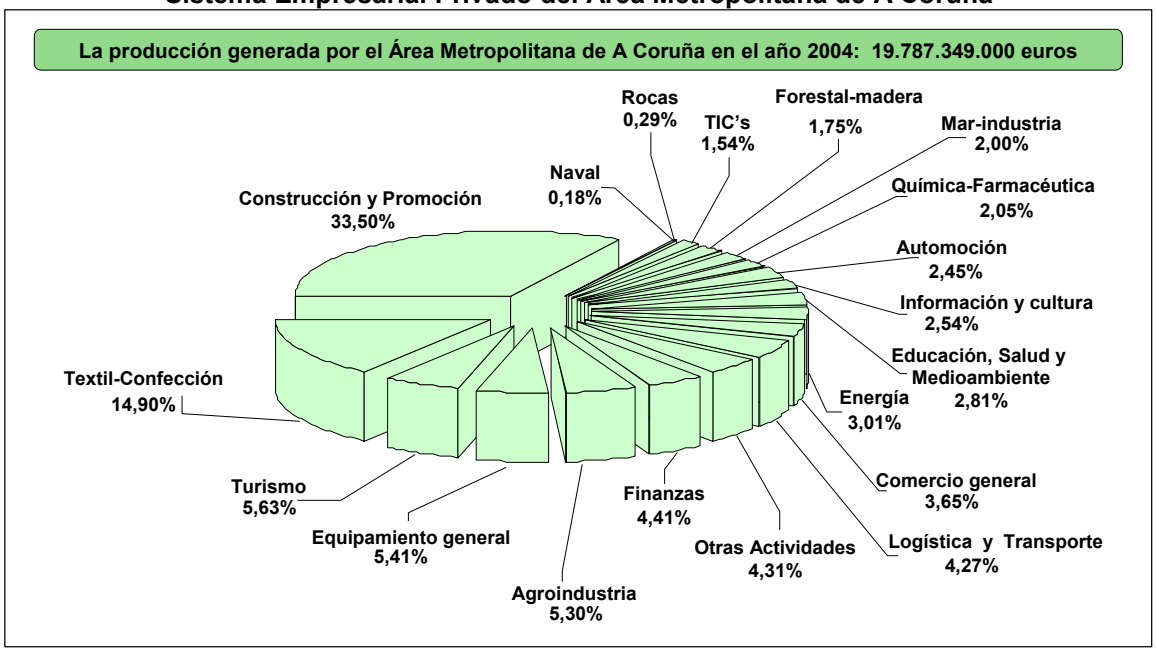
y distribución no específicos con 722 millones de euros. Todas ellas son cadenas empresariales horizontales para el conjunto del sistema empresarial del Área. Alrededor de los 500 millones de euros se encuentran las cadenas empresariales de Energía (596 millones de euros), Educación, salud y medioambiente (556 millones de euros) e Información, cultura y relacionados (502 millones de euros).

Entre los 300 y 500 millones de euros de producción se encuentran las cadenas empresariales de automoción con 484 millones de euros; química-farmacéutica con 406 millones de euros; Pesca y Productos Transformados del Mar con 394 millones de euros; Forestal y Productos Transformados de la Madera con 346 millones de euros y Tecnologías de la información y la comunicación con 303 millones de euros.

Finalmente, **por debajo de los 100 millones de euros de producción**, se ubican las cadenas empresariales de Rocas Ornamentales y Productos no Metálicos (57 millones de euros) y Construcción y Reparación Naval (35 millones de euros).

La Figura 2.5.3 recoge la distribución porcentual de la producción en el año 2004 por cadenas empresariales del Sistema Empresarial Privado del Área Metropolitana de A Coruña. La cadena empresarial de Construcción y promoción inmobiliaria (33,50%) genera la tercera parte de la producción y junto con Textil-Confección-Moda y complementos (14,90%) generan cerca del 50% de la producción total del área, indicando que son los principales motores de la oferta de esa zona. El resto de cadenas empresariales asociadas a un producto o servicio tiene un peso cercano al 25%, repartido entre Turismo, ocio y relacionados (5,63%); Agricultura, ganadería y sus transformados (5,30%); Información, cultura y relacionados (2,54%); Automoción (2,45%); Química-farmacéutica (2,05%), Pesca y productos transformados del mar (2,00%), Forestal y productos transformados de la madera (1,75%), Rocas ornamentales y productos no metálicos (0,29%) y Construcción y reparación naval (0,18%).

Figura 2.5.3
Distribución porcentual de la producción en el año 2004 por cadenas de actividades del Sistema Empresarial Privado del Área Metropolitana de A Coruña



Fuente: elaboración propia

Las actividades de servicios como son Servicios financieros (4,41%), Otras actividades en general (4,35%), Logística y transporte (4,27%) y Comercio y distribución no específicos (3,65%) generan en conjunto el 16,68% de la producción del Área Metropolitana. Finalmente se sitúan el resto de actividades tales como Bienes de equipo, industria auxiliar y productos metálicos no específicos (5,41%), Energía (3,01%) y Tecnologías de la información y la comunicación (1,54%), alcanzando en el conjunto casi el 10% de la producción.

Al **analizar el peso relativo de la producción respecto al VAB en el Área Metropolitana de A Coruña** se observa cuales son las **cadenas empresariales** cuyo peso relativo cambia y por consiguiente, aquellas en que **las compras al exterior son mayores relativamente.** Para facilitar la comparación, en la tercera columna de la Tabla 2.5.1 se incluye la diferencia entre los porcentajes que esa cadena empresarial presenta respecto a la producción y al VAB. Se sombrean ligeramente las que son positivas, es decir aquellas cuyas compras son superiores al resto de las cadenas empresariales y se dejan en blanco las que son negativas. Las mayores diferencias se dan en las cadenas empresariales de Construcción y promoción inmobiliaria (3,73%); Agricultura, ganadería y sus transformados (1,83%) y Bienes de equipo, industria auxiliar y

productos metálicos no específicos (1,63%), indicando que estas cadenas empresariales demandan más de lo que se genera en la zona. Entre las que son negativas, están Servicios financieros; Educación, salud y medioambiente; Otras actividades en general; Información, cultura y relacionados y Textil-Confección-Moda y complementos siendo estas cadenas empresariales aquellas que relativamente generan más de lo que se demanda.

Tabla 2.5.1
Comparación entre el peso de la producción y el VAB en el Área Metropolitana de A Coruña (2004)

CADENAS EMPRESARIALES	Valor Añadido Bruto	Producción	Diferencia Producción - VAB
Construcción y Promoción Inmobiliaria	**29,77%**	**33,50%**	**3,73%**
Textil-Confección-Moda y Complementos	16,07%	14,90%	-1,16%
Servicios Financieros	7,11%	4,41%	-2,70%
Turismo, Ocio y Relacionados	**5,58%**	**5,63%**	**0,05%**
Educación, Salud y Medioambiente	4,73%	2,81%	-1,92%
Comercio y Distribución no Específicos	4,55%	3,65%	-0,90%
Logística y Transporte	4,30%	4,27%	-0,04%
Bienes de Equipo, Industria Auxiliar y Productos Metálicos no Específicos	**3,78%**	**5,41%**	**1,63%**
Información, Cultura y Relacionados	3,66%	2,54%	-1,12%
Agricultura y Ganadería y sus Transformados	**3,47%**	**5,30%**	**1,83%**
Energía	**2,64%**	**3,01%**	**0,37%**
Tecnologías de la Información y la Comunicación	2,16%	1,54%	-0,62%
Forestal y Productos Transformados de la Madera	1,81%	1,75%	-0,05%
Pesca y Productos Transformados del Mar	**1,49%**	**2,00%**	**0,50%**
Automoción	**1,47%**	**2,45%**	**0,98%**
Química-Farmacéutica	**0,90%**	**2,05%**	**1,16%**
Rocas Ornamentales y Productos no Metálicos	**0,19%**	**0,29%**	**0,09%**
Construcción y Reparación Naval	**0,16%**	**0,18%**	**0,02%**

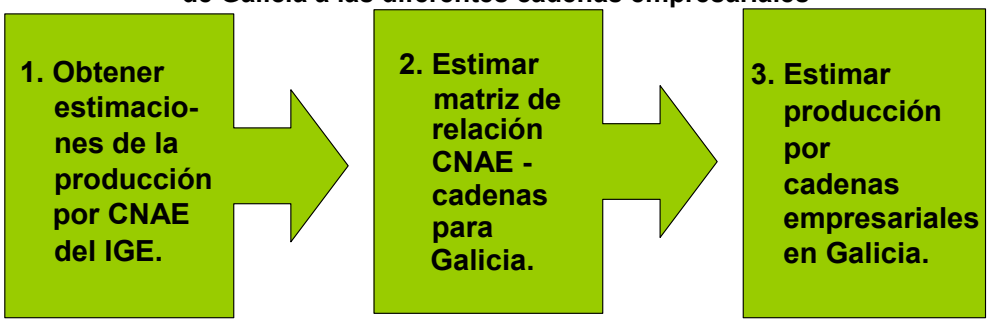
Fuente: elaboración propia

Como se observa, **no existen grandes diferencias en puntos porcentuales** en general, **excepto en la cadena de Construcción y promoción inmobiliaria**. Esto puede implicar **cierto grado de equilibrio entre la capacidad de generación de valor de cada cadena y las compras al exterior necesarias** para desarrollar su actividad empresarial.

2.5.3.- Comparativa con la producción en Galicia.

Dada que la información que suministran las fuentes oficiales no viene establecida por cadenas empresariales es necesario hacer una asignación entre las actividades CNAE y las cadenas empresariales. Para ello, se construye una matriz de asignación teniendo en cuenta la información que suministra la base de datos del registro sobre la importancia relativa que tiene cada actividad CNAE en cada cadena empresarial ponderándola con información cualitativa recogida de diversos expertos. La Figura 2.23 recoge el proceso metodológico que se sigue para la asignación de la producción total de Galicia a las diferentes cadenas empresariales.

Figura 2.5.4
Metodología de asignación de la producción total de Galicia a las diferentes cadenas empresariales



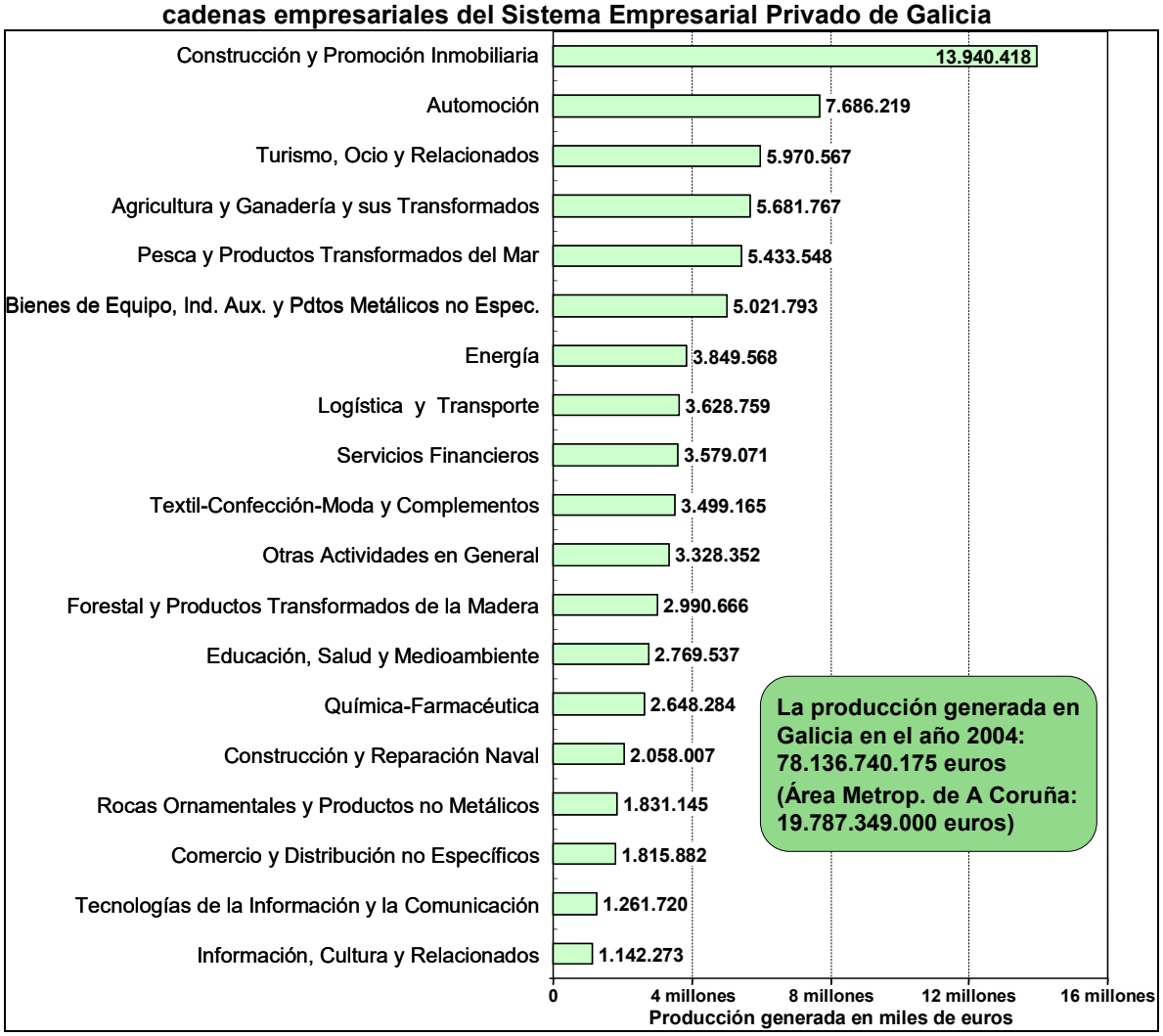
Fuente: elaboración propia

La producción total de las actividades del sistema empresarial privado de Galicia según los datos del IGE en el año 2004 alcanza los 78.137 millones de euros. Fruto de esa asignación, en la Figura 2.5.5 se recoge la distribución de la producción de las distintas cadenas empresariales en Galicia para el año 2004.

La **cadena empresarial de Construcción y promoción** inmobiliaria es, con mucho, **la que mayor producción genera en toda Galicia** (13.940 millones de euros). La **segunda cadena empresarial** en el global de esta comunidad autónoma es Automoción (7.686 millones de euros) y, relativamente cerca de ella, las actividades de Turismo, ocio y relacionados (5.971 millones de euros), Agricultura, ganadería y sus transformados (5.982 millones de euros) y Pesca y productos transformados del mar (5.434 millones de euros). También en el orden

de los 5.000 millones de euros está la cadena empresarial de Bienes de equipo, industria auxiliar y productos metálicos no específicos que genera 5.022 millones de euros y es la primera actividad horizontal para el conjunto del sistema empresarial privado de Galicia.

Figura 2.5.5
Producción en miles de euros en el año 2004 por cadenas empresariales del Sistema Empresarial Privado de Galicia



Fuente: elaboración propia

Entre **los 4.000 y 2.000 millones de valor de la producción** se encuentran prácticamente las restantes actividades como son Textil-Confección-Moda y complementos (3.499 millones de euros), Forestal y productos transformados de la madera (2.991 millones de euros), Química-farmacéutica (2.648 millones de euros) y Construcción y reparación naval (2.058 millones de euros). También están en ese intervalo el resto de las más importantes

actividades horizontales al conjunto del sistema empresarial privado de Galicia como son Energía (3.850 millones de euros); Logística y transporte (3.629 millones de euros); Servicios financieros (3.579 millones de euros); Educación, salud y medioambiente (2.770 millones de euros) y Otras actividades en general (3.328 millones de euros).

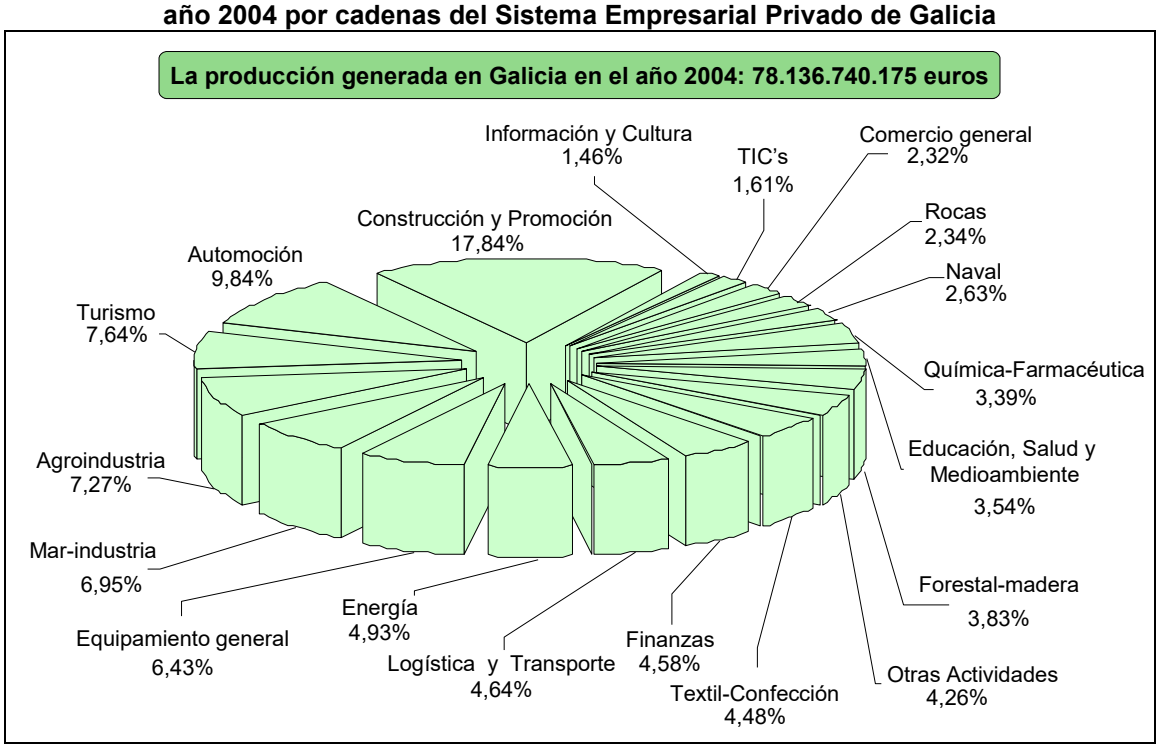
Muy **cerca de los 2.000 millones de euros** de producción se encuentra la cadena de Rocas ornamentales y productos no metálicos (1.831 millones de euros) y la de Comercio y distribución no específicos (1816 millones de euros).

Finalmente, están las cadenas empresariales emergentes como son las Tecnologías de la información y la comunicación con 1.262 millones de euros de producción e Información, Cultura y Relacionados con 1.142 millones de euros.

La Figura 2.5.6 recoge la d**istribución porcentual de la producción en el año 2004 por cadenas de actividades** del sistema empresarial privado de Galicia. Posiblemente debido al alto crecimiento de la Construcción y promoción inmobiliaria en los últimos años, esta actividad tiene un peso importante (17,84%) en la producción global de Galicia. El resto de actividades principales está más repartido: Automoción con el 9,84%; Turismo, ocio y relacionados con el 7,64%; Agricultura, ganadería y sus transformados con el 7,27%; Pesca y productos transformados del mar con el 6,95%; Textil-Confección-Moda y complementos 4,48%; Forestal y productos transformados de la madera con el 3,83%; Construcción y reparación naval con el 2,63% y Rocas ornamentales y productos no metálicos con el 2,34%, si bien se observa un orden en la importancia de estas actividades.

Entre las cadenas horizontales al conjunto del sistema empresarial, destaca la importancia de Bienes de equipo, industria auxiliar y productos metálicos no específicos con 6,43%, encontrándose cerca la cadena empresarial de Energía (4,93%) y, con menos importancia, la cadena de Tecnologías de la información y la comunicación con el 1,61%.

Figura 2.5.6
Distribución porcentual de la producción en el año 2004 por cadenas del Sistema Empresarial Privado de Galicia



Fuente: elaboración propia

Las actividades que implican un servicio horizontal al conjunto del sistema empresarial aportan más del 15% de la producción de la zona: Logística y transporte (4,64%), Servicios financieros (4,58%), Otras actividades en general (4,26%), Educación, salud y medioambiente (3,54%) y Comercio y distribución no específicos (2,32%).

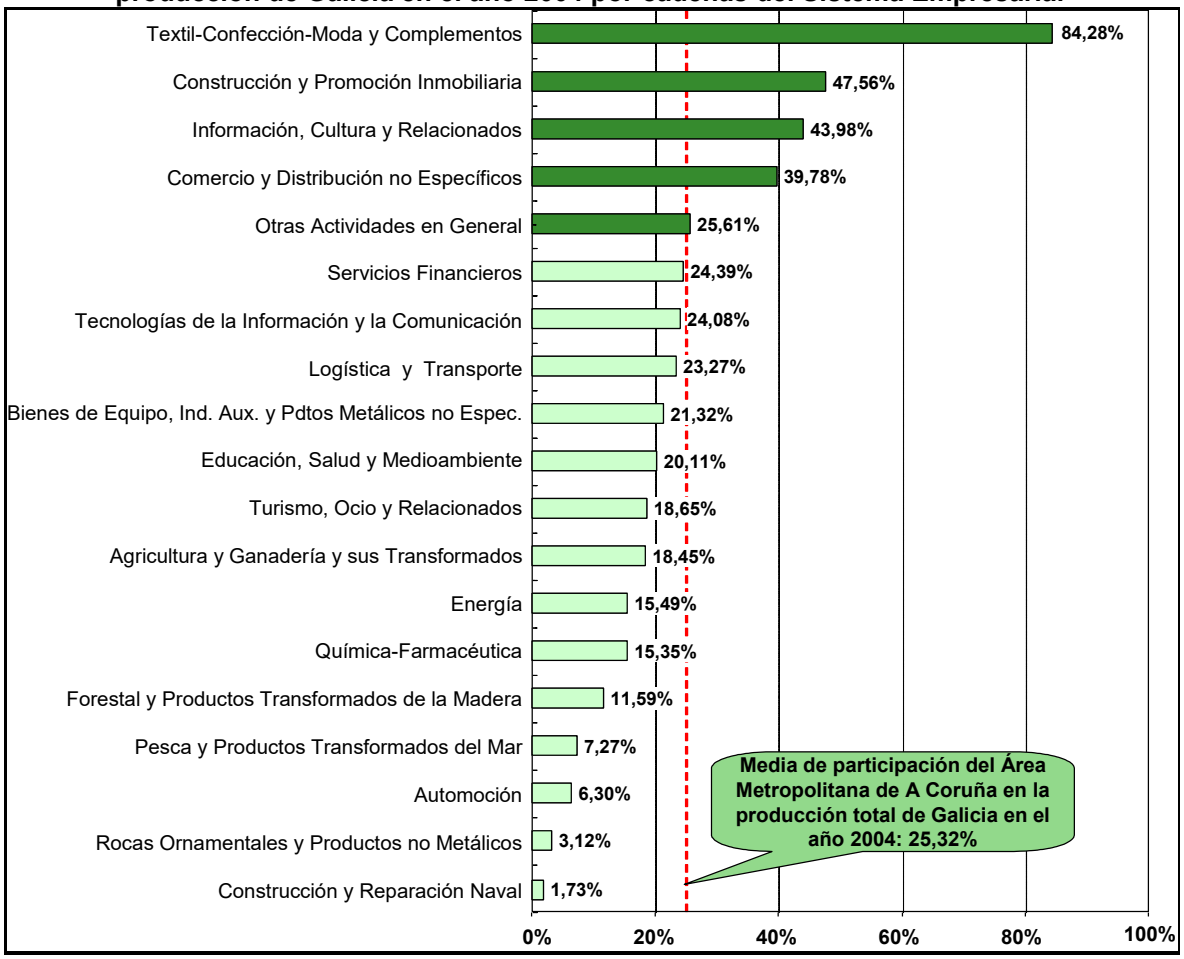
Una vez analizada la producción por cadenas empresariales en Galicia, conviene ver la **importancia relativa que tiene en Galicia cada una de esas actividades.** Esto se recoge en la Figura 2.26, señalando en color más oscuro aquellas que están por encima de la participación total de la producción del área sobre el total de la producción de Galicia que es de un 25,32%. Destaca la alta concentración existente en la cadena de Textil-Confección-Moda y complementos que llega a generar el 84,28% de la producción de Galicia indicando que esta zona es el principal motor generador de oferta de esa cadena empresarial en toda la comunidad autónoma.

Algo similar ocurre con las cadenas de Construcción y promoción inmobiliaria (47,56%); Información, cultura y relacionados (43,98%) y Comercio y

distribución no específicos (39,78%) en las que también el Área Metropolitana es generadora de una oferta importante.

Muy cerca del promedio se encuentran las cadenas de Otras actividades (25,61%); Servicios financieros (24,39%); TIC (24,08%); Logística y transporte (23,27%); Bienes de equipo (21,32%) y Educación, salud y medioambiente (20,11%), lo que es un indicador de que la zona aporta en estas cadenas el equivalente a su importancia relativa.

Figura 2.5.7
Participación de la producción del Área Metropolitana de A Coruña en la producción de Galicia en el año 2004 por cadenas del Sistema Empresarial



Fuente: elaboración propia

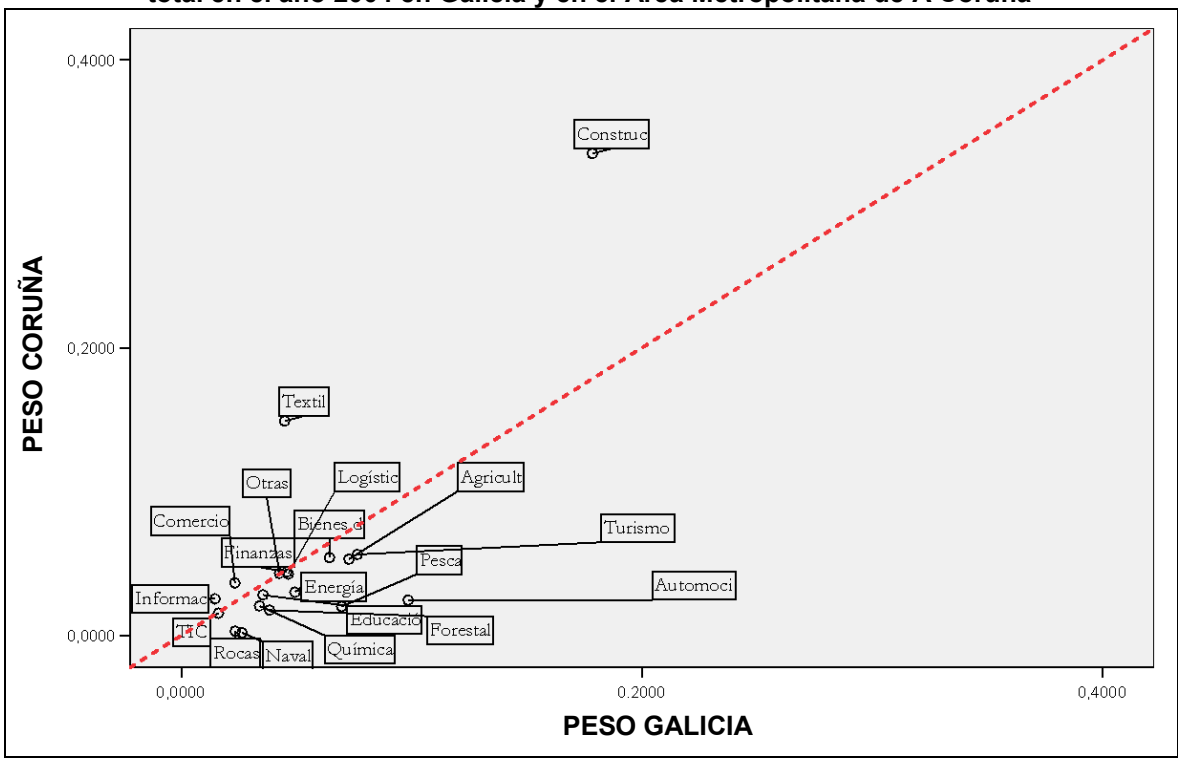
Próxima a esa cantidad están las cadenas de Turismo, ocio y relacionados (18,65%); Agricultura, ganadería y sus transformados (18,45%); Energía (15,49%); Química-farmacéutica (13,35%) y forestal y productos transformados de la madera (11,59%), lo que indica que, si bien no hay una especialización en

cuanto a su producción, no se puede considerar que tampoco se encuentren deslocalizadas.

El resto de las cadenas está muy por debajo de la importancia que le correspondería en cuanto al promedio de la zona, lo que es un indicador de la falta de especialización existente en dichas actividades. Así por ejemplo, Pesca y productos transformados del mar solo tiene un 7,27%; Automoción, el 6,30%; Rocas ornamentales y productos no metálicos el 3,12% y finalmente Construcción y reparación naval con solo el 1,73% de la producción total de Galicia en esa cadena empresarial.

Para ver el grado de especialización de las actividades podemos hacer uso de una matriz de especialización similar a la que se utilizó en el VAB (ver Figura 2.27).

Figura 2.5.8
Relación entre la participación de las cadenas empresariales en la producción total en el año 2004 en Galicia y en el Área Metropolitana de A Coruña



Fuente: elaboración propia

En ella, se puede observar que existe **en la estructura de producción una alta concentración Construcción y promoción inmobiliaria y en Textil-**

Confección-Moda y complementos y, comparativamente con el VAB, una menor orientación a la especialización en las cadenas de Información, cultura y relacionados y Comercio y distribución no específicos.

Por el contrario, las actividades de menor peso relativo son las de Automoción; Pesca y productos transformados del mar; Construcción y reparación naval y Rocas ornamentales y productos no metálicos.

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO DEL SISTEMA EMPRESARIAL PRIVADO DEL ÁREA METROPOLITANA DE A CORUÑA Y POSICIONAMIENTO. VISIÓN DESDE LAS EMPRESAS

3.1.- ALGUNAS CARACTERÍSTICAS RELEVANTES DE LA MUESTRA DE EMPRESAS REPRESENTATIVA DEL SISTEMA EMPRESARIAL PRIVADO DEL ÁREA METROPOLITANA DE A CORUÑA. 75

3.2.- ANÁLISIS EXTERNO. 83

3.2.1.-Situación actual y expectativas de aspectos del entorno general. 84

3.2.2.-Situación actual y expectativas de aspectos socioeconómicos del Área. 86

3.2.3.-Situación actual y expectativas de las infraestructuras y equipamientos del Área. 100

3.2.4.-Situación actual y expectativas de los servicios públicos del Área. 106

3.2.5.-Situación actual y expectativas de los aspectos del entorno específico de las empresas del Área. 116

3.2.6.-Visión conjunta de la situación actual y expectativas de las empresas respecto al entorno. 118

3.3.- ANÁLISIS INTERNO. 121

3.3.1.-Algunas características de las empresas del Área 122

3.3.2.-Mercados/Productos de las empresas del Área. 124

3.3.3.-Estrategias actuales de las empresas del Área. 132

3.3.4.-Ventajas competitivas de las empresas del Área. 144

3.3.5.-Evolución y expectativas de los resultados empresariales. 152

3.3.6.-Visión conjunta de algunos aspectos relevantes del análisis interno. 156

3.3.7.-Posicionamiento competitivo del sistema empresarial del Área: visión de los empresarios. 160

3.1.- ALGUNAS CARACTERÍSTICAS RELEVANTES DE LA MUESTRA DE EMPRESAS REPRESENTATIVA DEL SISTEMA EMPRESARIAL PRIVADO DEL ÁREA METROPOLITANA DE A CORUÑA.

En este capítulo se presentan los resultados del tratamiento cualitativo y cuantitativo de las respuestas de los empresarios a diversos aspectos externos e internos relacionados con sus empresas.

El presente epígrafe, recoge algunas características relevantes de la muestra a empresas representativa del Sistema Empresarial Privado del Área Metropolitana de A Coruña. Se han **obtenido 225 encuestas** cumplimentadas, sobre una muestra de 395 empresas representativas de dicho Sistema Empresarial, lo que supone una importante **tasa de respuesta (56,96%).** El trabajo de campo para la cumplimentación de las encuestas fue desarrollado entre los meses de junio y octubre de 2006.

En el **epígrafe 3.2** se presentan los resultados del tratamiento cuantitativo y cualitativo de las respuestas de las empresas a preguntas relacionadas con la situación actual y expectativas de diversos aspectos del **análisis externo** (ver Figura 3.1.1. Así, se tratan aspectos relacionados con el entorno general, aspectos relacionados con el Área (socioeconómicos, infraestructuras y equipamientos, servicios públicos) y, por último, aspectos del entorno específico de las empresas.

Figura 3.1.1Aspectos relativos al análisis externo

ANÁLISIS EXTERNO

- Situación actual y expectativas de aspectos del entorno general.
- Situación actual y expectativas de aspectos socioeconómicos del Área.
- Situación actual y expectativas de las infraestructuras y equipamientos del Área.
- Situación actual y expectativas de los servicios públicos del Área.
- Situación actual y expectativas de las empresas respecto a su entorno específico.

Fuente: elaboración propia

En el **epígrafe 3.3** se recoge el resultado del tratamiento cuantitativo y cualitativo de las respuestas de los empresarios sobre aspectos relativos al **análisis interno** del sistema empresarial privado del Área (ver Figura 3.1.2). Se comienza comentando las principales características de las empresas de la muestra, pasando a continuación a tratar aspectos relacionados con los mercados y productos, las orientaciones estratégicas, las ventajas competitivas, la evolución y expectativas de los resultados empresariales y, para finalizar, se recoge la visión que tienen los empresarios sobre el posicionamiento competitivo del Sistema Empresarial del Área en relación a otras posibles zonas competidoras.

Figura 3.1.2
Aspectos relativos al análisis interno

ANÁLISIS INTERNO

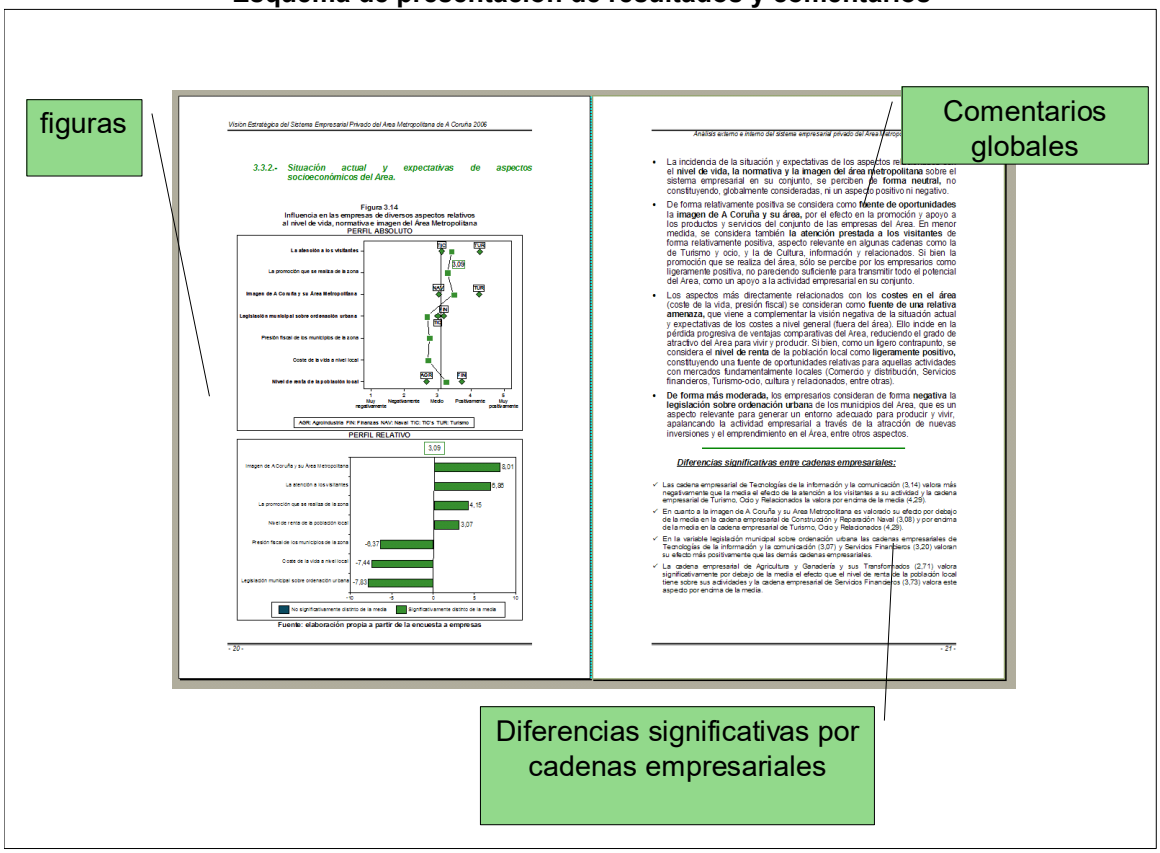
- Características de las empresas de la muestra.
- Mercados/Productos de las empresas del Área.
- Orientaciones estratégicas de las empresas del Área.
- Ventajas competitivas de las empresas del Área.
- Evolución y expectativas de los resultados empresariales.
- Posicionamiento competitivo del sistema empresarial del área: visión de los empresarios.

Fuente: elaboración propia

La Figura 3.1.3 ilustra de forma esquemática el **modelo empleado para la presentación de los resultados gráficos y los comentarios cualitativos** relacionados. Como se observa, se presentan en la **página de la izquierda** las figuras (generalmente perfiles absolutos y relativos y matrices) y, en la **página de la derecha,** un comentario sintético del análisis de las mismas y, posteriormente, las diferencias significativas por cadenas de actividades empresariales, en el caso de que existan.

Figura 3.1.3

Esquema de presentación de resultados y comentarios



Fuente: elaboración propia

En la Figura 3.1.4, se detallan todas las salidas gráficas derivadas del tratamiento estadístico y análisis de los datos obtenidos en la encuesta a empresas. No se incorporan en este capítulo las salidas gráficas que son objeto de tratamiento en el capítulo 4 de Diagnóstico Estratégico y Factores Clave (valoración de la importancia de Aspectos Clave para el desarrollo del sistema empresarial).

Figura 3.1.4
Relación de salidas gráficas derivadas del tratamiento estadístico de la encuesta

Análisis de los aspectos del entorno (ANÁLISIS EXTERNO).

- Aspectos del entorno general.
- Aspectos socioeconómicos del Área
  - ⇒ Nivel de vida, normativa e imagen
  - ⇒ Aspectos culturales
  - ⇒ Aspectos relativos a las capacidades y actitudes
  - ⇒ Aspectos relativos a la innovación
  - ⇒ Aspectos relativos a la disponibilidad de recursos humanos
  - ⇒ Aspectos relativos a los mercados de actuación
  - ⇒ Aspectos relativos a los costes empresariales
- Infraestructuras y equipamientos del Área
  - ⇒ Aspectos relativos a las infraestructuras de comunicación
  - ⇒ Aspectos relativos al suelo y terminales de transporte
  - ⇒ Aspectos relativos a la disponibilidad de equipamientos básicos
- Servicios públicos del Área
  - ⇒ Aspectos relativos a la formación, cultura, salud y relacionados
  - ⇒ Aspectos relativos a las administraciones públicas
  - ⇒ Aspectos relativos a la planificación y ordenación territorial
  - ⇒ Aspectos relativos a la seguridad y medioambiente
  - ⇒ Aspectos relativos a otros servicios públicos
- Situación actual y expectativas de las empresas respecto a su entorno específico
- Visión conjunta de las empresas respecto al entorno.

Análisis de la empresa (ANÁLISIS INTERNO).

- Algunas características de las empresas.
  - ⇒ Capital social de la empresa según procedencia
  - ⇒ Año de constitución
  - ⇒ Forma jurídica
- Mercados/Productos
  - ⇒ Mercados de compra
  - ⇒ Mercados de venta
  - ⇒ Ritmo de crecimiento y cuota de participación
  - ⇒ Grado de atractivo y posición competitiva de los productos/servicios
  - ⇒ Ciclo de vida de los productos/servicios de las empresas del Área
- Estrategias actuales
  - ⇒ Estrategias genéricas competitivas
  - ⇒ Estrategias genéricas de crecimiento
  - ⇒ Estrategias de integración
  - ⇒ Estrategias de cooperación y alianzas
  - ⇒ Estrategias relacionadas con la actividad actual
  - ⇒ Estrategias genéricas ante el entorno
- Ventajas competitivas
  - ⇒ Relativas a recursos y capacidades
  - ⇒ Relativas a sistemas y procesos operativos
  - ⇒ Relativas a aspectos relacionados con el negocio (productos, servicios y mercado de clientes)
  - ⇒ Relativas a los mercados geográficos
- Resultados empresariales
- Visión conjunta de algunos aspectos relevantes del análisis interno
- Posicionamiento competitivo del sistema empresarial del Área: visión de los empresarios

Fuente: elaboración propia

Otro aspecto importante es la necesidad de **realizar el estudio por cadenas empresariales**. En la Tabla 3.1.1 se detallan el número de empresas de la **muestra** (**395**) por cada una de las **19 cadenas empresariales contempladas**, obteniéndose finalmente una tasa de respuesta significativa del 56,96% sobre el total.

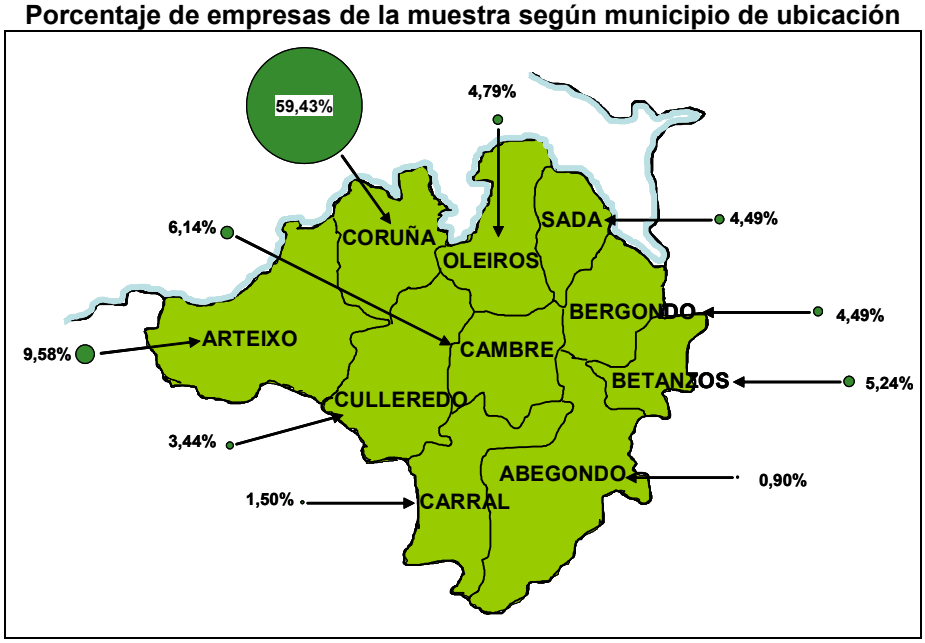
Tabla 3.1.1
Muestra de empresas por cadenas empresariales

CADENAS EMPRESARIALES	MUESTRA
Construcción y Promoción Inmobiliaria	35
Textil-Confección-Moda y Complementos	16
Servicios Financieros	15
Turismo, Ocio y Relacionados	33
Educación, Salud y Medioambiente	25
Comercio y Distribución no Específicos	34
Logística y Transporte	28
Bienes de Equipo, Ind. Aux. y Productos Metálicos no Espec.	18
Información, Cultura y Relacionados	25
Agricultura y Ganadería y sus Transformados	26
Energía	15
Tecnologías de la Información y la Comunicación	15
Forestal y Productos Transformados de la Madera	15
Pesca y Productos Transformados del Mar	14
Automoción	17
Química-Farmacéutica	15
Rocas Ornamentales y Productos no Metálicos	15
Construcción y Reparación Naval	15
Otras Actividades en General	19
TOTAL GENERAL	**395**

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Un aspecto tenido en cuenta para la **distribución de la muestra** fueron los municipios del Área Metropolitana y el número de empresas existentes en cada uno de ellos. Así, en la Figura 3.1.5 se muestra el porcentaje de empresas de la muestra por cada uno de los municipios. El mayor número de empresas tiene su ubicación en el municipio de A Coruña (59,43%), seguido por los municipios de Arteixo (9,58%) y Cambre (6,14%).

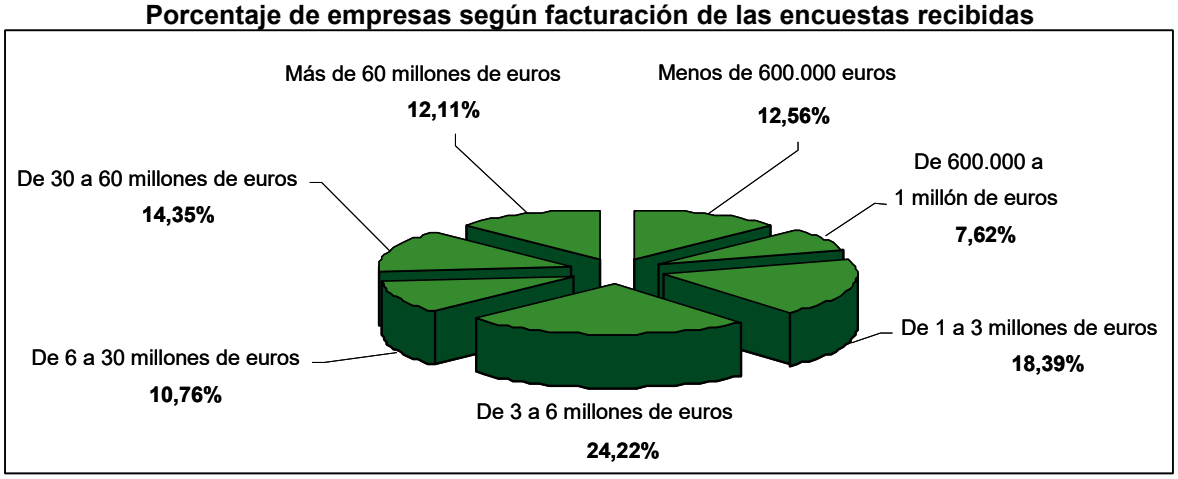
Figura 3.1.5
Porcentaje de empresas de la muestra según municipio de ubicación



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Para las encuestas recibidas, en la Figura 3.1.6 se detalla el **porcentaje de empresas según su facturación**. Las entidades que facturan de 1 a 3 y de 3 a 6 millones de euros concentran el mayor porcentaje de empresas (18,39% y 24,22%, respectivamente), seguidas por las que facturan de 30 a 60 millones de euros (14,35%) y las de menos de 1 millón de euros que representan el 20,18%.

Figura 3.1.6
Porcentaje de empresas según facturación de las encuestas recibidas



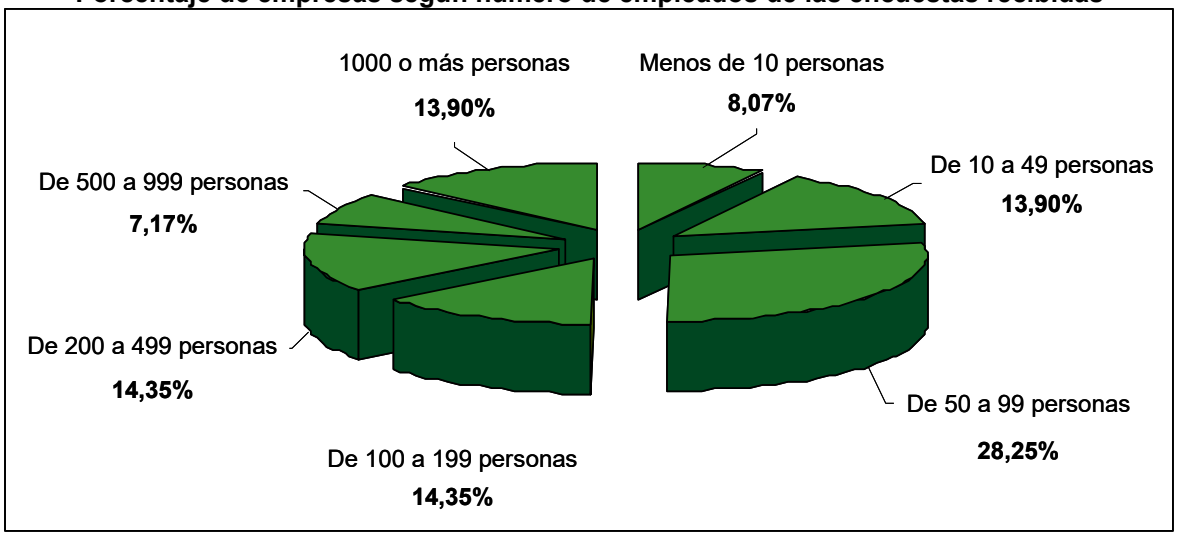
Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

También para las encuestas recibidas, se detalla en la Figura 3.1.7 el **porcentaje de empresas encuestadas según el número de empleados**. El

rango de empleados donde se concentra el mayor número de empresas es el de 50 a 99 personas con un 28,25% del total de empresas encuestadas, siguiéndole en importancia los rangos de 100 a 199 (14,35%) y de 200 a 499 (14,35%). Las empresas de más de 500 empleados suponen el 21,07% y las de 49 o menos empleados representan el 21,97% del total de empresas encuestadas.

En los anexos se detalla el **listado de empresas consultadas en el proceso de encuestación**.

Figura 3.1.7
Porcentaje de empresas según número de empleados de las encuestas recibidas



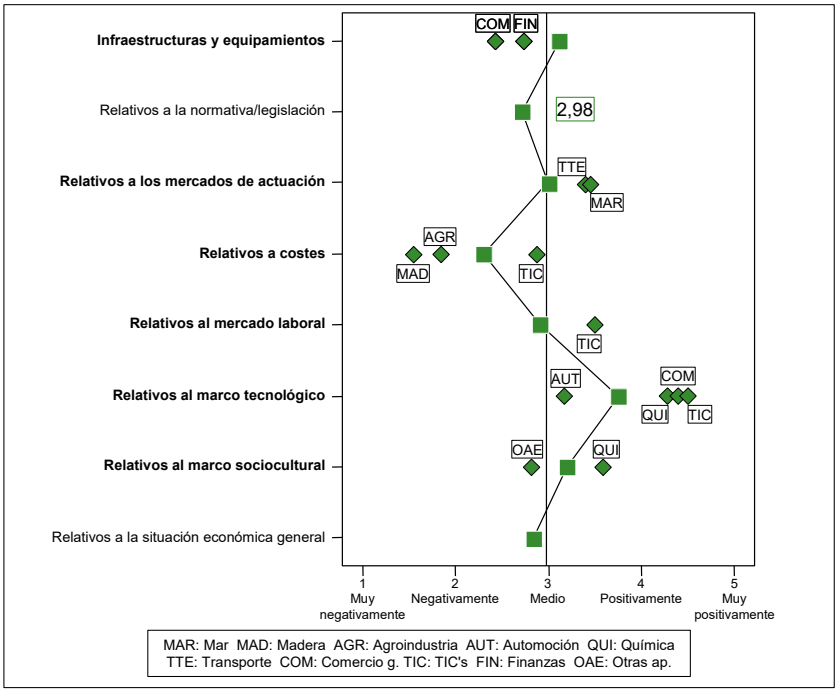
Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

3.2.- ANÁLISIS EXTERNO.

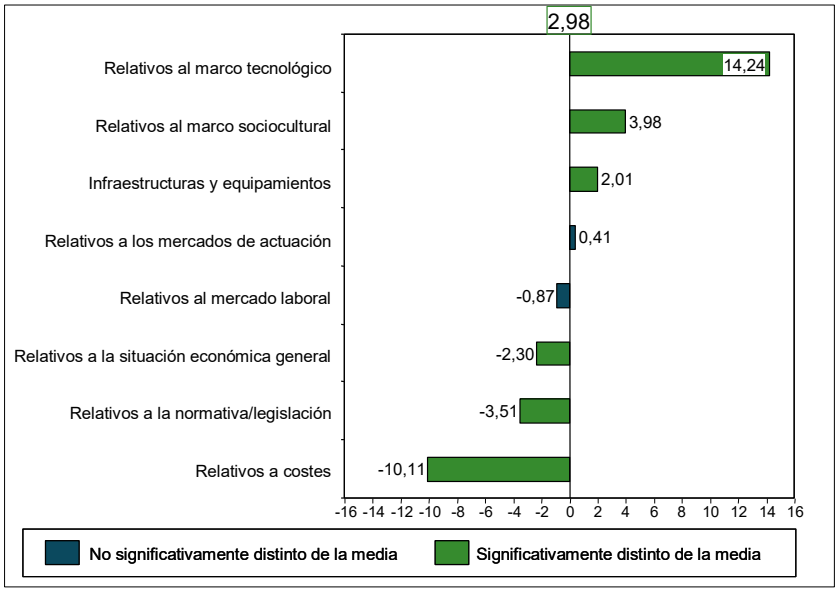
3.2.1.- Situación actual y expectativas de aspectos del entorno general.

Figura 3.2.1
EFECTO DE LOS ASPECTOS DEL ENTORNO GENERAL SOBRE LA ACTIVIDAD DE LAS EMPRESAS DEL ÁREA

PERFIL ABSOLUTO



PERFIL RELATIVO*



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

***Perfiles relativos**: En muchos casos interesa medir la importancia de una determinada opinión o variable eliminando el grado de dispersión que cada variable pueda tener, de forma que todas ellas queden homogeneizadas. Para ello se comparan con el valor medio esperado de la variable y se representa en el gráfico el valor del t-estadístico de esa comparación que, con el nivel de confianza deseado (en este caso el 0,05), nos indica si la diferencia es o no es significativa a nivel estadístico. Si el valor de la barra está próximo a 0 (color oscuro) se puede considerar que no existen suficientes argumentos para suponer que esa variable no está centrada en el promedio teórico, de lo contrario sí existirá una diferencia significativa. Se denominan a los gráficos resultantes **perfiles relativos**.

- La incidencia del **entorno general** sobre el sistema empresarial del Área no se valora como un aspecto positivo o negativo **(neutral)**, globalmente considerado.
- Esta opinión de los empresarios del Área se ve matizada al descender el nivel de análisis, percibiendo el **marco tecnológico** (la innovación de procesos y productos, el papel de las telecomunicaciones, la automatización de la producción, entre otros) como una **fuente relativamente positiva de oportunidades** para la modernización empresarial y la innovación.
- También se considera que tienen una **incidencia moderadamente positiva** los aspectos del **marco sociocultural** (tendencias del consumo, cultura de calidad, imagen de Galicia, tendencias demográficas, entre otros), generando oportunidades en nuevos mercados y clientes, así como en el diseño de productos adecuados para satisfacer estas demandas.
- En sentido contrario, los aspectos relacionados con los **costes del entorno general** (precio del suelo industrial/empresarial, costes laborales, costes financieros, entre otros) se consideran que tienen un **efecto relativamente negativo** en el sistema empresarial del Área, que refleja la pérdida progresiva de ventajas comparativas con otros territorios. Vinculada a esta valoración, especialmente por los costes generados para su aplicación y adaptación por parte de las empresas, también se considera al **marco normativo y legislativo** (internacional, europeo, estatal y autonómico), como fuente de una moderada amenaza.
- El resto de los aspectos, como las **infraestructuras y equipamientos fuera del Área, situación de los mercados de actuación, mercado laboral y situación económica general,** son considerados con **efectos prácticamente neutrales** (ni positivos ni negativos) en el sistema empresarial del Área.

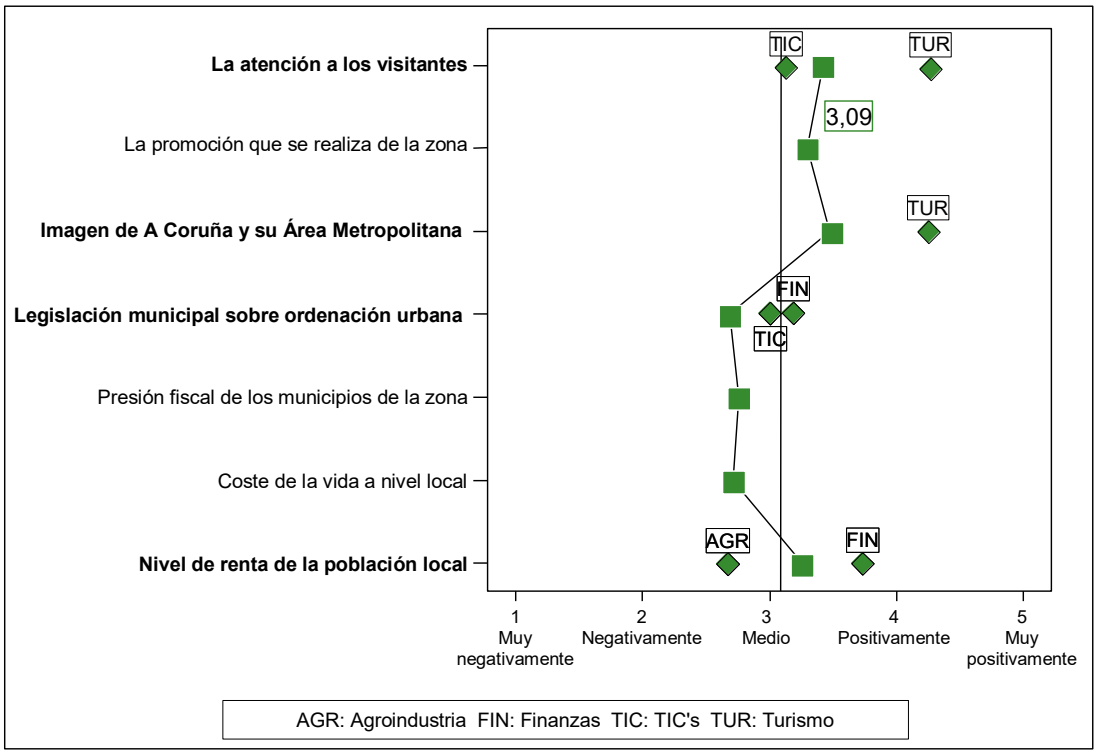
Diferencias significativas entre cadenas empresariales:

- ✓ Las valoraciones del efecto de los aspectos del entorno general sobre la actividad de las empresas de las cadenas empresariales de Comercio y Distribución no Específicos (2,44) y Servicios Financieros (2,73) son significativamente menores a la media en la variable de infraestructuras y equipamientos.
- ✓ Las cadenas empresariales de Logística y Transporte (3,44) y Pesca y Productos Transformados del Mar (3,46) valoran significativamente por encima de la media el efecto de los aspectos relativos a los mercados de actuación.
- ✓ En los aspectos relativos a los costes, las cadenas empresariales de Agricultura y Ganadería y sus Transformados (1,82) y Forestal y Productos Transformados de la Madera (1,58) se encuentran significativamente por debajo de la media de esa variable y la cadena empresarial de Tecnologías de la información y la comunicación (2,93) por encima de la misma.
- ✓ La cadena empresarial de Tecnologías de la información y la comunicación (3,50) valora significativamente por encima de la media el efecto que los aspectos relativos al mercado laboral tienen sobre la actividad de sus empresas.
- ✓ El efecto de los aspectos relativos al marco tecnológico es valorado por debajo de la media en esa variable por la cadena empresarial de Automoción (3,18) y por encima de la media por las cadenas empresariales de Química-Farmacéutica (4,18), Comercio y Distribución no Específicos (4,33) y Tecnologías de la información y la comunicación (4,43).
- ✓ La cadena empresarial de Otras Actividades en General (2,78) valora por debajo de la media el efecto de los aspectos relativos al marco sociocultural y la cadena empresarial de Química-Farmacéutica (3,64) valora por encima de la media su incidencia.

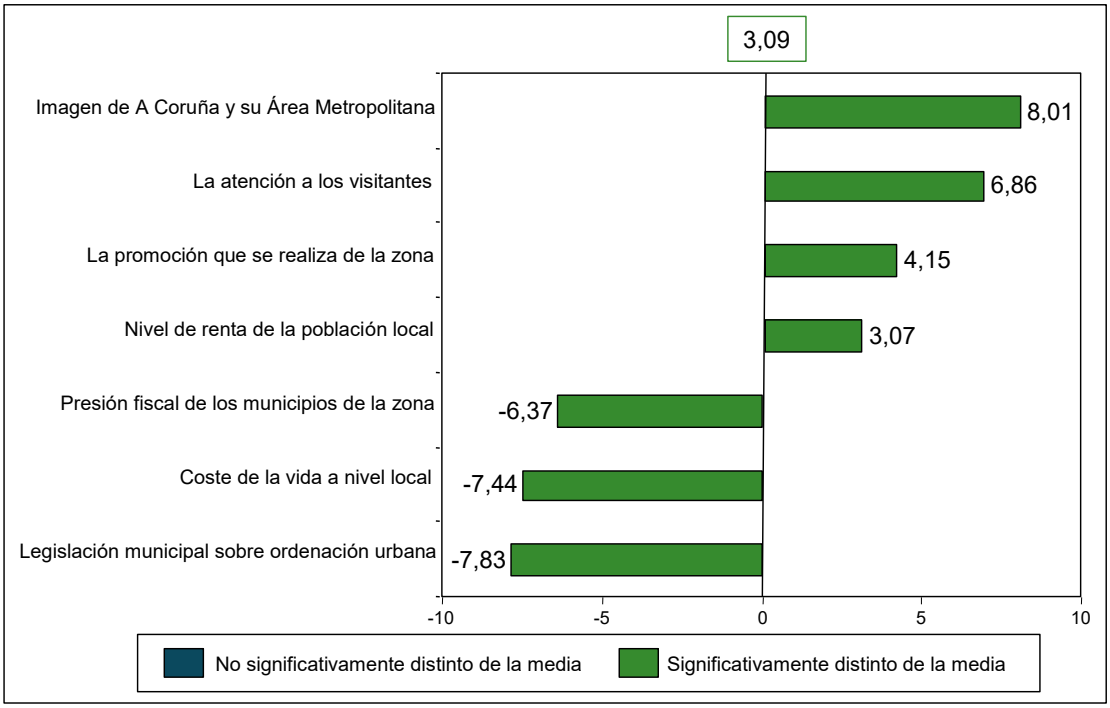
3.2.2.- Situación actual y expectativas de aspectos socioeconómicos del Área.

Figura 3.2.2
INFLUENCIA EN LAS EMPRESAS DE ASPECTOS RELATIVOS AL NIVEL DE VIDA, NORMATIVA E IMAGEN DEL ÁREA

PERFIL ABSOLUTO



PERFIL RELATIVO



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

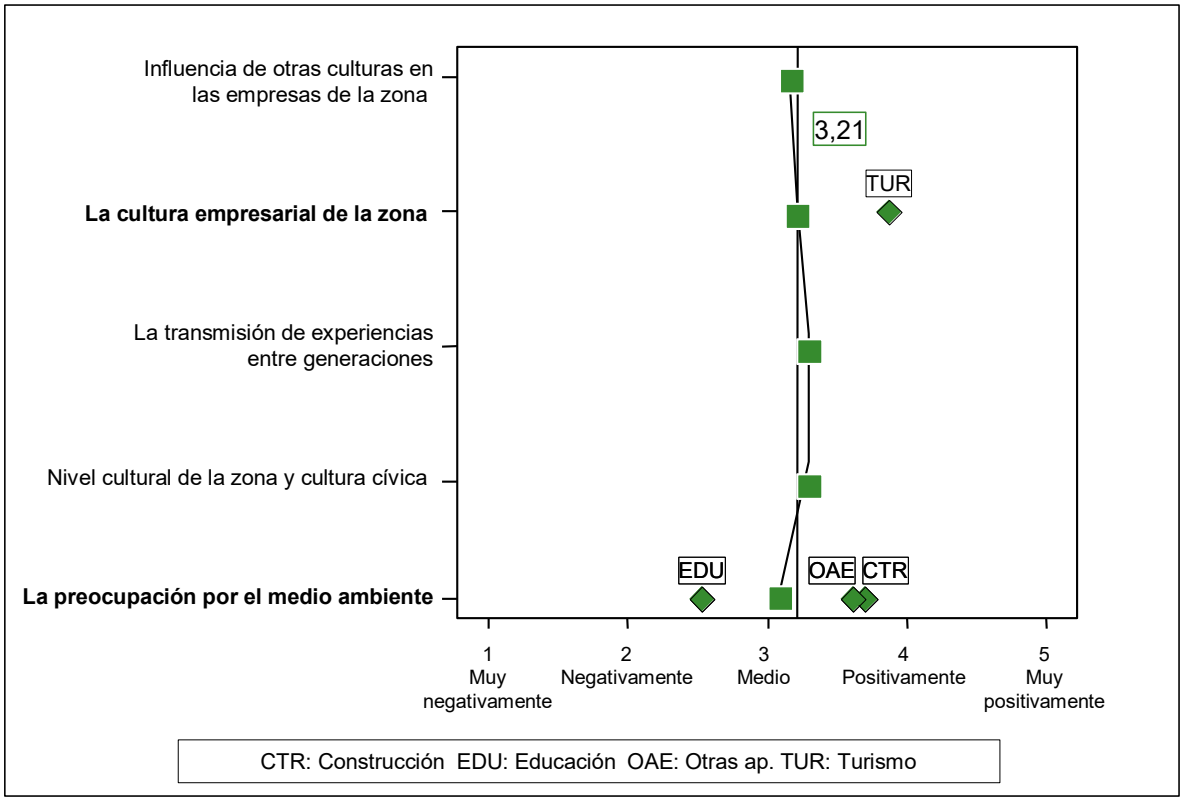
- La incidencia de la situación y expectativas de los aspectos relacionados con el **nivel de vida, la normativa y la imagen del Área Metropolitana** sobre el sistema empresarial **en su conjunto,** se perciben de **forma neutral,** no constituyendo, globalmente consideradas, ni un aspecto positivo ni negativo.
- De forma relativamente positiva se considera como **fuente de oportunidades** la **imagen de A Coruña y su Área,** por su efecto en la promoción y apoyo a los productos y servicios del conjunto de las empresas del Área. En menor medida, se considera también **la atención prestada a los visitantes** de forma relativamente positiva, aspecto relevante en algunas cadenas como la de Turismo y ocio, y la de Cultura, información y relacionados. Si bien, la **promoción que se realiza del Área**, sólo se percibe por los empresarios como **ligeramente positiva**, no pareciendo suficiente para transmitir todo el potencial del Área, y apoyar así la actividad empresarial en su conjunto.
- Los aspectos más directamente relacionados con los **costes en el Área** (coste de la vida, presión fiscal) se consideran como **fuente de una relativa amenaza,** que viene a complementar la visión negativa de la situación actual y expectativas de los costes a nivel general (fuera del Área). Ello incide en la pérdida progresiva de ventajas comparativas del Área, reduciendo el grado de atractivo del Área para vivir y producir. Si bien, como un ligero contrapunto, se considera el **nivel de renta** de la población local como **ligeramente positivo,** constituyendo una fuente de oportunidades relativas para aquellas actividades con mercados fundamentalmente locales (Comercio y distribución, Servicios financieros, Turismo-ocio, cultura y relacionados, entre otras).
- **De forma más moderada,** los empresarios consideran de forma **negativa** la **legislación sobre ordenación urbana** de los municipios del Área, que es un aspecto fundamental para generar un entorno adecuado para producir y vivir, apalancando la actividad empresarial a través de la atracción de nuevas inversiones y el emprendimiento en el Área, entre otros aspectos.

Diferencias significativas entre cadenas empresariales:

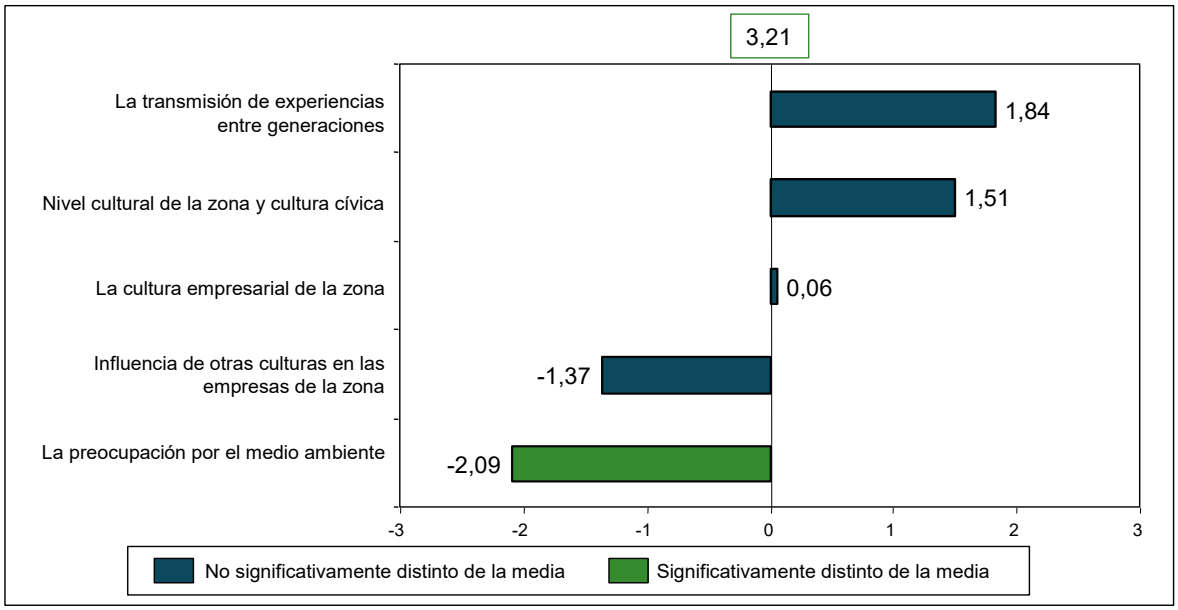
- ✓ Las cadena empresarial de Tecnologías de la información y la comunicación (3,14) valora más negativamente que la media el efecto de la atención a los visitantes a su actividad y la cadena empresarial de Turismo, Ocio y Relacionados la valora por encima de la media (4,29).
- ✓ En cuanto a la imagen de A Coruña y su Área Metropolitana, su efecto es valorado por encima de la media en la cadena empresarial de Turismo, Ocio y Relacionados (4,29).
- ✓ En la variable legislación municipal sobre ordenación urbana las cadenas empresariales de Tecnologías de la información y la comunicación (3,07) y Servicios Financieros (3,20) valoran su efecto más positivamente que las demás cadenas empresariales.
- ✓ La cadena empresarial de Agricultura y Ganadería y sus Transformados (2,71) valora significativamente por debajo de la media el efecto que el nivel de renta de la población local tiene sobre sus actividades y la cadena empresarial de Servicios Financieros (3,73) valora este aspecto por encima de la media.

Figura 3.2.3
INFLUENCIA EN LAS EMPRESAS DE DIVERSOS ASPECTOS CULTURALES DEL ÁREA

PERFIL ABSOLUTO



PERFIL RELATIVO



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

- Los empresarios consideran que la situación actual y expectativas de los **aspectos relacionados con la cultura en el Área Metropolitana,** considerados conjuntamente, sólo tienen un **moderado impacto positivo** en el sistema empresarial.

- En este contexto de impacto positivo moderado, cabe destacar la **transmisión de experiencias entre generaciones,** aspecto relevante para un adecuado proceso de aprendizaje y generación de nuevo conocimiento a partir del "saber hacer" del Área. De forma similar, sin que se diferencie significativamente del valor medio antes comentado, se percibe que **el nivel cultural y la cultura cívica** de la población del Área tiene un impacto moderadamente positivo en el sistema empresarial.

- Una valoración de la situación y expectativas de la **cultura empresarial** de la zona, no significativamente diferente a la media, denota un "ambiente" moderadamente positivo para el emprendimiento, si bien no suficiente para un adecuado desarrollo del sistema empresarial del Área, con excepción de la cadena de Turismo, ocio y relacionados que la consideran positiva. Una valoración similar sobre la **influencia de otras culturas en las empresas** es consecuencia de un sistema empresarial poco internacionalizado, con excepción de alguna cadena empresarial como la de Textil, confección y moda.

- Es de destacar que el único aspecto que se diferencia significativamente de la media, con una **valoración más baja** que los anteriores (prácticamente neutral), sea la incidencia en el sistema empresarial de la **preocupación por el medio ambiente.** Debe tenerse en cuenta que este aspecto es fundamental para un desarrollo sostenible del sistema empresarial y del Área en su conjunto, así como, para la atracción de nuevas actividades en sintonía con la creciente orientación al medio ambiente de los mercados de consumo.

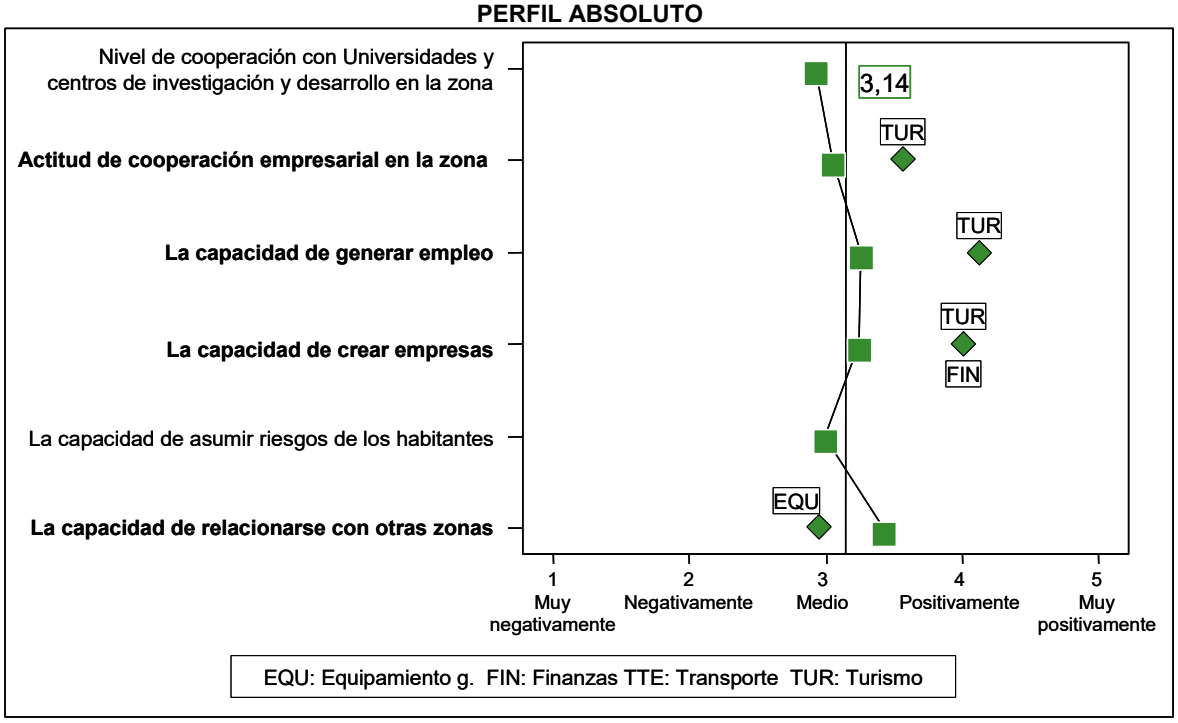
Diferencias significativas entre cadenas empresariales:

- ✓ La cultura empresarial de la zona es valorada por encima de la media en la cadena empresarial de Turismo, Ocio y Relacionados (3,86).
- ✓ Donde surgen más diferencias significativas es en el efecto de la preocupación por temas medioambientales, donde la cadena empresarial de Educación, Salud y Medioambiente (2,67) lo valora por debajo de la media, y ligeramente negativo, y las cadenas empresariales de Otras Actividades en General (3,67) y Construcción y Promoción Inmobiliaria (3,71) lo evalúan por encima de la media y positivamente.

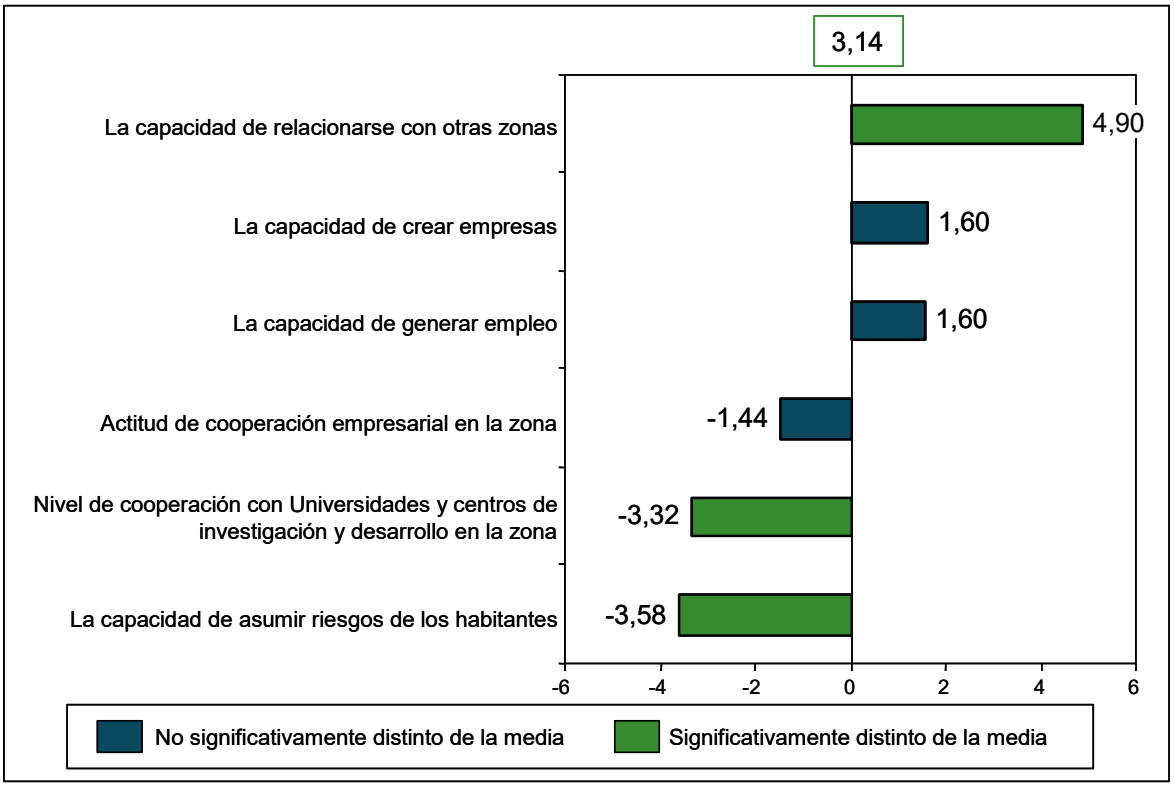
Figura 3.2.4

INFLUENCIA EN LAS EMPRESAS DE DIVERSOS ASPECTOS RELATIVOS A LAS CAPACIDADES Y ACTITUDES DEL ÁREA

PERFIL ABSOLUTO



PERFIL RELATIVO



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

- La influencia en el sistema empresarial de la situación y expectativas de diferentes aspectos relacionados con las **capacidades y actitudes del Área,** se percibe por los propios empresarios como **limitadamente positiva** en su conjunto. Esto refleja la necesidad de impulsar aspectos relevantes para el emprendimiento, la innovación, la internacionalización y la cooperación, que constituyen en la actualidad importantes ejes estratégicos para el desarrollo de sistemas empresariales, con incidencia en el empleo y la calidad de vida del territorio.

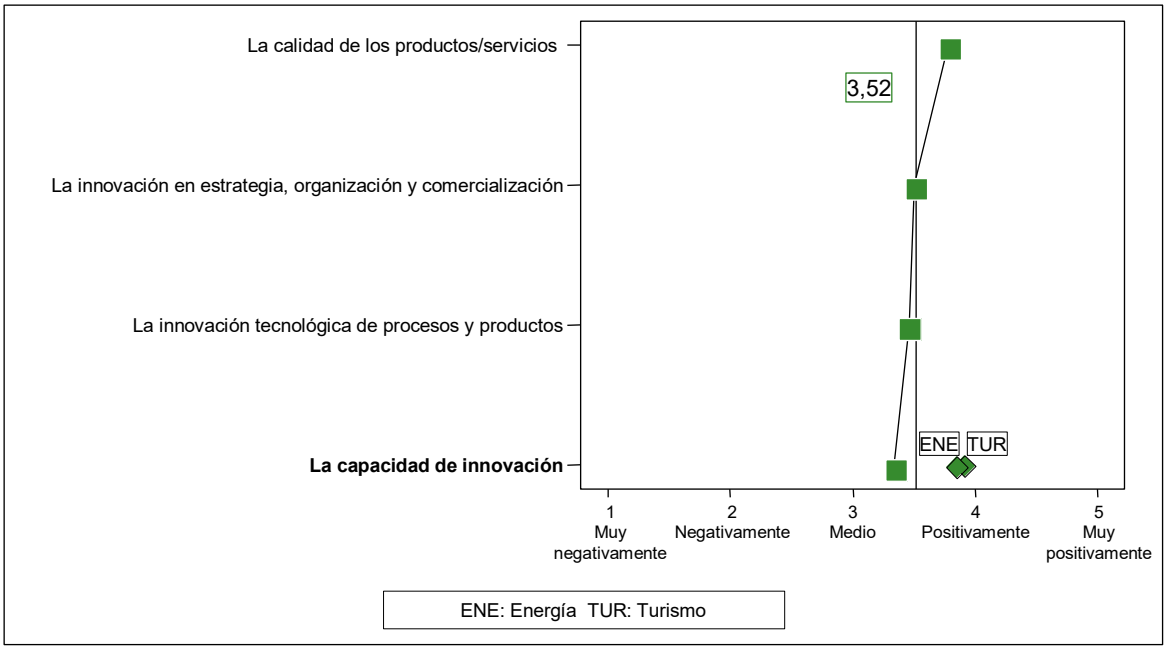
- La valoración sobre la **capacidad de crear empresas** y, en particular, la **capacidad de asumir riesgos** de los habitantes del Área, valoradas igual y significativamente menos que la media respectivamente, parece que constituyen aspectos con necesidades de un mayor desarrollo por su incidencia en la dinámica del sistema empresarial, a través de la generación de empresas y la innovación en general.

- En los aspectos más directamente vinculados al **capital relacional,** cabe destacar, en este **contexto de limitada incidencia positiva,** que el **aspecto más valorado se corresponda a la capacidad de relacionarse con otras zonas,** que constituye un activo, aunque moderado en la actualidad, para el desarrollo de estrategias de crecimiento en nuevos mercados y clientes, especialmente de carácter internacional. En sentido contrario, se encuentran entre los **aspectos menos valorados,** la **actitud de cooperación empresarial** en la zona y, particularmente, el nivel de **cooperación con Universidades y centros de investigación y desarrollo** de la zona, aspectos relevantes en un sistema empresarial de pequeñas y medianas empresas y en un contexto competitivo en el cual la I+D+I es cada vez más un requisito indispensable.

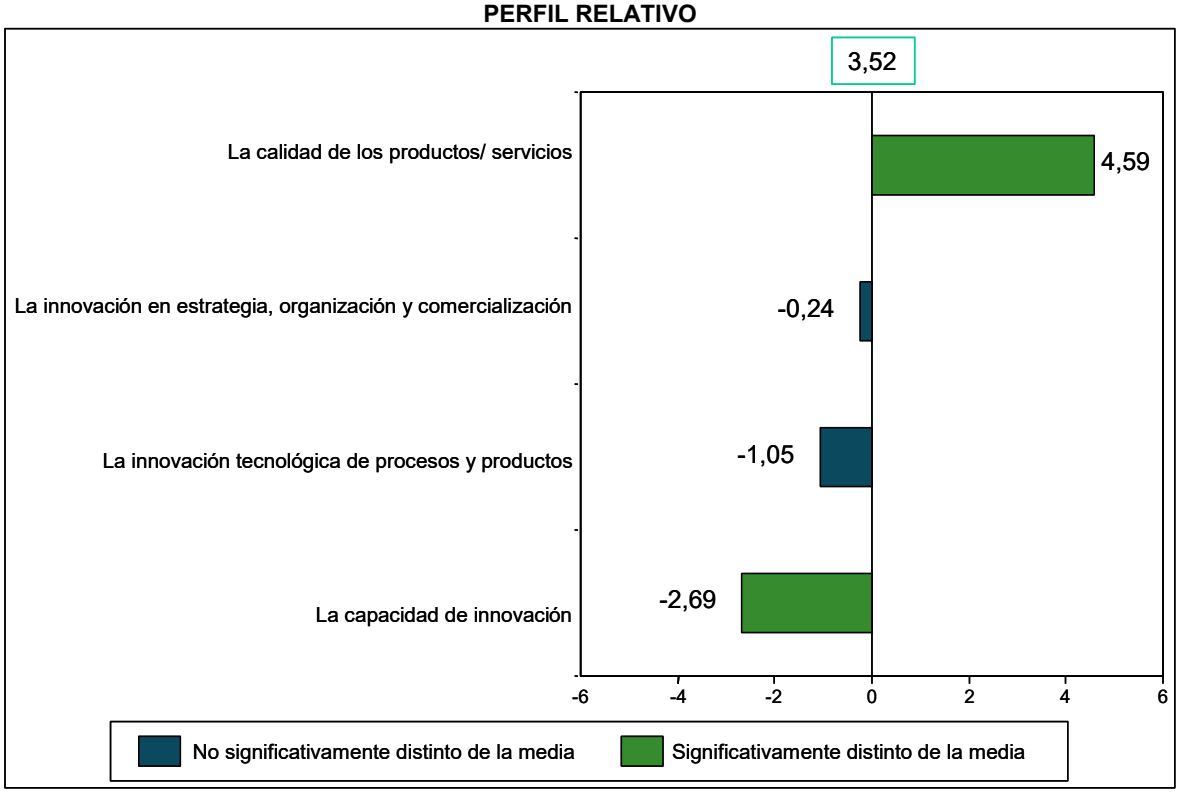
Diferencias significativas entre cadenas empresariales:

- ✓ Los encuestados de la cadena empresarial de Turismo, Ocio y Relacionados evalúan más positivamente que la media, la actitud de cooperación empresarial en la zona (3,57), la capacidad de generar empleo (4,14) y la capacidad para crear empresas (4,00), valoración está última compartida con la cadena empresarial de Servicios Financieros (4,00).
- ✓ La cadena empresarial de Bienes de Equipo, Industria Auxiliar y Productos Metálicos no Específicos (2,91) evalúa por debajo de la media la capacidad para relacionarse con otras zonas.

Figura 3.2.5
INFLUENCIA EN LAS EMPRESAS DE DIVERSOS ASPECTOS RELATIVOS A LA INNOVACIÓN EN EL ÁREA
PERFIL ABSOLUTO



PERFIL RELATIVO



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

- Los aspectos más directamente relacionados con la **innovación,** son en conjunto los **aspectos del Área mejor valorados** de todos los considerados en la encuesta a los empresarios, siendo aquellos que tienen un mayor impacto en el sistema empresarial, valorándose como **relativamente positivos**.

- El aspecto **mejor valorado** en este contexto, prácticamente de forma positiva, se refiere a la **calidad de los productos/servicios del Área,** lo que constituye una buena base para el desarrollo de estrategias basadas en la diferenciación (atención al cliente, diseño, tiempo de entrega, entre otros) en un entorno competitivo en el que, cada vez más, la calidad es un requisito necesario pero no suficiente.

- Si bien la **capacidad de innovación** es el aspecto **peor valorado comparativamente** (moderadamente positivo), el **grado de innovación en sentido amplio** (tecnológica, estratégica, organizativa y comercial) se valora **algo más alto** aunque sin diferenciarse significativamente de la media anteriormente comentada (impacto relativamente positivo). Dichas valoraciones, están en concordancia con las analizadas anteriormente sobre la capacidad de emprendimiento y pone de relieve la necesidad de incidir más en los aspectos relacionados con la cooperación en innovación, especialmente con las Universidades y los centros de I+D, para poder competir en un contexto globalizado y de desarrollo de la sociedad del conocimiento.

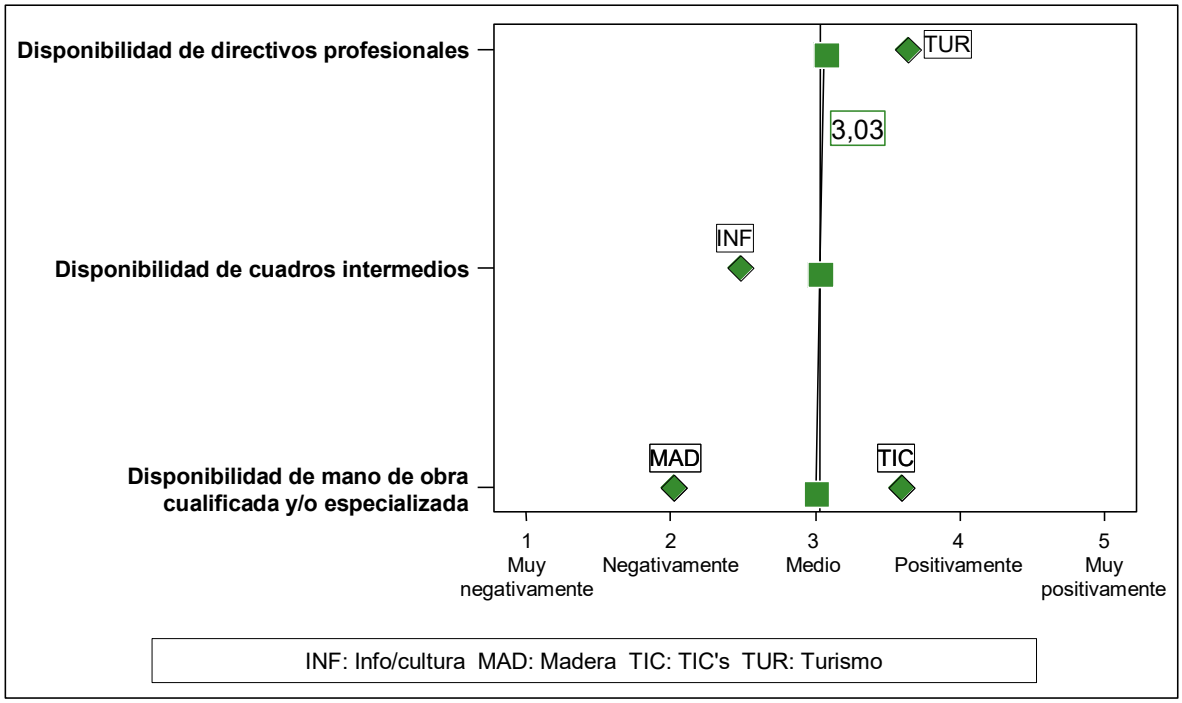
Diferencias significativas entre cadenas empresariales:

✓ En relación a la capacidad de innovación, las cadenas empresariales de energía (3,80) y Turismo, Ocio y Relacionados (3,86) la valoran por encima de la media.

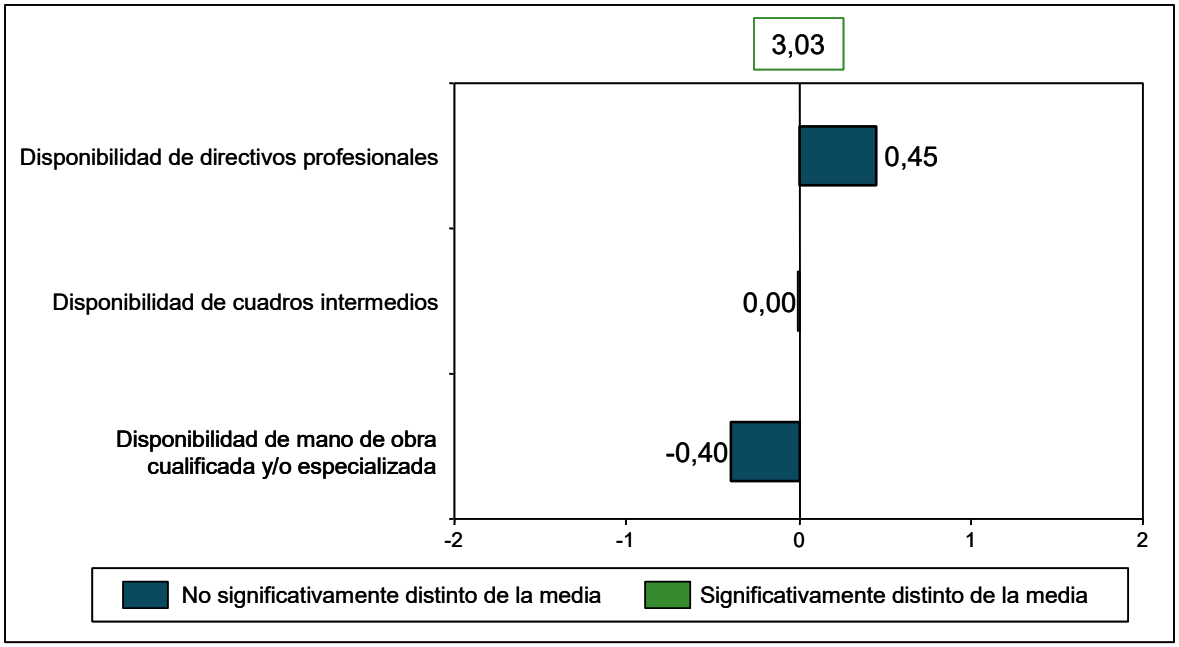
Figura 3.2.6

INFLUENCIA EN LAS EMPRESAS DE DIVERSOS ASPECTOS RELATIVOS A LA DISPONIBILIDAD DE RECURSOS HUMANOS EN EL ÁREA

PERFIL ABSOLUTO



PERFIL RELATIVO



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

- La incidencia en el sistema empresarial del Área de la situación actual y las expectativas relativas a la **disponibilidad de recursos humanos** es valorada por los propios empresarios **de forma neutral** (ni positiva, ni negativamente). No existen diferencias significativas, estadísticamente hablando, con respecto a la media en la valoración de los diferentes aspectos contemplados: disponibilidad de directivos, de cuadros intermedios y de personal operativo cualificado o especializado.

- No obstante, los empresarios han valorado ligeramente mejor que la media la disponibilidad de directivos profesionales y ligeramente peor la disponibilidad de mano de obra cualificada o especializada, mientras que la disponibilidad de cuadros intermedios coincide con la media. Estas valoraciones parecen indicar una **relevante necesidad de desarrollar programas de captación, selección, formación y retención** de **personal operativo** y, en menor medida, de **directivos y cuadros,** como soporte para el adecuado desarrollo de las estrategias de las empresas.

- La valoración en general de estos aspectos relativos a la disponibilidad del capital humano pone de manifiesto, con una visión de medio y largo plazo, uno de los principales retos del Área: la **insuficiente adecuación de la formación,** especialmente la profesional y la reglada superior, a los requerimientos de las empresas (en contenidos y en el desarrollo de habilidades) para conseguir ventajas competitivas en uno de los principales recursos de las empresas y del que depende fundamentalmente la generación de conocimiento y la innovación en el Área.

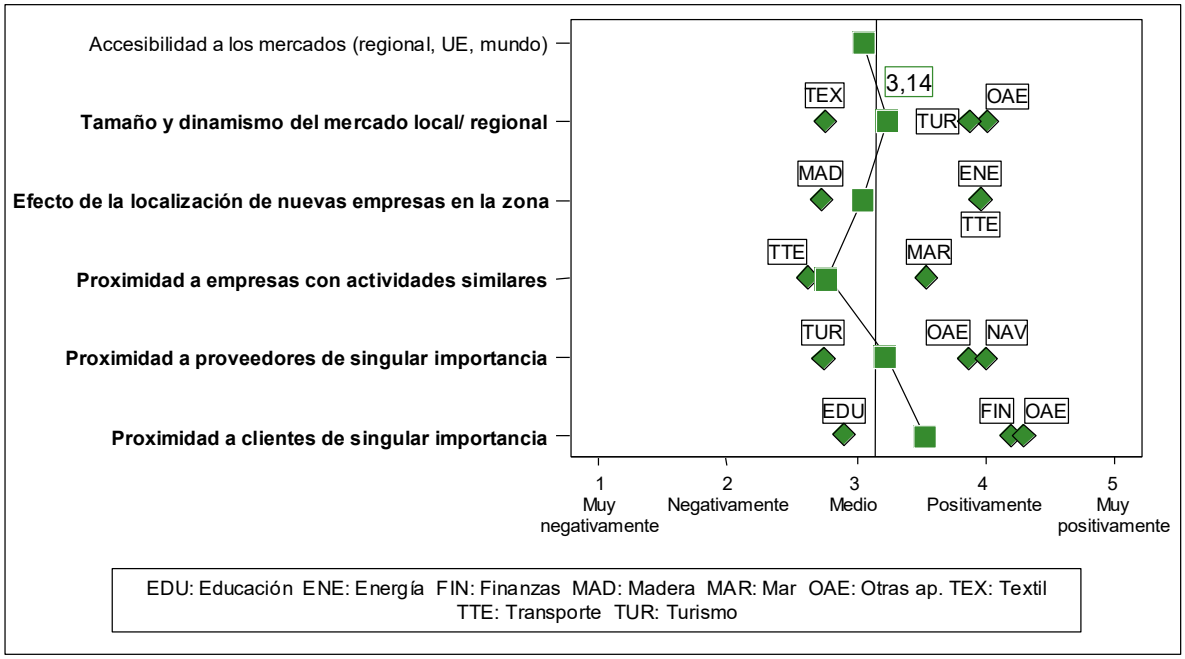
Diferencias significativas entre cadenas empresariales:

- ✓ La cadena empresarial de Turismo, Ocio y Relacionados (3,67) evalúa positivamente el efecto que tiene la disponibilidad de directivos profesionales sobre sus actividades.
- ✓ La cadena empresarial de Información, cultura y relacionados (2,46) valora negativamente, y por debajo de la media, el efecto que la disponibilidad de cuadros intermedios tiene en sus actividades.
- ✓ En relación a la disponibilidad de mano de obra cualificada y/o especializada, la cadena empresarial de Forestal y Productos Transformados de la Madera (2,08) valora negativamente el efecto sobre sus actividades y la cadena empresarial de Tecnologías de la información y la comunicación valora este efecto positivamente (3,57).

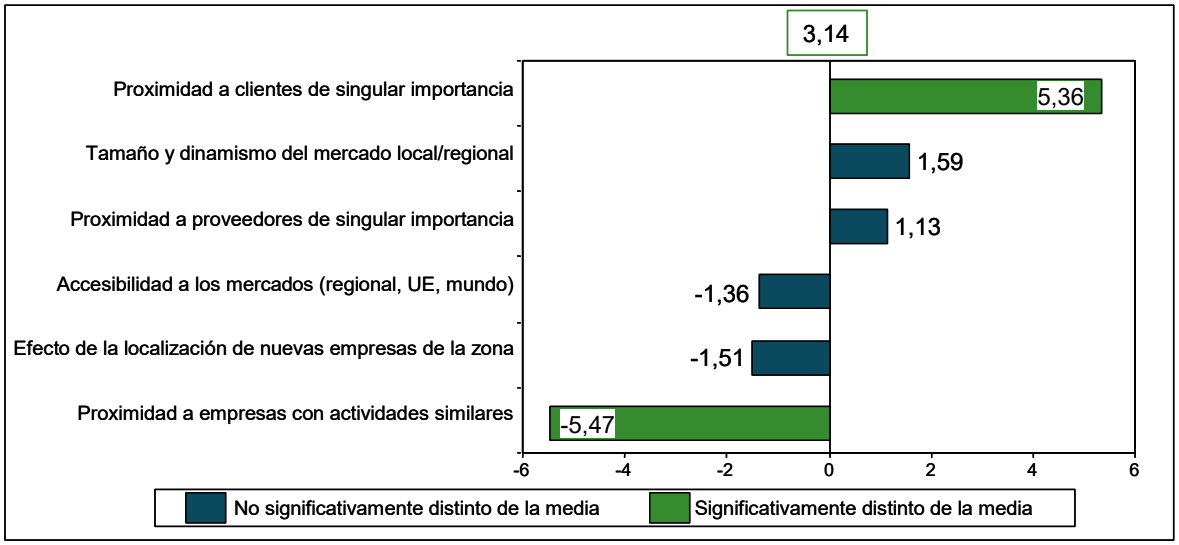
Figura 3.2.7

INFLUENCIA EN LAS EMPRESAS DE DIVERSOS ASPECTOS RELATIVOS A LOS MERCADOS DE ACTUACIÓN

PERFIL ABSOLUTO



PERFIL RELATIVO



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

- La situación actual y expectativas sobre los **mercados de actuación** de las empresas tiene un **impacto limitadamente positivo** en el desarrollo del sistema empresarial del Área. Esto pone de manifiesto importantes necesidades en la apertura hacia nuevos mercados de compra y de venta (actualmente de carácter fundamentalmente local y regional) y la implantación de nuevas empresas, especialmente aquellas orientadas a actividades de mayor valor añadido o con capacidad de generar mayores sinergias con las actividades actuales, impulsando un sistema empresarial más integrado y eficiente.
- Con relación al **tamaño y dinamismo de los mercados locales y regionales,** que son los principales mercados de las empresas del Área como se comentará más adelante, es valorado con una **incidencia limitadamente positiva**. Esta **baja valoración** denota cierta saturación de los mismos y la necesidad de contemplar decididamente estrategias de desarrollo de nuevos mercados, en especial de carácter externo al Área. Si bien, la **valoración aún menor sobre la accesibilidad** a los mercados, pone de manifiesto la relevancia de la innovación para reducir las barreras de entrada existentes, entre otros aspectos.
- En cuanto a determinados aspectos relacionados con la **integración del sistema empresarial del Área,** se perciben algunos **aspectos relativamente positivos** como es la **proximidad a clientes actuales** y también, pero en menor medida, **a proveedores** de singular importancia, que facilita el conocimiento de los mercados de compra y de venta y, en principio, un potencial importante de desarrollo de estrategias de cooperación dentro del Área en la búsqueda de ventajas competitivas asociadas al tiempo de respuesta y adaptación a las necesidades de los clientes. También implica un aspecto relevante para el control de los costes de logística.
- Como contrapunto de lo anterior, la relativamente negativa situación actual y expectativas de **la localización de nuevas empresas en el Área o de la proximidad de empresas relacionadas o similares,** limitan la posible generación de sinergias necesarias para impulsar adecuadamente la integración del sistema empresarial del Área, fruto de la baja cultura de cooperación existente.

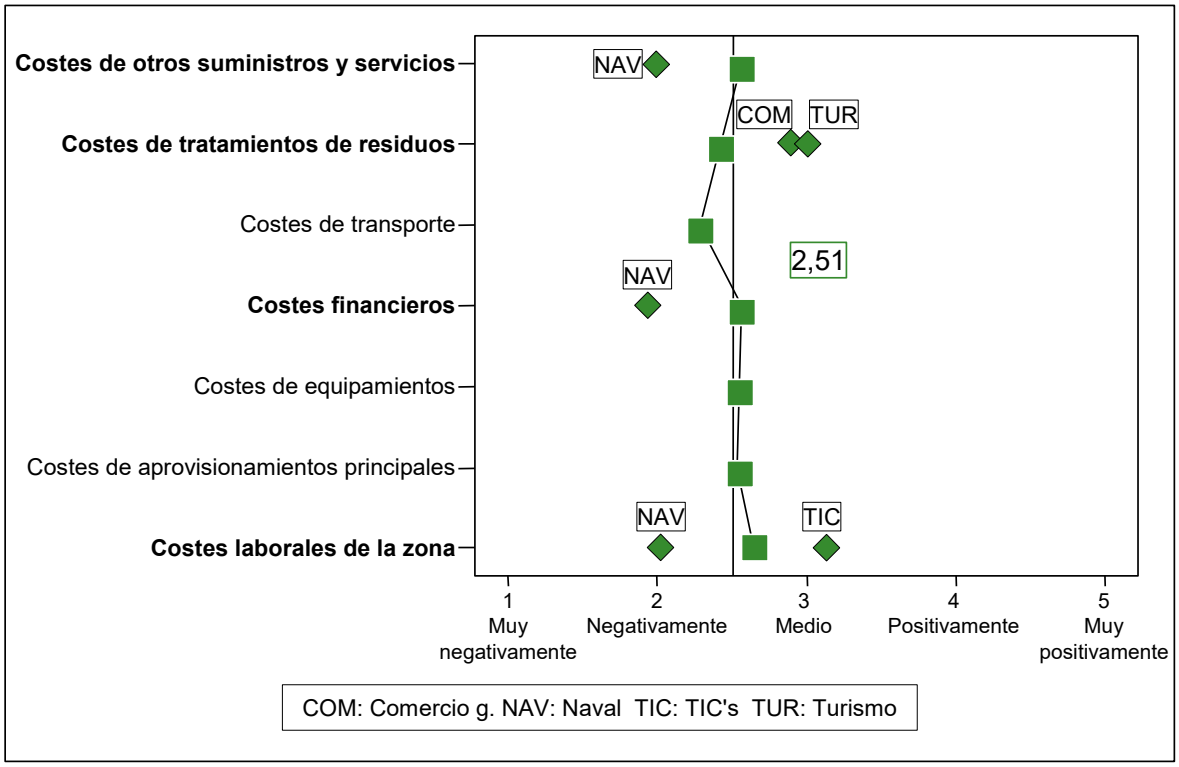
Diferencias significativas entre cadenas empresariales:

- ✓ En cuanto al tamaño y dinamismo del mercado local/regional, la cadena empresarial de Textil-Confección-Moda y Complementos lo valora negativamente (2,77) y, en cambio, las cadenas empresariales de Turismo, Ocio y Relacionados (3,86) y Otras Actividades en General (4,00) lo valoran positivamente.
- ✓ El efecto de la localización de nuevas empresas en la zona es evaluado más negativamente que el conjunto por la cadena empresarial de Forestal y Productos Transformados de la Madera (2,73) y más positivamente que el conjunto por las cadenas empresariales de energía (3,90) y Logística y Transporte (3,90).
- ✓ La proximidad a empresas con actividades similares es valorada por la cadena empresarial de Logística y Transporte (2,60) como algo más negativo que la media, y como más positivo que la media lo valora la cadena empresarial de Pesca y Productos Transformados del Mar (3,54).
- ✓ La cadena empresarial de Turismo, Ocio y Relacionados valora negativamente el efecto de la proximidad a proveedores de singular importancia (2,71) y la cadena empresarial de Otras Actividades en General (3,89) valora este aspecto de forma positiva.
- ✓ La cadena empresarial de Educación, Salud y Medioambiente (2,93) valora negativamente el efecto de la proximidad a clientes de singular importancia, y las cadenas empresariales de Servicios Financieros (4,20) y Otras Actividades en General (4,33) valoran este aspecto de forma positiva y por encima de la media.

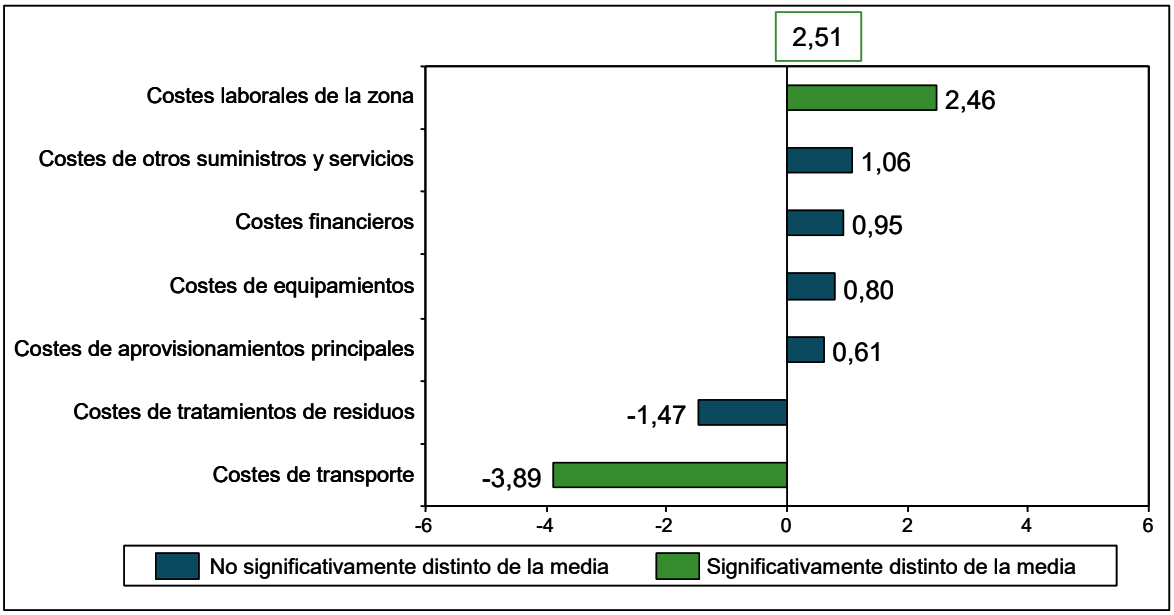
Figura 3.2.8

INFLUENCIA EN LAS EMPRESAS DE DIVERSOS ASPECTOS RELATIVOS A LOS COSTES EMPRESARIALES ASOCIADOS AL ÁREA

PERFIL ABSOLUTO



PERFIL RELATIVO



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

- Los empresarios del Área Metropolitana tienen una **valoración relativamente negativa** sobre la situación y expectativas de diferentes aspectos relacionados con los **costes empresariales asociados al Área,** considerados conjuntamente. Además son los peor valorados de todos los aspectos relacionados con el Área. Este hecho constituye una amenaza en un contexto de pérdida de ventajas comparativas en coste frente a otras áreas geográficas, que afecta fundamentalmente a actividades que compiten por liderazgo en costes, pero también a aquellas que compitiendo por diferenciación se ven obligadas a un importante control de costes, derivado del incremento de la intensidad competitiva.
- El aspecto **valorado de forma menos negativa,** significativamente diferente de la media antes comentada, se refiere a los **costes laborales,** si bien **no permite al Área tener ventajas comparativas** en los principales mercados en los que compite (sobre todo Galicia y España y, en menor medida la UE). Dicha diferencia de valoración, aún siendo menos negativa, tampoco es suficiente para reducir el peor posicionamiento del Área en costes laborales respecto a otras zonas como Portugal, los países de ampliación de la UE o los países del mercado asiático, tal como se verá en el apartado dedicado al posicionamiento del sistema empresarial del Área.
- El aspecto que significativamente es **valorado comparativamente de una forma más negativa,** se refiere a los **costes de transporte,** los cuales tienen, cada vez más, un importante peso dentro del escandallo de costes de las empresas. Además esta valoración se ve afectada por la situación periférica de Galicia y las deficiencias de algunas infraestructuras de comunicación, especialmente las relativas al transporte ferroviario.
- El resto de los costes contemplados (financieros, aprovisionamiento, equipamiento y tratamiento de residuos) no tienen diferencias significativas con la valoración media, y por lo tanto tienen un efecto relativamente negativo.

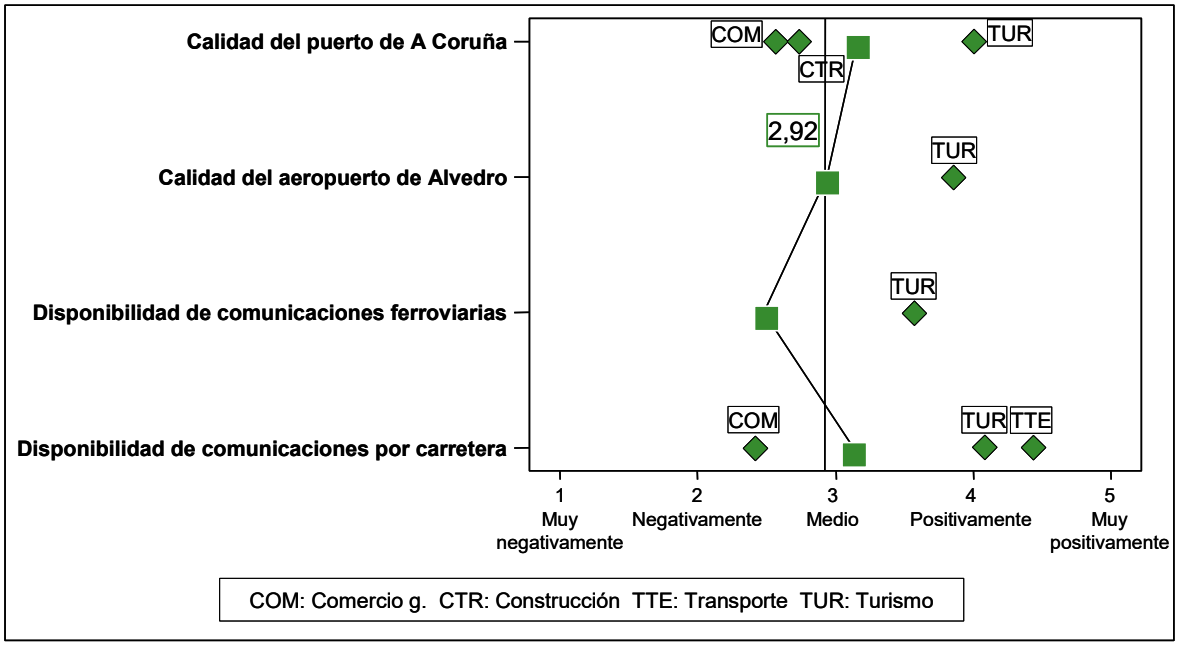
Diferencias significativas entre cadenas empresariales:

- ✓ Las cadenas empresariales de Comercio y Distribución no Específicos (2,89) y Turismo, Ocio y Relacionados (3,00) no valoran tan negativamente como el resto de cadenas el efecto de los costes de tratamiento de residuos.
- ✓ Los costes laborales de la zona son evaluados más positivamente que la media por la cadena empresarial de las Tecnologías de la información y la comunicación (3,14).
- ✓ La cadena empresarial de Construcción y Reparación Naval valora más negativamente que el conjunto el efecto que en su actividad tienen los costes financieros (1,92), los costes de suministros y servicios (2,00) y los costes laborales (2,08).

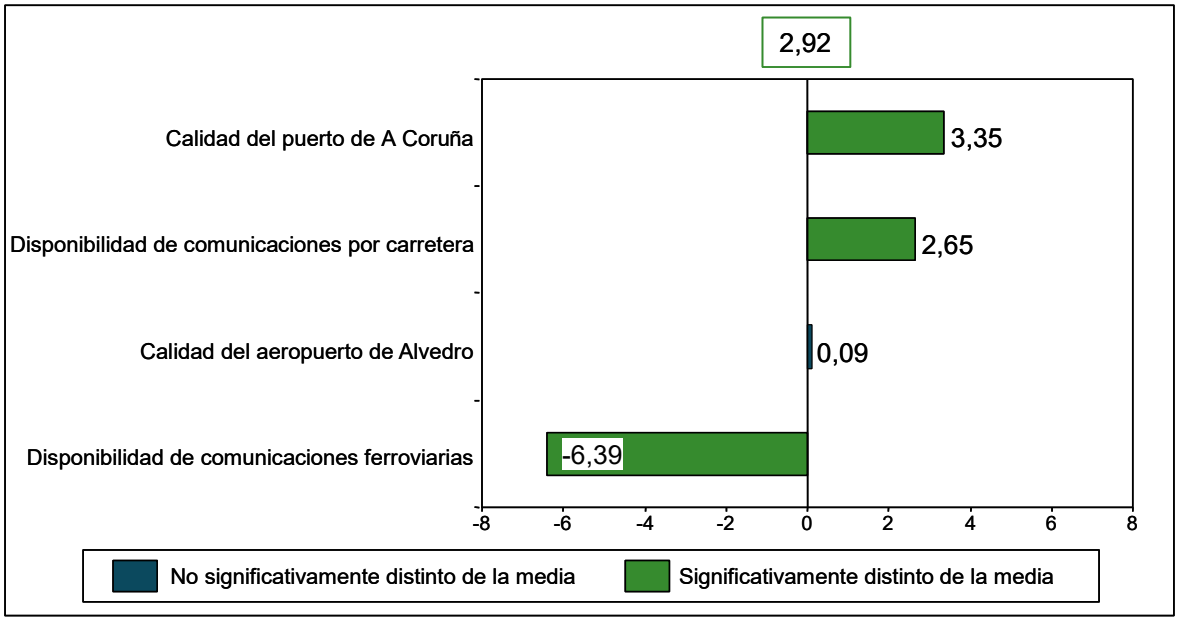
3.2.3.- Situación actual y expectativas de las infraestructuras y equipamientos del Área.

Figura 3.2.9
INFLUENCIA EN LAS EMPRESAS DE DIVERSOS ASPECTOS RELATIVOS A LAS INFRAESTRUCTURAS DE COMUNICACIÓN EN EL ÁREA

PERFIL ABSOLUTO



PERFIL RELATIVO



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

- Existe entre los empresarios una **percepción ligeramente negativa** de la situación y expectativas de las **infraestructuras de comunicación** del Área, consideradas conjuntamente, **especialmente** por la situación y expectativas del **transporte ferroviario.** El carácter periférico de Galicia en general y del Área en particular, proporciona cierta relevancia a esta valoración por sus efectos negativos en los costes en general y como una limitación en las posibilidades de articular estrategias de desarrollo de mercado y de diferenciación basadas en el tiempo de entrega, entre otras.
- La **calidad** (infraestructuras y servicios) **del puerto** es el **aspecto mejor valorado**, si bien solo de forma ligeramente positiva. No parece que la construcción del puerto exterior produzca un efecto positivo, motivado en parte por el posible impacto ambiental de dichas obras y los plazos para su realización, si bien, lógicamente, abre nuevas expectativas y mejorará el posicionamiento del Área en el contexto de desarrollo de las denominadas autopistas del mar.
- También con una valoración similar se considera la **disponibilidad del transporte por carretera,** valoración que hace pensar en ciertas **insuficiencias de interconexión y movilidad dentro del Área Metropolitana,** especialmente relacionadas con la circunvalación de zonas urbanas, como por ejemplo las obras de la Tercera Ronda. La situación de las conexiones del Área con otras zonas geográficas han experimentado mejoras en los últimos años, si bien está pendiente la finalización de la autovía del Cantábrico y perduran las dificultades de acceso a extensas zonas próximas que, conjuntamente con el ámbito local, son los principales mercados del sistema empresarial del Área.
- Con una **valoración ligeramente negativa,** se percibe la situación y expectativas sobre la **calidad del aeropuerto** (infraestructuras y servicios) que afecta fundamentalmente a la movilidad de las personas y está ligado a la capacidad del propio aeropuerto, la frecuencia de vuelos y la diversidad de destinos. Si bien, la reciente implantación de líneas de bajo coste con nuevos destinos, podría abrir nuevas expectativas. Esta valoración también se ve influenciada por la negativa percepción existente en el Área de los retrasos en las obras de ampliación y el bajo nivel operativo de compañías de logística de mercancías, con volúmenes de mercancías movidas en el aeropuerto en descenso en los últimos tres años.
- El **aspecto peor valorado comparativamente** y de forma negativa hace referencia a la **disponibilidad de comunicaciones ferroviarias.** Valoración relevante en la medida en que afecta negativamente al posicionamiento del Área en el marco de una política comunitaria de fuerte potenciación del transporte ferroviario y marítimo, por su menor impacto medio ambiental y por la intermodalidad que permitiría, especialmente importante en el futuro enlace ferroviario con el puerto exterior. En esta baja valoración tiene una especial relevancia la problemática asociada al trazado del AVE en el Área y sus plazos de concreción, con una fuerte oposición social a los trazados actuales. A medio plazo podría suponer una mejora no solamente en el transporte de viajeros, sino que al liberar las actuales líneas podría tener un efecto positivo en el transporte de mercancías.

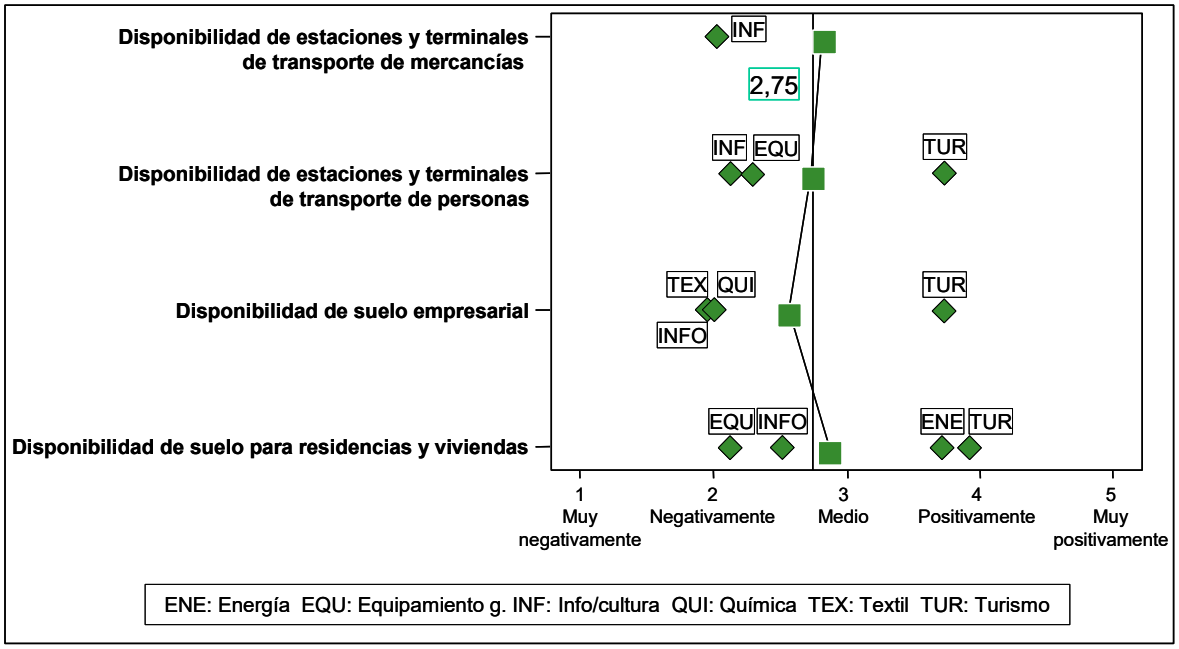
Diferencias significativas entre cadenas empresariales:

- ✓ Las cadenas empresariales de Comercio y Distribución no Específicos (2,57) y Construcción y Promoción Inmobiliaria (2,77) valoran peor que la media la calidad del puerto de A Coruña, mientras que la cadena empresarial de Turismo, Ocio y Relacionados lo valora bastante por encima de la media (4,00).
- ✓ La cadena empresarial de Turismo, Ocio y Relacionados valora más positivamente que el resto de cadenas empresariales la calidad del aeropuerto de Alvedro (3,86) y la disponibilidad de comunicaciones ferroviarias (3,57).
- ✓ La disponibilidad de comunicaciones por carretera es evaluada más negativamente que la media por la cadena empresarial de Comercio y Distribución no Específicos (2,44) y más positivamente por las cadenas empresariales de Turismo, Ocio y Relacionados (4,14) y Logística y Transporte (4,44).

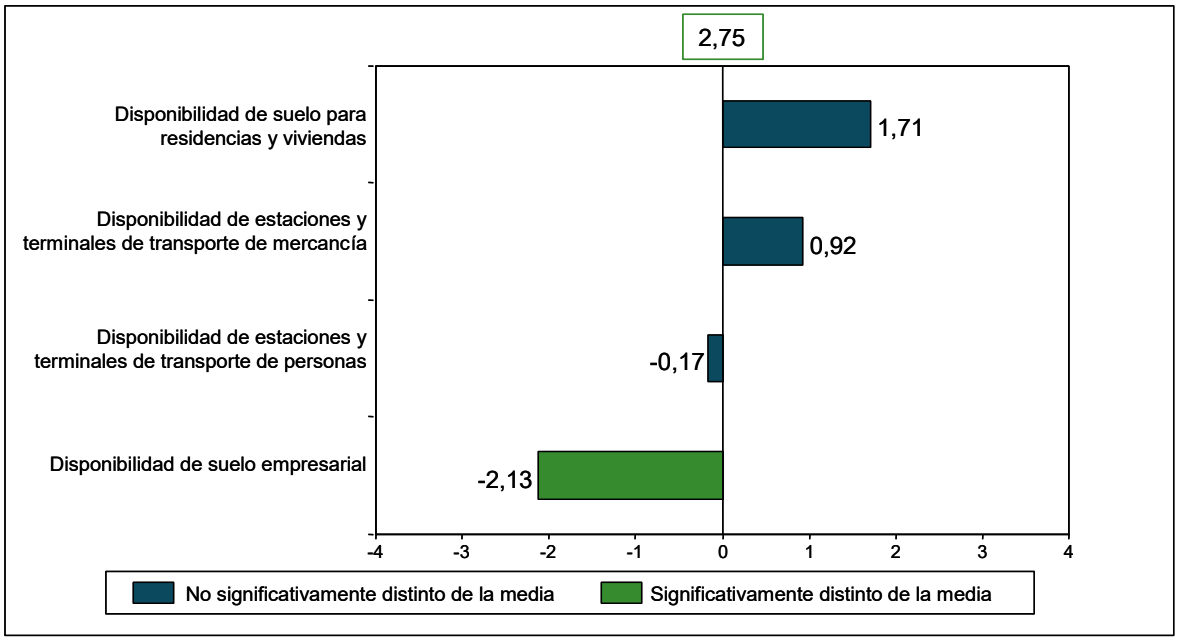
Figura 3.2.10

INFLUENCIA EN LAS EMPRESAS DE DIVERSOS ASPECTOS RELATIVOS AL SUELO Y TERMINALES DE TRANSPORTE EN EL ÁREA

PERFIL ABSOLUTO



PERFIL RELATIVO



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

- Existe, por parte de los empresarios del Área, una **percepción moderadamente negativa** de la situación y expectativas sobre **la disponibilidad de suelo** (empresarial y residencial) y de **estaciones y terminales de transporte** (mercancías y personas). Estas valoraciones señalan insuficiencias en aspectos que afectan a las condiciones del Área para vivir y producir y, por lo tanto, en su capacidad para atraer nueva población y nuevas empresas, limitando el crecimiento también de las empresas actuales. Conjuntamente con los costes, la planificación y la ordenación territorial, son los aspectos en conjunto peor valorados del Área
- La valoración de la **disponibilidad de estaciones y terminales de transporte** de personas y mercancías, supone una percepción relativamente negativa sobre la situación y expectativas del Área en aspectos que limitan la movilidad de los habitantes del Área y el desarrollo del sistema empresarial, el cual está cada vez más condicionado por los aspectos relacionados con la logística (costes y calidad del servicio). Esta valoración viene a incrementar negativamente la visión sobre las infraestructuras ya comentada. En el caso del transporte de personas, se observa cierta problemática de calidad de servicio en zonas urbanas densamente pobladas y, especialmente, la interconexión y enlaces entre los diversos municipios del Área, sin que exista un transporte metropolitano coordinado.
- La situación y expectativas en cuanto a la **disponibilidad de suelo** también **tienden a ser valorados negativamente,** de forma limitada en el caso del destinado a **vivienda** y moderadamente negativa en el caso del destinado a **suelo empresarial,** que comparativamente es el peor valorado de los aspectos aquí contemplados. Dicha valoración tiene un efecto limitador para el desarrollo del sistema empresarial del Área, por sus consecuencias en la capacidad de atracción de recursos humanos (dificultad de acceso a la vivienda) y de inversiones empresariales (de las empresas actuales y de nuevas empresas) que requieren de suelo adecuado en superficie, coste y servicios (suelo inteligente).

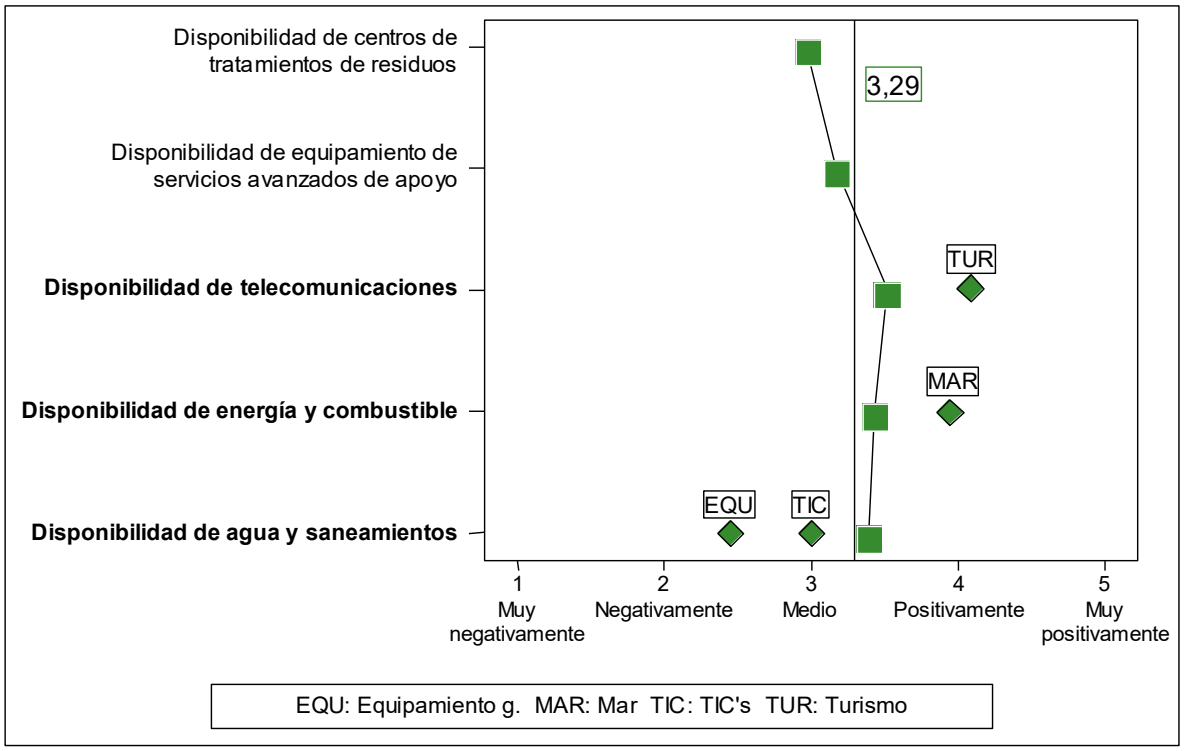
Diferencias significativas entre cadenas empresariales:

- ✓ La cadena empresarial de Información, cultura y relacionados (2,08) valora más negativamente que el resto de cadenas empresariales la disponibilidad de estaciones y terminales de transporte de mercancías.
- ✓ En cuanto a la disponibilidad de estaciones y terminales de transporte de personas, las cadenas empresariales de Información, cultura y relacionados (2,15) y Bienes de Equipo, Industria Auxiliar y Productos Metálicos no Específicos (2,27) la valoran por debajo de la media y la cadena empresarial de Turismo, Ocio y Relacionados (3,71) la valora bastante por encima.
- ✓ La disponibilidad de suelo empresarial es valorada por debajo de la media por las cadenas empresariales de Información, cultura y relacionados (1,92), Textil-Confección-Moda y Complementos (1,92) y Química-Farmacéutica (2,00), y la cadena empresarial de Turismo, Ocio y Relacionados (3,71) la valora por encima de la media.
- ✓ Las cadenas empresariales de Bienes de Equipo, Industria Auxiliar y Productos Metálicos no Específicos (2,18) e Información, cultura y relacionados (2,54) valoran por debajo de la media la disponibilidad de suelo para residencias y viviendas, y las cadenas empresariales de energía (3,70) y Turismo, Ocio y Relacionados (3,86) la valoran por encima de la media del conjunto.

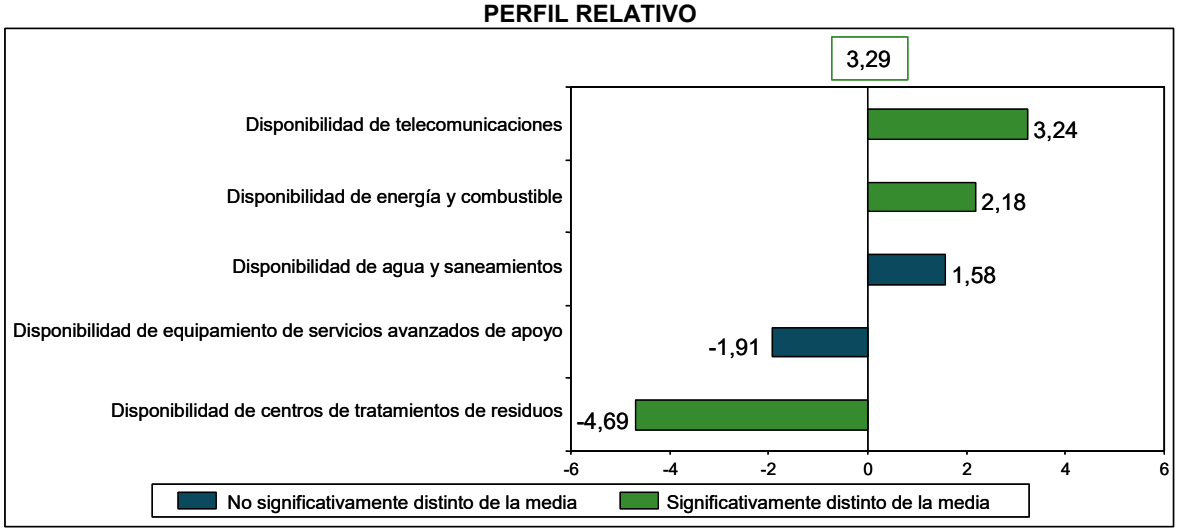
Figura 3.2.11

INFLUENCIA EN LAS EMPRESAS DE DIVERSOS ASPECTOS RELATIVOS A LA DISPONIBILIDAD DE EQUIPAMIENTOS BÁSICOS EN EL ÁREA

PERFIL ABSOLUTO



PERFIL RELATIVO



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

- La situación y expectativas sobre los **equipamientos básicos** en el Área son valorados de forma **relativamente positiva** por los empresarios consultados, si bien de forma moderada. Conjuntamente con los servicios relacionados con la formación, cultura y salud, como se verá más adelante, son el conjunto de servicios y equipamientos públicos mejor valorados del Área.
- El aspecto **mejor valorado** comparativamente es la **disponibilidad de equipamiento de telecomunicaciones** que permite, en el marco de la nueva sociedad de la información y el conocimiento, el aprovechamiento del potencial que aportan las nuevas tecnologías para el acceso, tratamiento y transmisión de la información interna y externa de las empresas. También favorece la realización de nuevas actividades que facilitan la innovación en producto, proceso, organización y en el ámbito comercial. Esta valoración se ve algo **limitada** por la **insuficiente disponibilidad de equipamientos básicos**, especialmente en zonas periféricas de carácter rural, que tiene una valoración también positiva pero más restringida, no diferenciándose significativamente de la media global antes comentada.
- El aspecto **peor valorado** comparativamente, pero considerado prácticamente **de forma neutral**, hace referencia a la **disponibilidad de centros de tratamientos de residuos** en el Área, que pone de manifiesto una situación y expectativas que reflejan un cierto nivel de insuficiencia en un equipamiento básico para el tratamiento de los residuos industriales. Esta situación tiene una especial incidencia negativa en el medioambiente y dificulta el desarrollo sostenible del Área (compatibilidad entre el crecimiento empresarial, progreso social y calidad ambiental).
- El resto de los equipamientos básicos contemplados (agua y saneamiento, y energía y combustible) se valoran de forma relativamente positiva, no diferenciándose de forma significativa, estadísticamente hablando, de la media antes comentada.

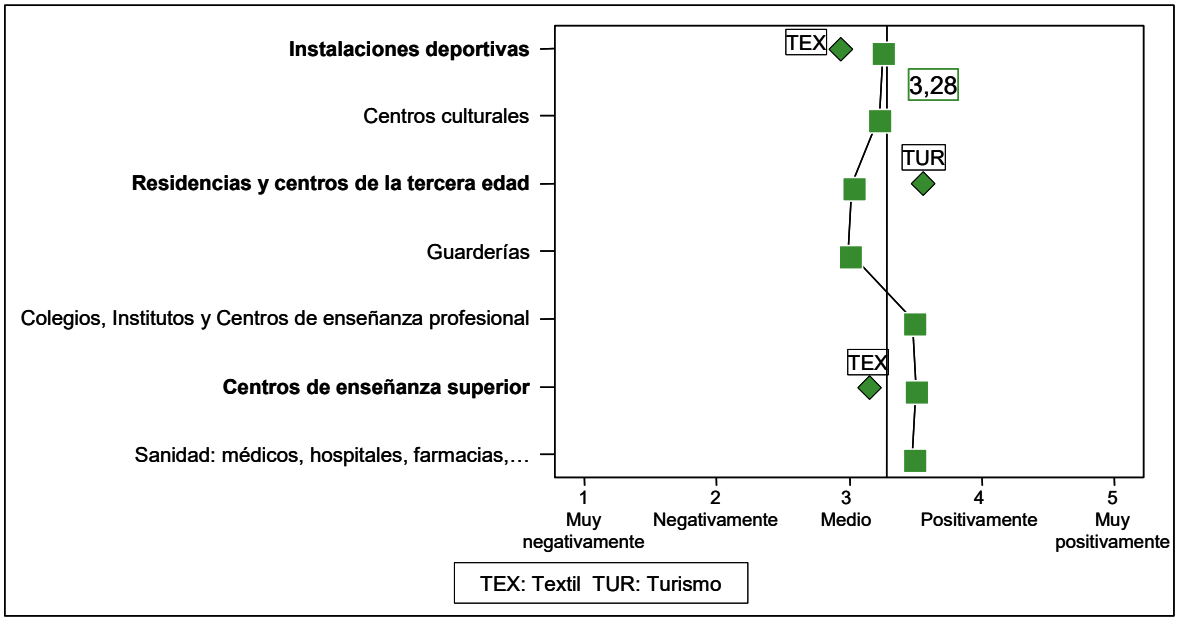
Diferencias significativas entre cadenas empresariales:

- ✓ La cadena empresarial de Turismo, Ocio y Relacionados (4,14) valora más positivamente que el resto de cadenas empresariales la disponibilidad de telecomunicaciones.
- ✓ La disponibilidad de suministros de energía y combustible tiene para la cadena empresarial de Pesca y Productos Transformados del Mar (3,92) un efecto más positivo que para el resto de cadenas.
- ✓ Las cadenas empresariales de Bienes de Equipo, Industria Auxiliar y Productos Metálicos no Específicos (2,45) y Tecnologías de la información y la comunicación (3,00) realizan una lectura más negativa que el resto de cadenas de la disponibilidad de agua y saneamientos en el Área.

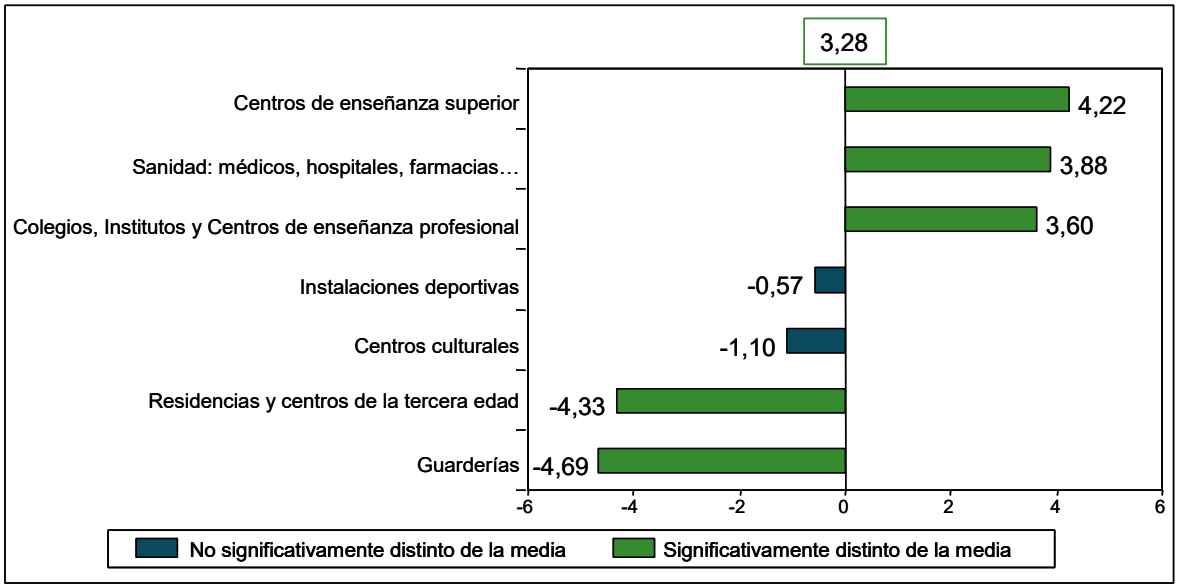
3.2.4.- Situación actual y expectativas de los servicios públicos del Área.

Figura 3.2.12
INFLUENCIA EN LAS EMPRESAS DE DIVERSOS ASPECTOS RELATIVOS A LA FORMACIÓN, CULTURA, SALUD Y RELACIONADOS EN EL ÁREA

PERFIL ABSOLUTO



PERFIL RELATIVO



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

- El efecto de la situación actual y las expectativas que diversos aspectos del Área relacionados con la **formación, la cultura y la salud** sobre el sistema empresarial, se considera de **moderadamente positiva** por los empresarios consultados.
- Los aspectos **mejor valorados** comparativamente, hacen referencia a la **formación** en todos sus ámbitos, **especialmente la universitaria,** que pone de manifiesto el potencial del Área en la disponibilidad y calidad de los recursos humanos necesarios para competir en el marco de la sociedad del conocimiento. Si bien la propia valoración hace pensar en la necesidad de mejoras sustanciales para aproximarse paulatinamente a una situación de excelencia.
- Los aspectos ligados a la **salud** (médicos, hospitales y farmacias), también se encuentran, como los anteriores, entre los más valorados comparativamente. A pesar de la existencia en el Área de centros de referencia en algunas especialidades médicas y quirúrgicas, la valoración de los propios empresarios reflejan ciertas carencias aún (posiblemente en atención primaria y urgencias) para tener una visión más positiva sobre el particular. Debe tenerse en cuenta el paulatino incremento de la población en torno a las zonas más densamente pobladas, sin que se haya percibido un incremento sustancial de los recursos sanitarios, que puede condicionar el atractivo del Área para el capital humano.
- Las **residencias y centros de la tercera edad y, especialmente, las guarderías** son los aspectos peor valorados comparativamente, si bien su situación y expectativas se consideran con un efecto neutro (ni positivo ni negativo) sobre el sistema empresarial. Hay que considerar que estos dos aspectos son hoy en día uno de los marcos de actuación preferente en las **políticas de igualdad y de conciliación la vida personal y profesional,** por lo que la propia valoración denota un nivel de insuficiencia relativamente importante con visión de largo plazo.
- Las valoraciones sobre las instalaciones deportivas y centros culturales no se diferencian significativamente de la media global (moderadamente positiva).

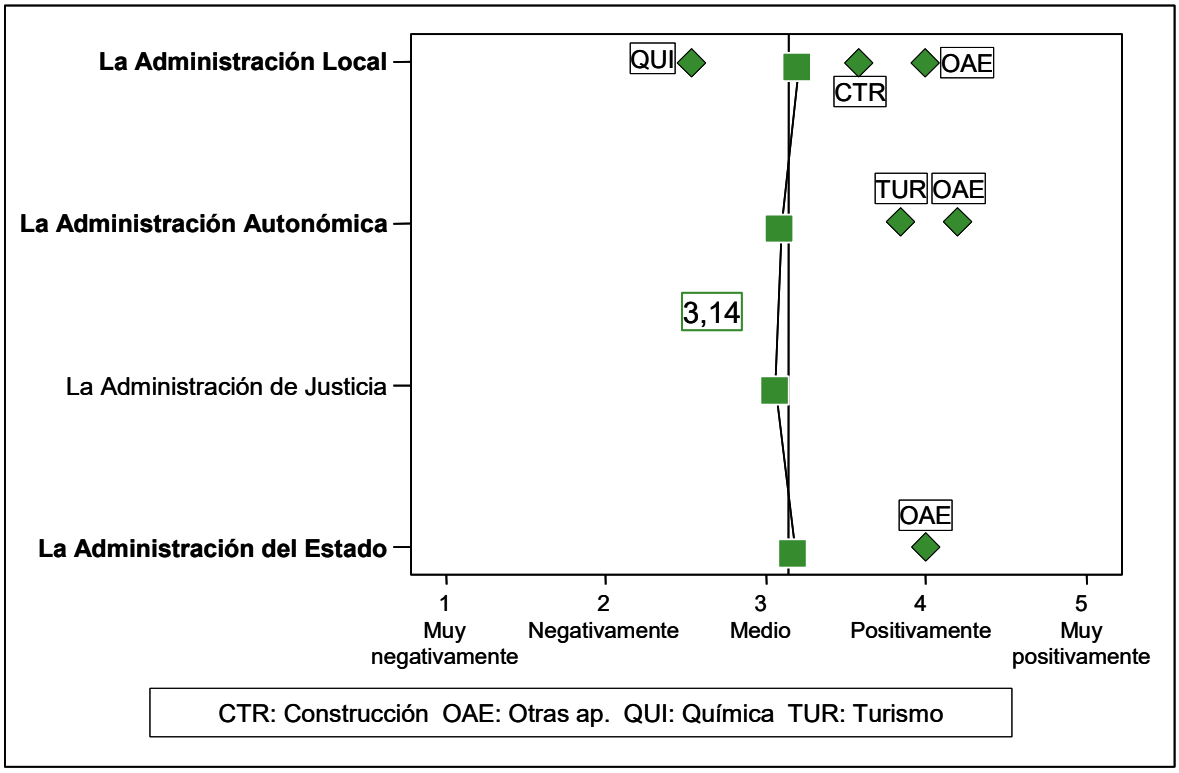
Diferencias significativas entre cadenas empresariales:

- ✓ La cadena empresarial de Textil-Confección-Moda y Complementos evalúa más negativamente que el resto de empresas la existencia y estado de las instalaciones deportivas (2,92) y los centros de enseñanza superior (3,17).
- ✓ El estado actual de las residencias y centros de la tercera edad es valorado por encima de la media por la cadena empresarial de Turismo, Ocio y Relacionados (3,57).

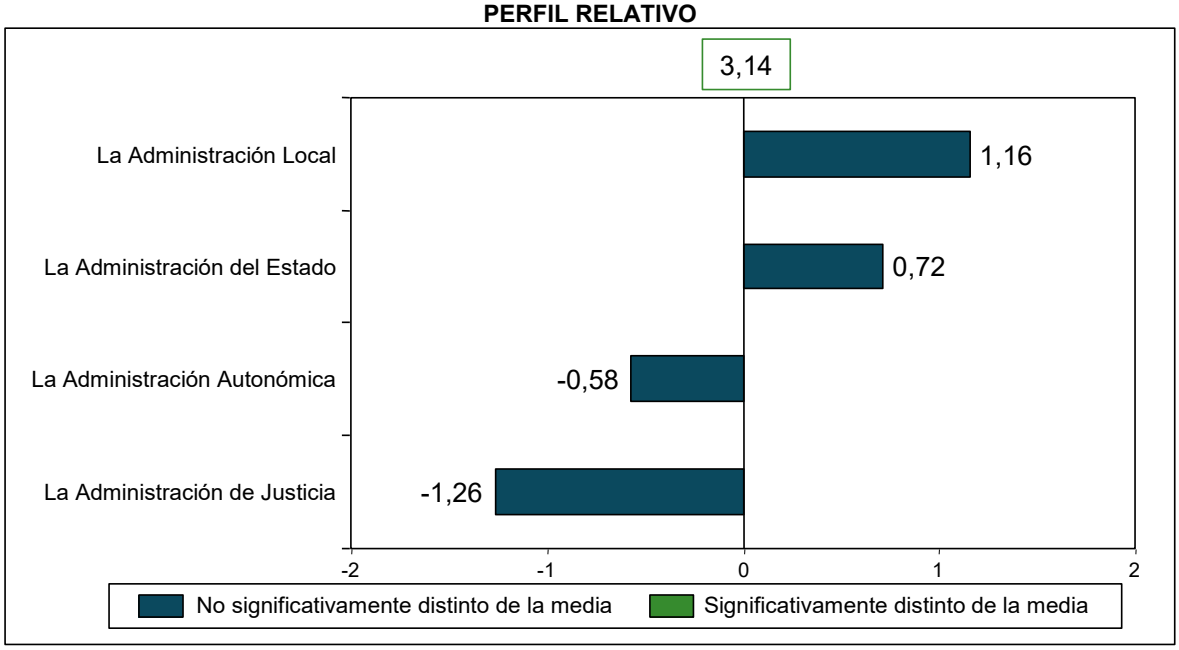
Figura 3.2.13

INFLUENCIA EN LAS EMPRESAS DE DIVERSOS ASPECTOS RELATIVOS A LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

PERFIL ABSOLUTO



PERFIL RELATIVO



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

- La influencia en el sistema empresarial del **conjunto de las administraciones públicas** contempladas, es percibido por los empresarios consultados como de **limitadamente positiva, sin que** la situación actual y expectativas de las mismas **afecte sensiblemente** al desarrollo del sistema empresarial del Área.

- En este marco de valoración muy similar para todas las administraciones consideradas, se observa una **influencia ligeramente más positiva de la Administración Local,** hecho que pone de manifiesto la importancia de la cercanía entre sistema empresarial y la administración pública para el desarrollo coordinado del conjunto de la zona, especialmente teniendo en cuenta la existencia de diez municipios en el Área Metropolitana de A Coruña.

- Asimismo, la **valoración de cada una de las Administraciones Públicas** no se diferencia significativamente en términos estadísticos de la media global antes comentada, por lo que parece que las actuaciones de las mismas **no está siendo un factor de apalancamiento** suficiente para impulsar el crecimiento del sistema empresarial del Área Metropolitana, a través de la calidad de servicio y de, en su caso, la aplicación de políticas activas de desarrollo de **forma coordinada y eficiente.**

Diferencias significativas entre cadenas empresariales:

- ✓ En cuanto a la Administración Local, la cadena empresarial de Química-Farmacéutica (2,55) la valora más negativamente que el conjunto y las cadenas empresariales de Construcción y Promoción Inmobiliaria (3,69) y Otras Actividades en General (4,00) la valoran más positivamente.

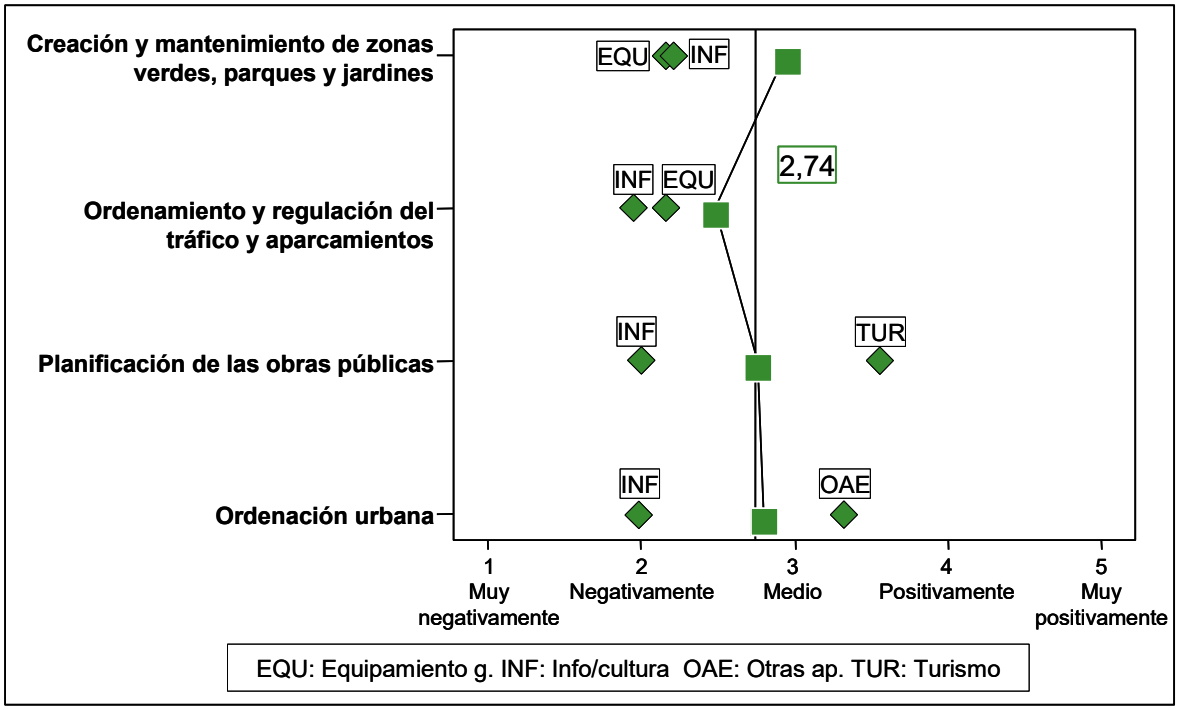
- ✓ La Administración Autonómica es valorada por las cadenas empresariales de Turismo, Ocio y Relacionados (3,86) y Otras Actividades en General (4,22) significativamente por encima de la valoración media del resto de cadenas.

- ✓ La cadena empresarial de Otras Actividades en General valora a la Administración del Estado más positivamente (4,00) que la media global.

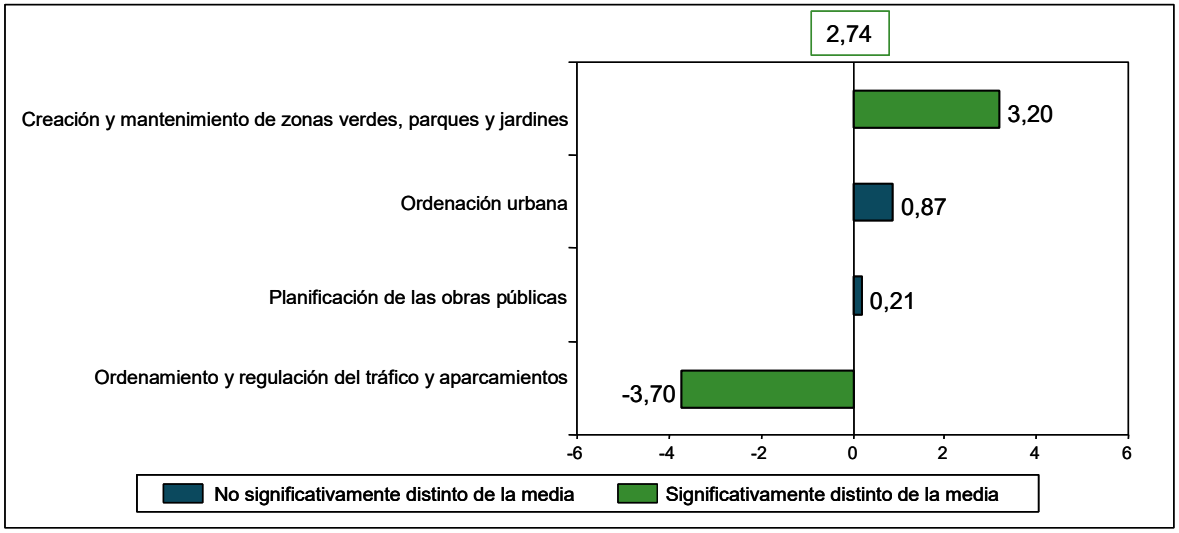
Figura 3.2.14

INFLUENCIA EN LAS EMPRESAS DE DIVERSOS ASPECTOS RELATIVOS A LA PLANIFICACIÓN Y ORDENACIÓN TERRITORIAL EN EL ÁREA

PERFIL ABSOLUTO



PERFIL RELATIVO



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

- Los empresarios consultados realizan una **valoración moderadamente negativa** del conjunto de los diferentes aspectos relacionados con la **planificación y ordenación territorial,** aspectos vinculados fundamentalmente a las actuaciones y coordinación de las administraciones locales del Área Metropolitana y, en su caso, a la coordinación con otras administraciones con competencias en la zona. En este sentido, cabría destacar la insuficiente coordinación en obras de relevancia para el Área, con impacto negativo en el desarrollo urbanístico y en los establecimientos comerciales y turísticos de la zona.
- El aspecto mejor valorado comparativamente hace referencia a la **creación y mantenimiento de zonas verdes, parques y jardines,** si bien no deja de ser valorado de forma neutra en cuanto a su incidencia en el sistema empresarial del Área (ni positiva ni negativamente), lo cual podría restar atractivo al Área.
- El **ordenamiento y regulación de tráfico y aparcamientos** es el **aspecto peor valorado,** el cual tiene un efecto importante en el acceso y movilidad de las personas y mercancías dentro del Área. Dicha consideración se ve complementada por la **valoración negativa**, no diferente significativamente de la media global antes comentada, de la **planificación de las obras públicas.**
- Es relevante la **valoración de la ordenación urbana,** cuya **percepción negativa** aunque moderada, se puede relacionar especialmente con la falta de una visión de Área Metropolitana debidamente coordinada y no fragmentada por cada uno de los Municipios de la misma.
- Es relevante, como se puede comprobar a continuación, que la cadena de actividades de **Información, cultura y relacionados** hayan manifestado en todos y cada uno de los aspectos consultados una valoración **significativamente más negativa** (2 sobre 5 en general) que el resto de la cadenas, derivado del impacto que tienen estas actuaciones sobre la oferta cultural y en los visitantes de la zona.

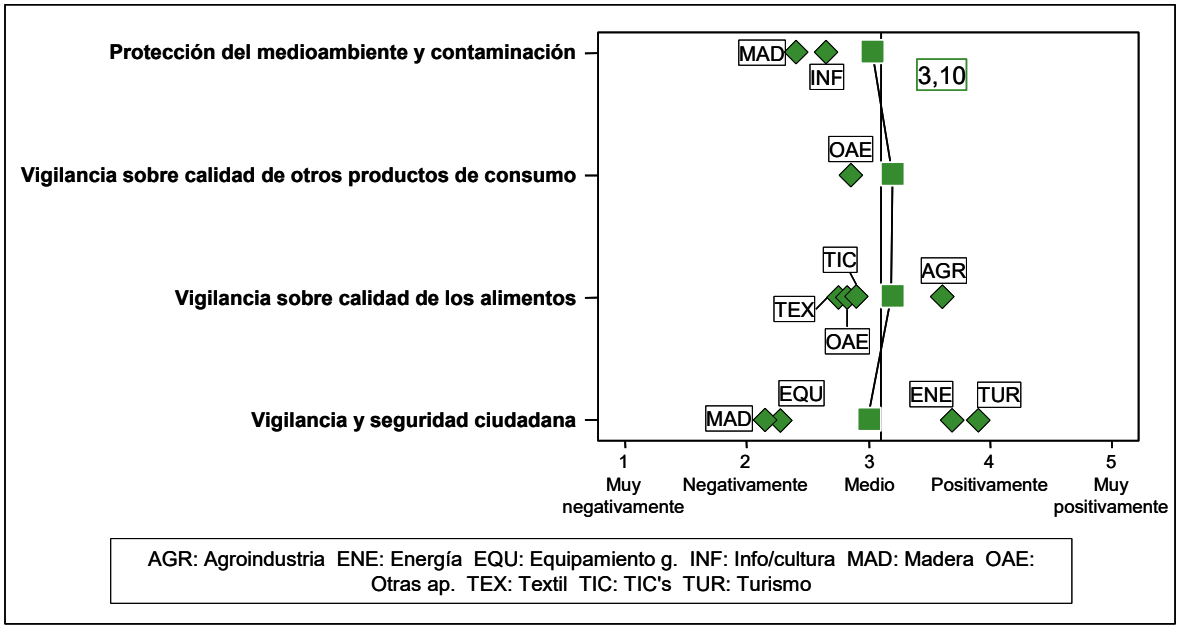
Diferencias significativas entre cadenas empresariales:

- ✓ Las cadenas empresariales de Bienes de Equipo, Industria Auxiliar y Productos Metálicos no Específicos e Información, cultura y relacionados evalúan peor que el conjunto de empresas la creación y mantenimiento de zonas verdes, parques y jardines (2,18 y 2,23 respectivamente) y el ordenamiento y regulación del tráfico y aparcamientos (2,18 y 1,92 respectivamente).
- ✓ En la planificación de las obras públicas la cadena empresarial de Información, cultura y relacionados (2,00) realiza una valoración más negativa que el conjunto y la cadena empresarial de Turismo, Ocio y Relacionados (3,57) se sitúa en la posición opuesta, realizando una valoración bastante positiva.
- ✓ La ordenación urbana es valorada por la cadena empresarial de Información, cultura y relacionados (2,00) de forma más negativa y por la cadena empresarial de Otras Actividades en General (3,33) de forma más positiva.

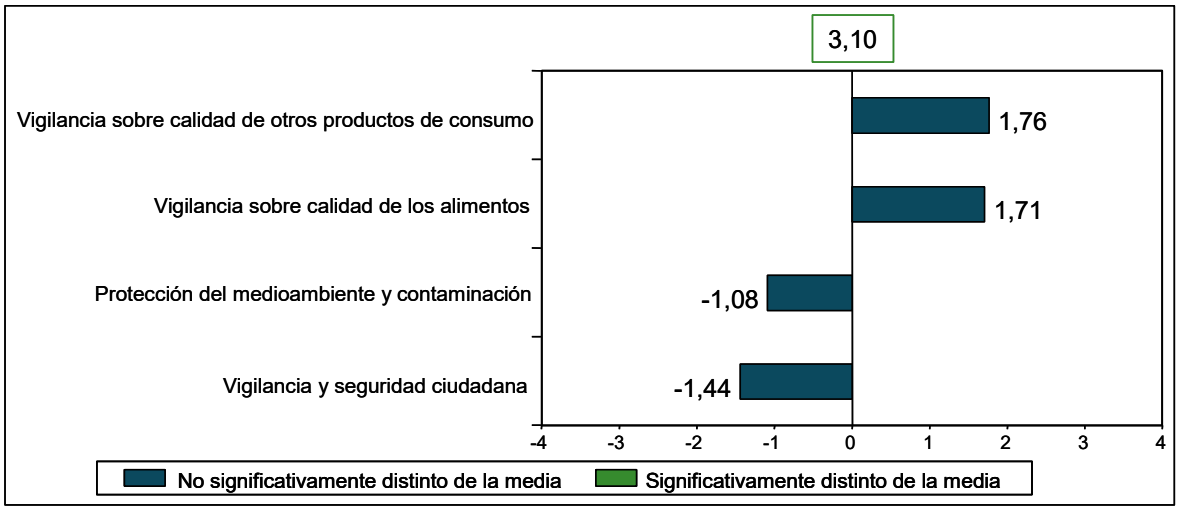
Figura 3.2.15

INFLUENCIA EN LAS EMPRESAS DE DIVERSOS ASPECTOS RELATIVOS A LA SEGURIDAD Y MEDIOAMBIENTE EN EL ÁREA

PERFIL ABSOLUTO



PERFIL RELATIVO



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

- La influencia de la situación actual y expectativas de la **seguridad y el medio ambiente** en el Área sobre el sistema empresarial, es valorado por los propios empresarios de prácticamente **neutral,** si bien con un **cierto sesgo positivo muy limitado.**
- Las valoraciones de los diferentes aspectos considerados no se diferencian significativamente de la media global antes comentada, por lo que se puede deducir un **cierto nivel de insuficiencia en el Área.** Se observa una valoración ligeramente más positiva de la vigilancia sobre la calidad de los alimentos y de otros productos de consumo, que son aspectos relevantes hoy en día por el grado de exigencia existente por parte de la ciudadanía en todo lo que afecta a la calidad de vida y seguridad alimentaria.
- Debe destacarse la **valoración ligeramente menor en el caso de la protección del medio ambiente y contaminación,** asociada a una insuficiente cobertura de todo el territorio del saneamiento de las aguas, que afecta a la calidad ambiental **de la ría.** También está relacionado con la problemática derivada del **control de los tráficos de mercancías marítimas** en el entorno próximo y la problemática ambiental asociada a las condiciones del **almacenamiento de carbón en el puerto** de A Coruña. Estos aspectos **inciden negativamente en la imagen en general del Área.**
- También **se valoró ligeramente menos que la media la situación actual y expectativas de la vigilancia y seguridad ciudadana,** en un territorio con tendencia creciente en cuanto a población y nivel de renta disponible, que puede incidir negativamente en la imagen en general del Área, teniendo en cuenta que las actividades de turismo, ocio y relacionados y de comercio tienen cierta relevancia en la estructura de su sistema empresarial.

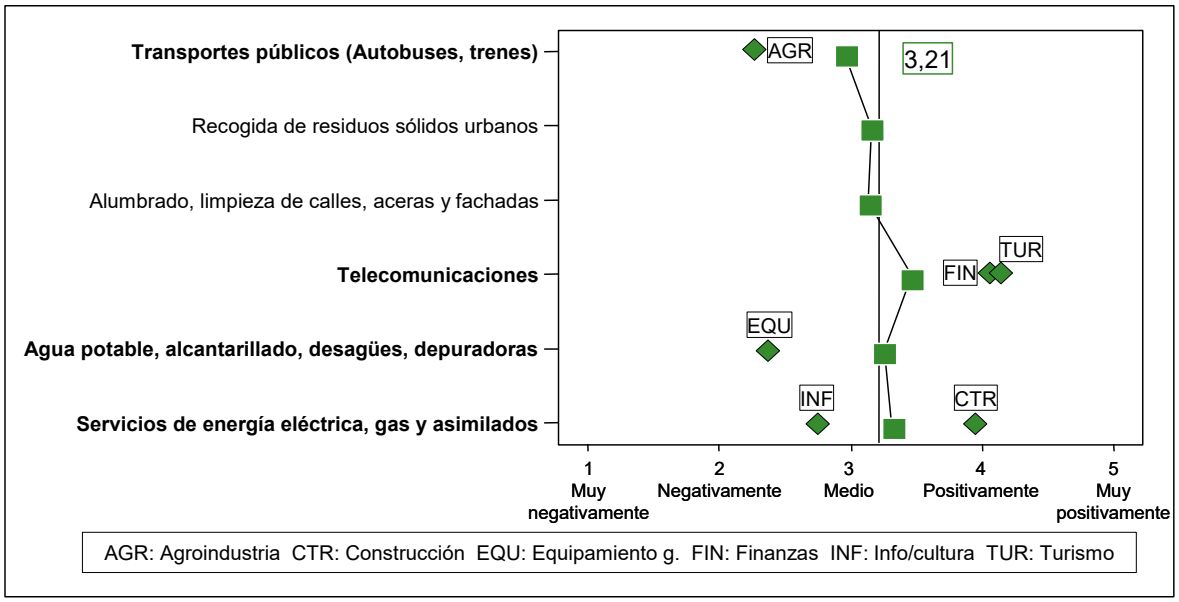
Diferencias significativas entre cadenas empresariales:

- ✓ Las cadenas empresariales de Forestal y Productos Transformados de la Madera (2,42) e Información, cultura y relacionados (2,62) han valorado peor que el conjunto la situación actual de la protección del medioambiente y la contaminación.
- ✓ La vigilancia sobre la calidad de otros productos de consumo es valorada como relativamente negativa por la cadena empresarial de Otras Actividades en General (2,89).
- ✓ Las cadenas empresariales de Textil-Confección-Moda y Complementos (2,75), Otras Actividades en General (2,78) y Tecnologías de la información y la comunicación (2,86) evalúan negativamente la vigilancia sobre la calidad de los alimentos y la cadena empresarial de Agricultura y Ganadería y sus Transformados (3,65) valora este aspecto más positivamente que las restantes cadenas empresariales.
- ✓ En relación a la vigilancia y seguridad ciudadana, las cadenas empresariales de Forestal y Productos Transformados de la Madera (2,17) y Bienes de Equipo, Industria Auxiliar y Productos Metálicos no Específicos (2,27) valoran más negativamente su situación actual y las cadenas empresariales de Energía (3,70) y Turismo, Ocio y Relacionados (3,86) la valoran más positivamente.

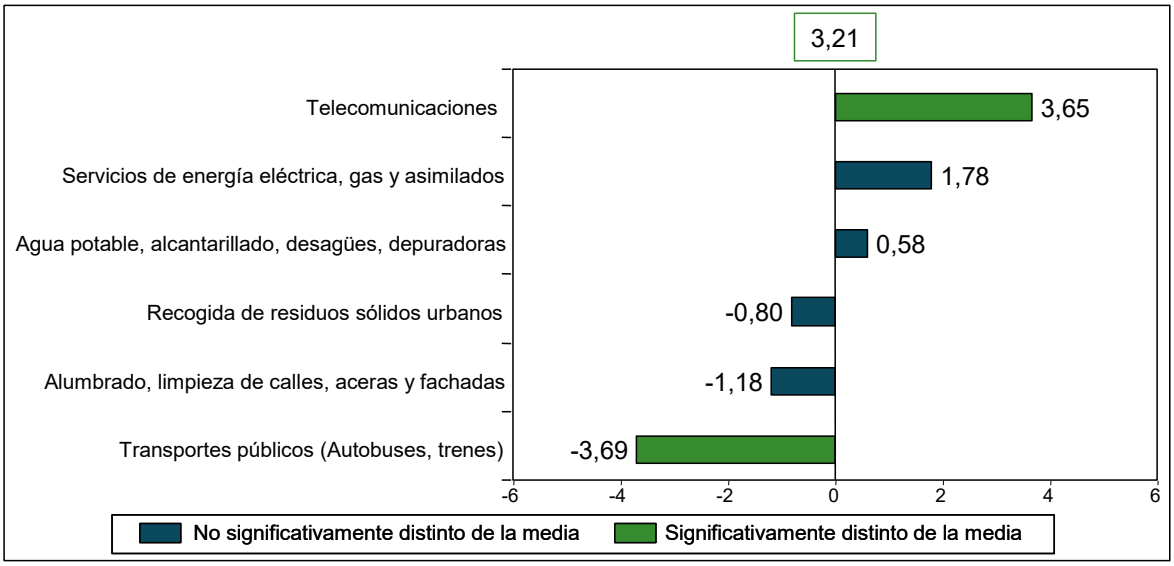
Figura 3.2.16

INFLUENCIA EN LAS EMPRESAS DE DIVERSOS ASPECTOS RELATIVOS A OTROS SERVICIOS PÚBLICOS EN EL ÁREA

PERFIL ABSOLUTO



PERFIL RELATIVO



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

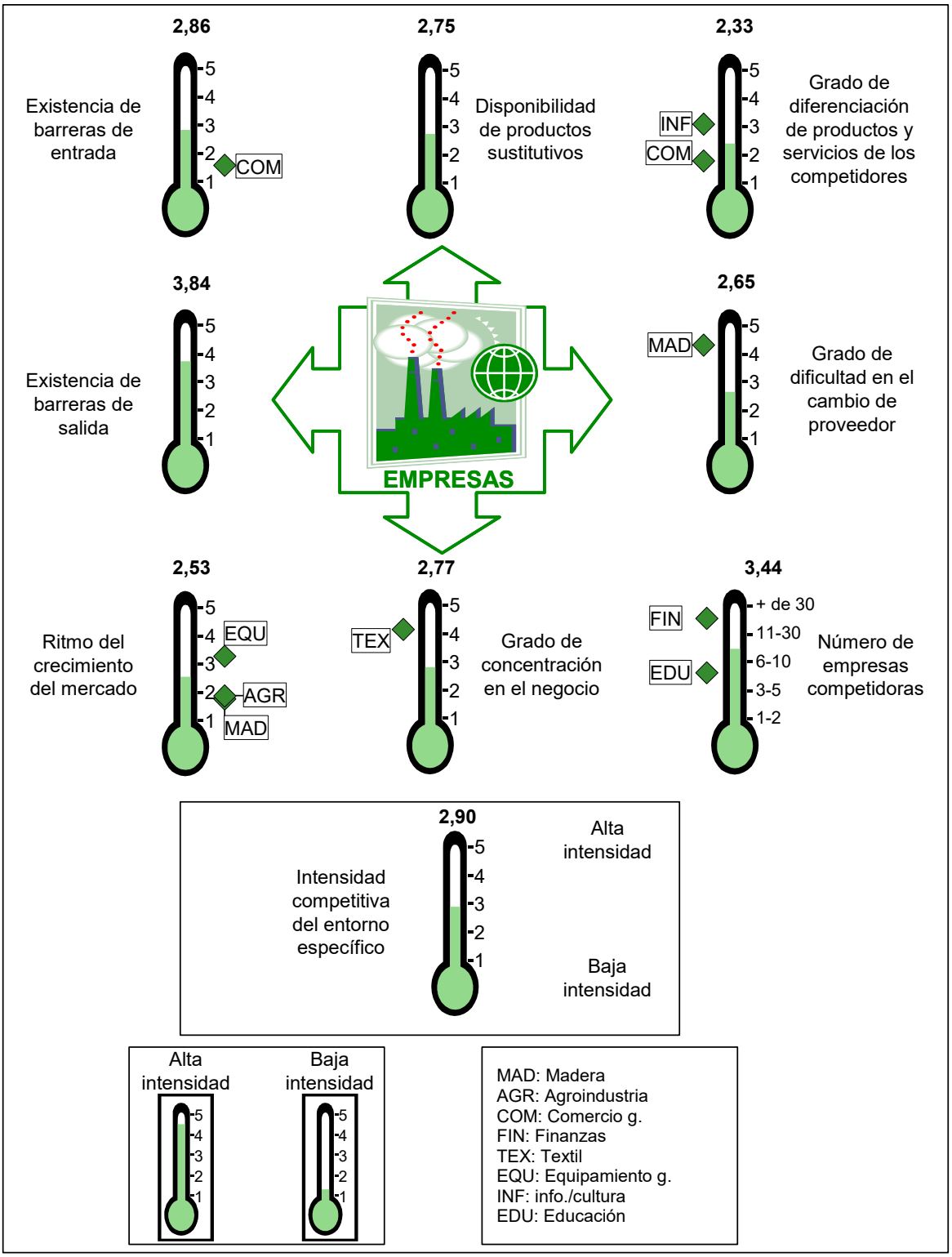
- La incidencia de la situación actual y expectativas de **otros servicios públicos del Área** (energía, saneamiento de aguas, transportes públicos, entre otros) es calificada por las empresas consultadas como **moderadamente positiva**.
- Cabe destacar los **servicios de telecomunicaciones** en el Área, con una consideración significativamente **por encima de la media,** siguiendo con la tónica general de valoración de la mayoría de aspectos sobre tecnologías, que favorece el desarrollo de innovaciones y servicios de valor añadido, especialmente en cadenas como Servicios financieros o Turismo-ocio y relacionados.
- En este marco de valoración moderadamente positiva, el hecho de que aspectos como la **recogida de residuos sólidos urbanos,** la situación del **alumbrado, limpieza** de calles, aceras y fachadas o los **servicios de energía y agua,** no sean considerados con un valor más positivo, puede incidir negativamente en la imagen del Área y en la calidad de vida asociada a la zona. Especialmente, cabe destacar la valoración de servicios relacionados con aspectos ambientales, en un marco de baja valoración en general de este tipo de cuestiones, que limita el desarrollo sostenible del sistema empresarial.
- Entre estos aspectos, los empresarios valoran **significativamente por debajo de la media** los **servicios de trasportes públicos** (autobuses, trenes). En esta valoración influye en gran medida el insuficiente desarrollo de servicios de transporte metropolitanos de forma coordinada, que supone un freno para el crecimiento equilibrado en los diferentes municipios del conjunto del territorio, con posible incidencia en cadenas como Logística y transporte, Construcción y promoción inmobiliaria, Turismo-ocio y relacionados, Comercio y distribución no específicos, entre otras.

Diferencias significativas entre cadenas empresariales:

- ✓ La cadena empresarial de Agricultura y Ganadería y sus Transformados (2,29) valora más negativamente que el resto de cadenas empresariales los transportes públicos en el Área.
- ✓ En el tema de las telecomunicaciones, las cadenas empresariales de Servicios Financieros (4,09) y Turismo, Ocio y Relacionados (4,14) valoran positivamente por encima de la media el efecto sobre sus actividades.
- ✓ La cadena empresarial de Bienes de Equipo, Industria Auxiliar y Productos Metálicos no Específicos (2,36) valora más negativamente los aspectos relativos al agua potable, el alcantarillado, los desagües y las depuradoras.
- ✓ En relación a los servicios de energía eléctrica, gas y asimilados la cadena empresarial de Información, cultura y relacionados (2,71) los valora desde una perspectiva más negativa que el conjunto de empresas y la cadena empresarial de Construcción y Promoción Inmobiliaria (3,92) desde una perspectiva más positiva.

3.2.5.- Situación actual y expectativas de los aspectos del entorno específico de las empresas del Área.

Figura 3.2.17
SITUACIÓN ACTUAL Y EXPECTATIVAS DE LOS ASPECTOS DEL ENTORNO ESPECÍFICO



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

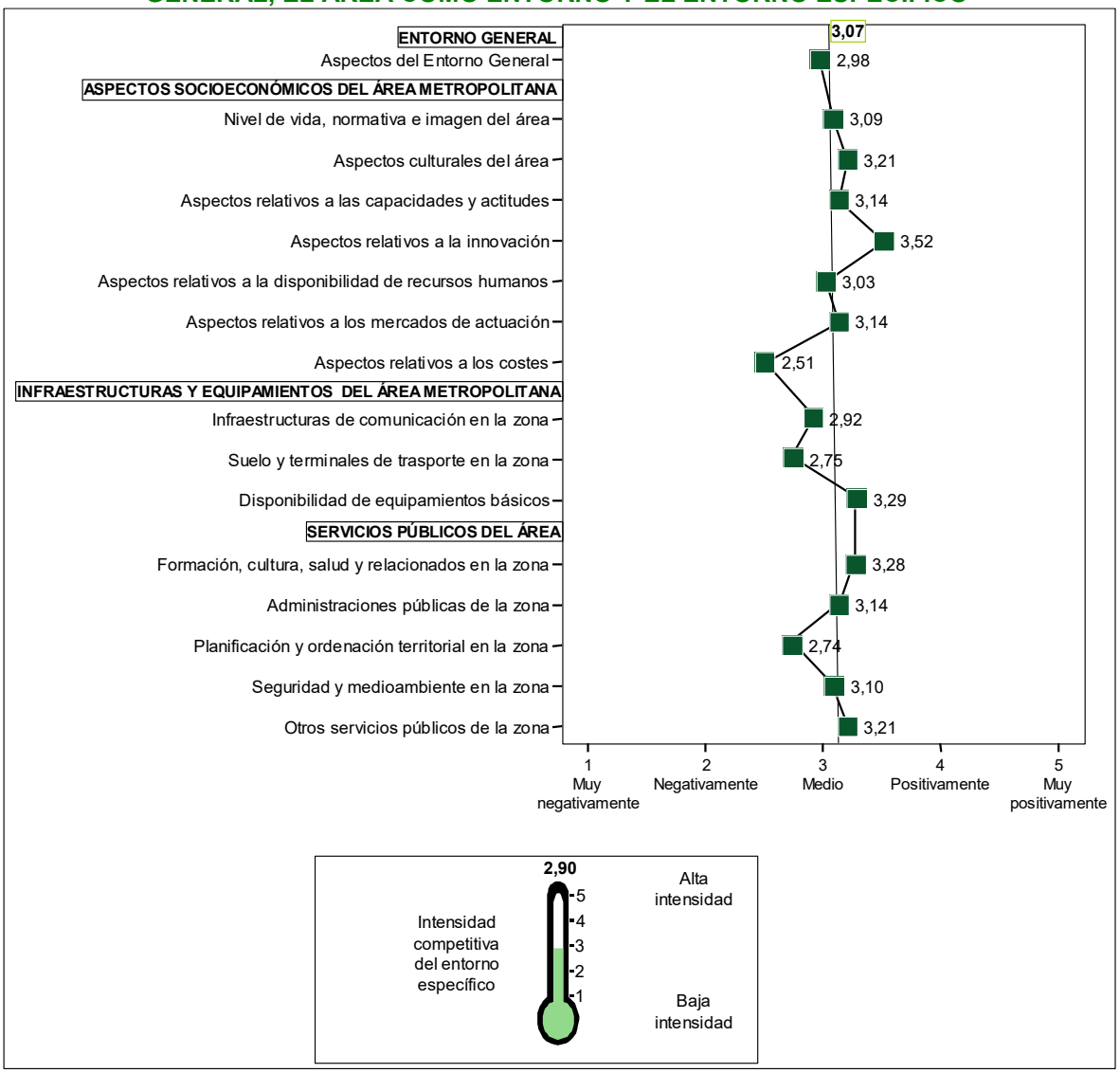
- Los empresarios del Área consideran que compiten en la actualidad con un **número relativamente alto de empresas,** en mercados en los que los competidores tienen **productos con un grado de diferenciación relativamente bajo**, si bien con una **posición relativamente sólida frente a productos sustitutivos** (otros productos diferentes que cumplan la misma función).
- Con relación a los mercados en los que actúan, los propios empresarios consideran que tienen un **ritmo moderado de crecimiento** y en los que existe un **grado de concentración medio-bajo,** lo que supone mercados algo saturados en los que existe un relativo reparto de la cuota de mercado. Teniendo en cuenta que los principales mercados de venta de las empresas del Área son fundamentalmente la zona local/regional y, en menor medida, el resto de España, la relativa saturación del mercado implica un riesgo de incrementarse la intensidad competitiva debido al tamaño y capacidad de compra de dichas zonas. Dicho riesgo cobra mayor importancia si se tiene en cuenta la tendencia de las empresas del Área a desarrollar estrategias de crecimiento principalmente en mercados actuales, tanto con productos actuales como con productos nuevos (como se verá en el análisis interno).
- Asimismo los empresarios del Área manifiestan una **relativamente baja dificultad de cambio de proveedor,** que les permite tener cierta capacidad de negociación frente a ellos y no estar fuertemente condicionados por sus exigencias (precios, calidades, plazos de entrega, entre otros). Dicha valoración se produce en una situación en la que la zona de compra fundamental para las empresas del Área es el resto de España y, en menor medida, el resto de Galicia (como se verá en el análisis interno), por lo que se puede considerar que **existe una aceptable disponibilidad de proveedores.**
- La opinión de los empresarios respecto a barreras de entrada y salida en las actividades empresariales, es que existe **una probabilidad ligeramente alta de que entren nuevos competidores en su actividad,** considerando además que las empresas encuentran muchos problemas para abandonar su actividad (costes elevados, activos especializados, barreras psicológicas, entre otros). Esa existencia de moderadas barreras de entrada y altas barreras de salida conforman un campo de actividad con un **grado de rivalidad que tiende a ser potencialmente creciente**.
- En conjunto se puede concluir que el **entorno específico** de las empresas que conforman el sistema empresarial del Área Metropolitana de A Coruña presenta una **intensidad competitiva** que los propios empresarios califican de grado **medio, con expectativa de que se vaya incrementando.**

Diferencias significativas entre cadenas empresariales:

- ✓ En cuanto al grado de diferenciación de productos servicios respecto a los competidores las cadenas empresariales de Comercio y Distribución no Específicos (1,78) y Productos no Metálicos (1,43) lo evalúan por debajo de la media y la cadena empresarial de Información, Cultura y Relacionados (3,07) lo evalúa significativamente por encima de la media.
- ✓ La cadena empresarial de Forestal y Productos Transformados de la Madera (4,33) evalúa significativamente por encima de la media la dificultad de cambiar de proveedor.
- ✓ En cuanto al número de empresas competidoras, la cadena empresarial de Educación, Salud y Medioambiente (2,79) lo evalúa por debajo de la media y Servicios Financieros (4,33) por encima de la media.
- ✓ El grado de concentración del negocio es evaluado significativamente por encima de la media por la cadena empresarial de Textil-Confección-Moda y Complementos (4,15).
- ✓ El ritmo de crecimiento del mercado es evaluado por debajo de la media por la cadenas empresariales de Forestal y Productos Transformados de la Madera (1,83) y Agricultura y Ganadería y sus Transformados (1,88), y por encima de la media por Bienes de Equipo, Industria Auxiliar y Productos Metálicos no Específicos (3,17).
- ✓ Por último, la existencia de barreras de entrada para nuevos competidores es evaluada por la cadena empresarial de Comercio y Distribución no Específicos (1,67) como muy baja, teniendo en cuenta que se trata de empresas de cierta entidad en cuanto a comercio y distribución mayorista, en cuyo mercado se observa una tendencia a la entrada de competidores de otras zonas y la entrada de múltiples fórmulas de distribución (cadenas de distribuidores, franquicias, gran distribución…), con delegaciones comerciales para la zona noroeste de España.

3.2.6.- Visión conjunta de la situación actual y expectativas de las empresas respecto al entorno.

Figura 3.2.18
VISIÓN CONJUNTA DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y EXPECTATIVAS DEL ENTORNO GENERAL, EL ÁREA COMO ENTORNO Y EL ENTORNO ESPECÍFICO



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Como síntesis de los aspectos relativos al entorno (general, el Área, específico) del sistema empresarial del Área Metropolitana de A Coruña, se presenta la Figura 3.2.18.

- En general, la incidencia del conjunto de aspectos del entorno de las empresas es calificado por los empresarios consultados como **prácticamente neutral con cierta tendencia positiva** en términos promedios. Dicha valoración indica la existencia de un entorno que, sin suponer en general una fuente de amenazas, tampoco se puede calificar como fuente de grandes oportunidades.

- Las agrupaciones de aspectos que destacan con **mejores valoraciones** son los relativos a la **innovación** (calidad de productos/servicios, capacidad de innovación). No obstante, aún siendo los mejor valorados, el hecho de que no alcancen valores más positivos suponen una limitación para la mejora del posicionamiento competitivo del sistema empresarial del Área en un marco de competencia internacionalizado. Entre estos aspectos, destaca la **consideración de la calidad de los productos/ servicios del Áre**a que facilita el desarrollo de estrategias de diferenciación. No obstante, hay que señalar en este ámbito la **baja capacidad de innovación,** poniendo de manifiesto la **necesidad de una mayor interrelación entre el sistema empresarial y las universidades y centros de I+D**. En este sentido, influye negativamente la **baja capacidad de cooperación** existente en el Área en general.

- Entre las agrupaciones de aspectos **mejor valorados de infraestructuras, equipamientos y servicios públicos del Área,** destacan los relativos a la disponibilidad de **equipamientos públicos básicos** (telecomunicaciones, energía, agua y saneamientos, entre otros) y **servicios públicos de formación, cultura, salud y relacionados** (centros de enseñanza superior, sanidad, colegios, institutos y centros de enseñanza profesional, entre otros). En general, se observa la existencia de un potencial en el Área para un mayor desarrollo y aprovechamiento de las infraestructuras y recursos de I+D+I.

- Entre las agrupaciones de aspectos **peor valorados** se encuentran los relativos a **costes empresariales asociados al Área** (de transporte, de tratamiento de residuos, financieros, laborales, entre otros) y todos aquellos relativos a **infraestructuras, equipamientos y servicios públicos** de **comunicación, suelo empresarial y, en general, la planificación y ordenación territorial.** Teniendo en cuenta la situación periférica del Área Metropolitana de A Coruña para competir en el mercado de España en general y en mercados internacionales, estas valoraciones constituyen una cierta **amenaza de pérdida de ventajas comparativas**. Esto supone también una **reducción del atractivo del Área** para nuevos emprendimientos e inversiones empresariales que favorezcan una mayor diversificación de su sistema empresarial.

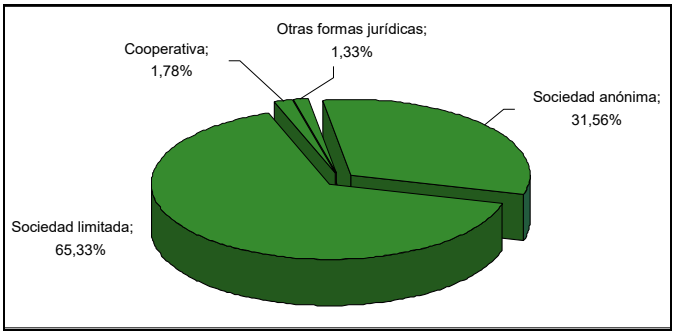
- Los aspectos relativos a los **mercados de actuación** son valorados en su conjunto con un **impacto limitadamente positivo.** Se destaca la **incidencia relativamente más positiva de la proximidad a clientes y proveedores** de singular importancia, que facilita una mayor integración del sistema empresarial del Área. No obstante, se observa la existencia de una **baja cultura de cooperación con empresas complementarias**. Por otro lado, la baja valoración del tamaño y el dinamismo de los mercados locales y regionales y de la accesibilidad en general a los mercados implica una **necesidad de contemplar en mayor medida estrategias de desarrollo de nuevos mercados** y de **incrementar la insuficiente orientación a la innovación para poder penetrar en esos mercados**.

- Respecto al **entorno específico,** se observa una **intensidad competitiva** de grado medio, con **expectativa de que se vaya incrementando**, ya que existe cierto grado de saturación en los mercados actuales (fundamentalmente local/regional y resto de España), con un grado de rivalidad que tiende a ser potencialmente alto. En esta situación, compiten un número relativamente alto de empresas entre las cuales existe un grado de diferenciación de productos/ servicios relativamente bajo, lo cual incide en el futuro incremento de la intensidad competitiva.

3.3.- ANÁLISIS INTERNO.

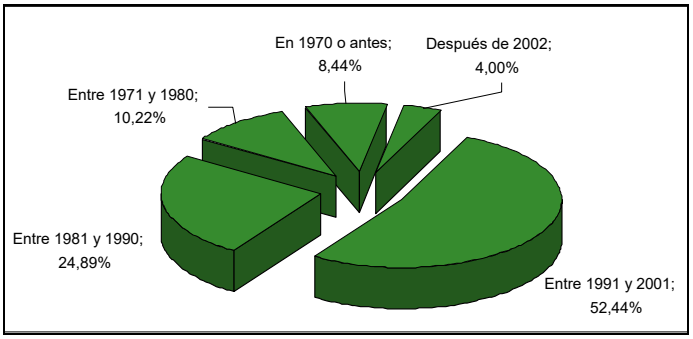
3.3.1.- Algunas características de las empresas del Área

Figura 3.3.1 PORCENTAJE DE EMPRESAS ENCUESTADAS SEGÚN FORMA JURÍDICA



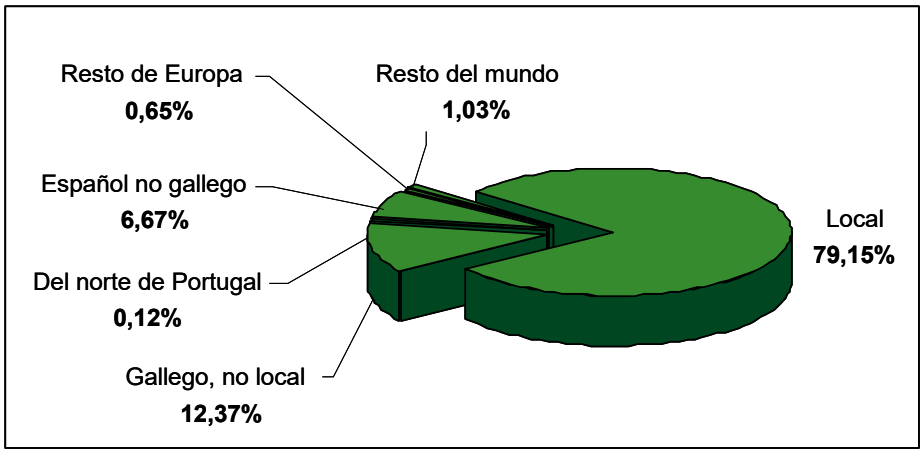
Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Figura 3.3.2 PORCENTAJE DE EMPRESAS ENCUESTADAS SEGÚN AÑO DE CONSTITUCIÓN



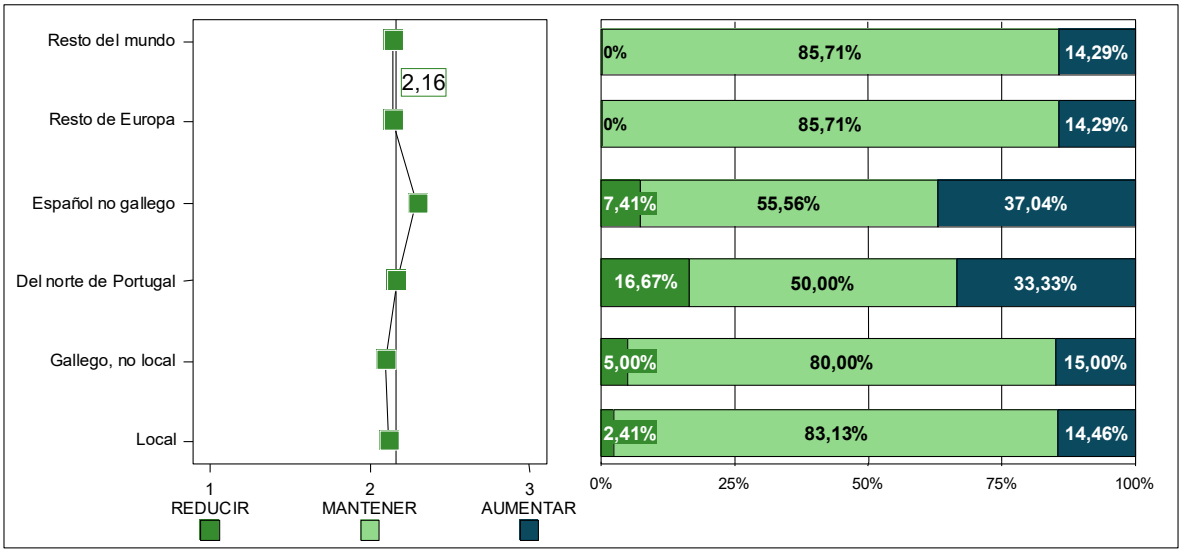
Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Figura 3.3.3 PESO RELATIVO POR ZONAS GEOGRÁFICAS DE PROCEDENCIA DEL CAPITAL SOCIAL DE LAS EMPRESAS ENCUESTADAS



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Figura 3.3.4 EXPECTATIVAS DE LA EVOLUCIÓN DEL CAPITAL SOCIAL DE LAS EMPRESAS ENCUESTADAS Y SU PROCEDENCIA



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

- La **forma jurídica** predominante **en las empresas encuestadas** es la sociedad limitada (65,33%). Se observa además una importante presencia de la forma jurídica de sociedad anónima entre el tejido empresarial (31,56%).

- En cuanto al **año de constitución** de las empresas encuestadas, el mayor porcentaje (52,44%) han sido constituidas entre 1991 y 2001, seguidas de las empresas constituidas en la década de los 80 (24,89%). Es relevante también el porcentaje de empresas constituidas después del año 2002, lo que es indicador de un moderado **dinamismo emprendedor** en el Área. Esto supone la existencia de un **importante saber-hacer en las diferentes actividades,** que implica un cierto potencial para el desarrollo y crecimiento del sistema empresarial en el Área, que se vería incrementado con una mayor capacidad de emprendimiento.

- En cuanto a la procedencia geográfica del capital social, se observa un **elevado porcentaje de capital social de origen local** en las empresas del Área Metropolitana, que supone cierto potencial endógeno para el desarrollo del sistema empresarial con los propios recursos internos de las empresas. Si bien, implica también un sistema empresarial poco abierto al exterior en cuanto al capital social, limitando en cierta medida la capacidad de crecimiento de las empresas.

- Ligado a lo anterior, se aprecia específicamente un **bajo grado de presencia de capital internacional** en el capital social de las empresas del Área Metropolitana, que puede implicar una baja orientación hacia la internacionalización en general del sistema productivo, desaprovechando oportunidades de crecimiento y expansión en mercados internacionales a través de alianzas estratégicas.

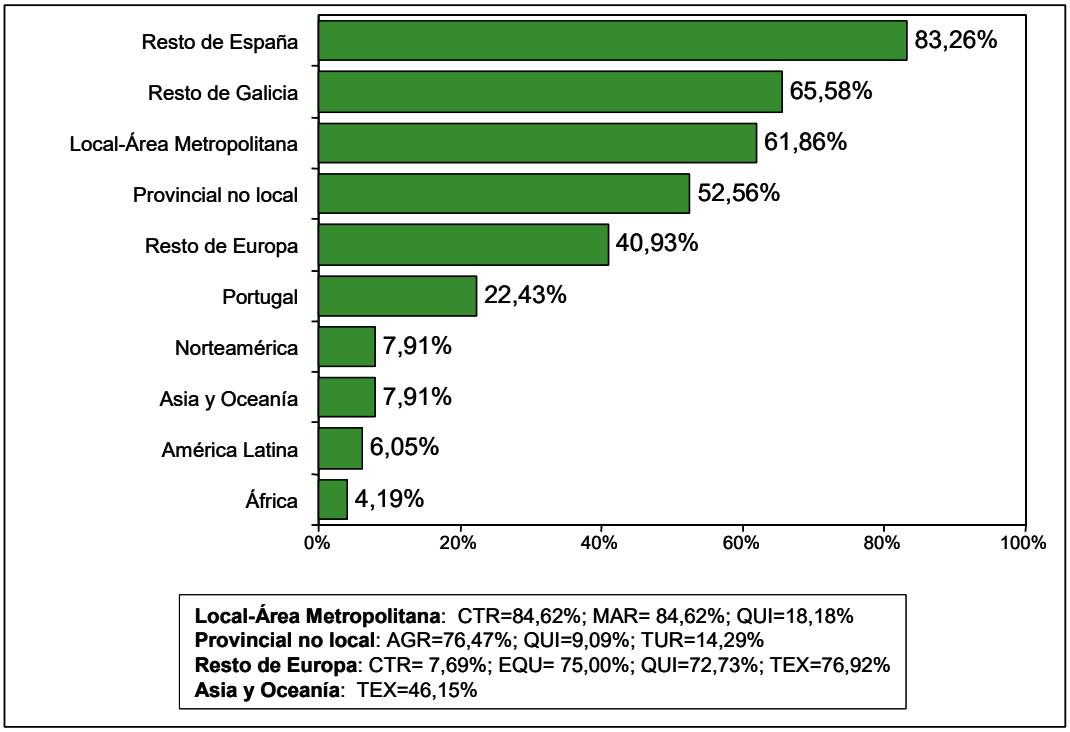
- En cuanto a la **evolución futura del capital social**, los empresarios encuestados consideran que se va a dar una **situación de relativa estabilidad.** Teniendo en cuenta los cambios en el entorno, supone cierto riesgo de conformidad y una baja consideración de estrategias de integración como vía de crecimiento futuro.

- Los **mayores incrementos de capital** provendrán principalmente del resto de España y del norte de Portugal. Teniendo en cuenta su bajo peso actual, puede suponer cierto revulsivo del bajo grado de apertura hacia el exterior del Área, de forma que favorezca el desarrollo de procesos de aprendizaje y de mejora del conocimiento derivado de nuevas experiencias.

3.3.2.- Mercados/Productos de las empresas del Área.

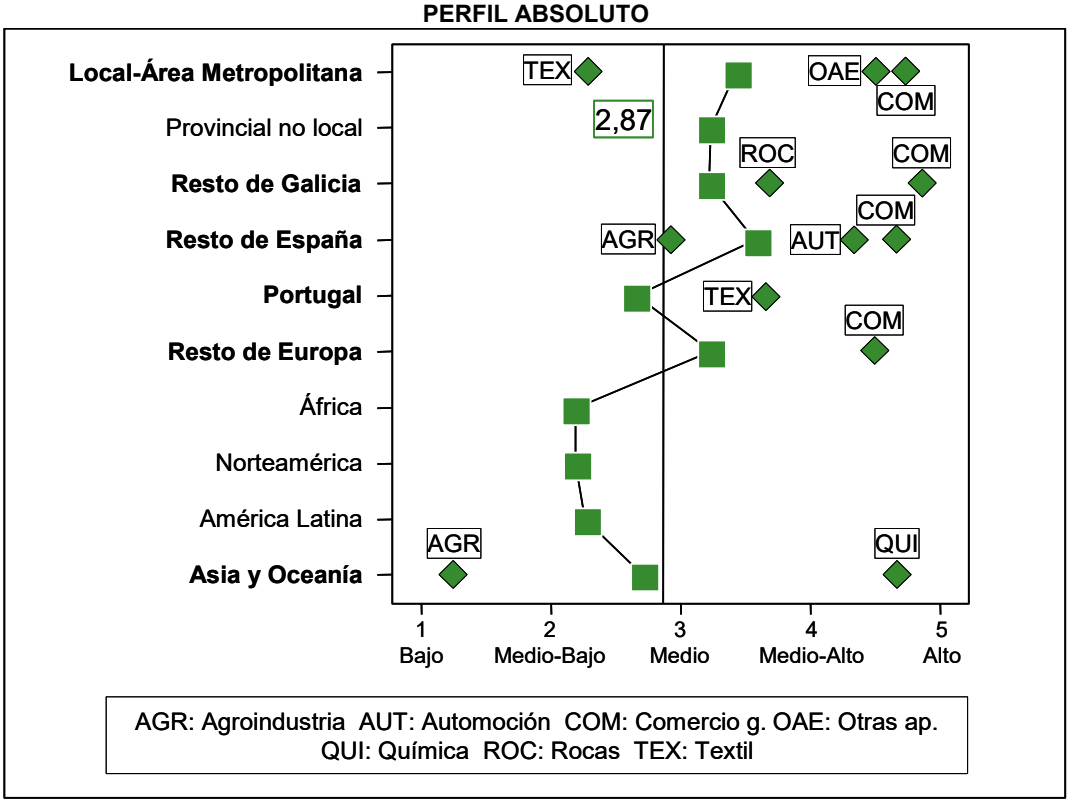
Figura 3.3.5

MERCADOS DE COMPRA DE LAS EMPRESAS DEL ÁREA



GRADO DE ATRACTIVO FUTURO DE LOS MERCADOS DE COMPRA PARA LAS EMPRESAS DEL ÁREA

PERFIL ABSOLUTO



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

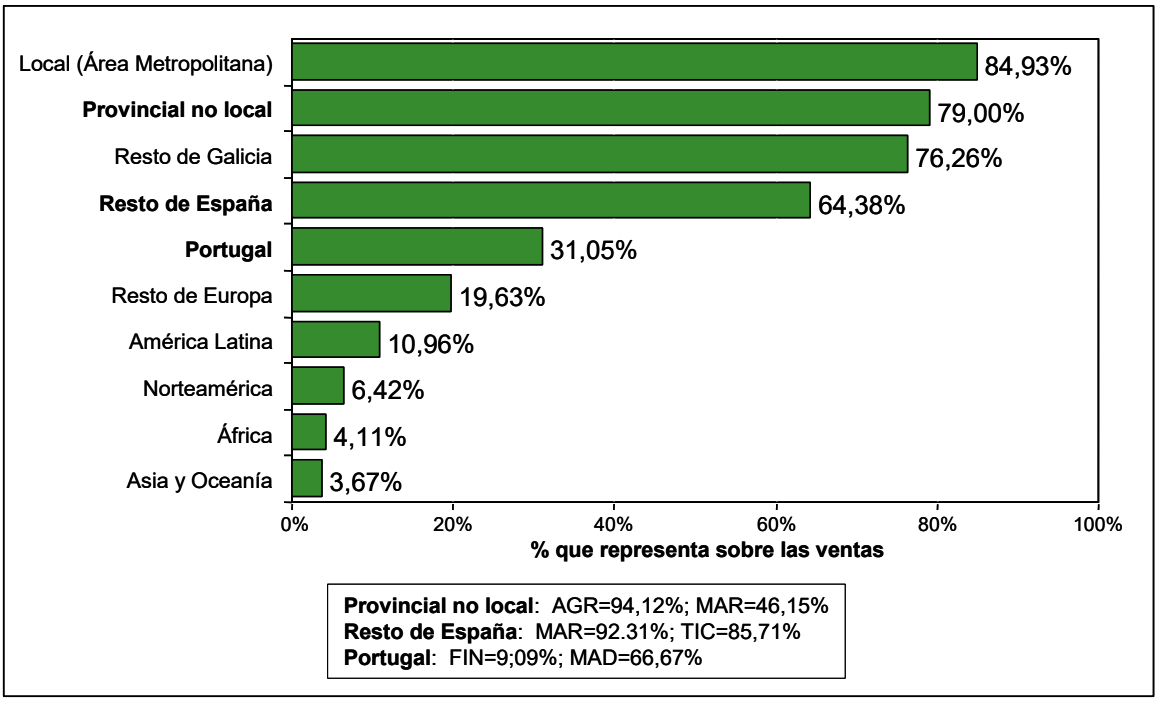
- **España,** considerada en su conjunto, es el mercado en el cual el **mayor número de empresas realizan sus compras,** siendo el "resto de España" (mercado no gallego) la principal zona de aprovisionamiento de las empresas del Área Metropolitana. Existe un **cierto grado de internacionalización en el mercado de compras,** si bien prácticamente concentrado en Europa y en particular en Portugal, afectando el resto del mundo a un porcentaje muy reducido de empresas del Área.
- Existe un **importante porcentaje** de empresas del Área cuyas **compras no se efectúan en el mercado gallego** considerado en su conjunto. Esta situación implica un significativo aprovechamiento del mercado global. En algún caso, este hecho puede orientar la creación de nuevas actividades empresariales en el Área, en base a servicios relacionados con la distribución, el almacenaje y la logística en general de productos y, en su caso, facilitar la extensión de las ventas en base a acuerdos de cooperación.
- Por la distribución del porcentaje de empresas entre las zonas de compra, se puede deducir un **importante grado de concentración en los mercados exteriores de compra más próximos** (área europea), no aprovechando las posibilidades existentes en otros mercados más lejanos (Norteamérica, América Latina y Asia, particularmente), que hoy en día son mercados de compra habituales de los potenciales competidores de las empresas del Área. Algunos de esos mercados son especialmente relevantes, en general, por razones de costes.
- Asimismo, en relación a la opinión de los empresarios del Área que han manifestado que en la actualidad tienen una **moderada dificultad de cambio de proveedor,** una **mayor diversificación de los mercados de compra a través de la internacionalización** permitiría incrementar las posibilidades de cambio de proveedor, reduciendo el poder de negociación actual de los mismos y mejorando, por lo tanto, la capacidad competitiva de las empresas, especialmente vía contención de precios y ajuste de la relación calidad/precio.
- El grado de **atractivo de los mercados de compra en su conjunto** no llega a ser valorado como **"medio".** Aún cuando los mercados actuales de aprovisionamiento (resto de España, resto de Galicia, local-Área Metropolitana y resto de la provincia) son los más valorados, su atractivo no llega a ser considerados "medio-alto" en ninguno de los casos.
- En general, existe una **coincidencia en el orden de la importancia actual de los mercados de compra** (por porcentaje de empresas) **y el grado de atractivo futuro,** con algunas excepciones. El Área Metropolitana, que ocupa el tercer puesto en importancia después del mercado del resto de Galicia (mercado no provincial) se sitúa en segundo lugar por atractivo, mostrando cierta potencialidad del Área en este ámbito. Asimismo en el caso de los mercados de Asia y Oceanía, que tienen una importancia igual al mercado de Norteamérica (por número de empresas), su grado de atractivo futuro se sitúa por encima (medio y medio-bajo, respectivamente).

Diferencias significativas entre cadenas empresariales:

- ✓ En el mercado local, las cadenas empresariales de Construcción y Promoción Inmobiliaria (84,62%) y Pesca y Productos Transformados del Mar (84,62%) indican realizar más compras que la media y Química-Farmacéutica (18,18%) por debajo de la media.
- ✓ El porcentaje de empresas de la cadena empresarial de Agricultura y Ganadería y sus Transformados (76,47%) que realiza sus compras en el mercado provincial no local, es más elevado que la media y el de las cadenas empresariales de Química-Farmacéutica (9,09%) y Turismo, Ocio y Relacionados (14,29%) es más reducido.
- ✓ En el resto de Europa, la cadena empresarial de Construcción y Promoción Inmobiliaria (7,69%) se encuentra por debajo de la media y, Bienes de Equipo, Industria Auxiliar y Productos Metálicos no Específicos (75,00%), Química-Farmacéutica (72,73%) y Textil-Confección-Moda y Complementos (76,92%) por encima de la media. En Asia y Oceanía indican realizar compras el 46,15% de las empresas del Textil-Confección-Moda y Complementos, valor muy por encima de la media.
- ✓ La cadena empresarial de Comercio y Distribución no Específicos evalúa con un grado de atractivo futuro por encima de la media el mercado local (4,75) -al igual que la cadena empresarial de Otras Actividades en General (4,50)-, el resto de Galicia (4,80), el resto de España (4,67) y el resto de Europa (4,50). En este caso, debe tenerse en cuenta que se trata fundamentalmente de empresas de cierta dimensión en el mercado de la distribución no específica. La cadena empresarial de Textil-Confección-Moda y Complementos valora el mercado local con un atractivo futuro menor (2,29) que la media y el mercado de Portugal mayor (3,60). La cadena empresarial de Rocas Ornamentales y Productos no Metálicos otorga al mercado del resto de Galicia un atractivo más alto (3,71) que la media. La cadena empresarial de Agricultura y Ganadería y sus Transformados evalúa por debajo de la media el mercado del resto de España (2,88), al contrario que la cadena empresarial de Automoción (4,38) que lo evalúa por encima. El mercado de Asia y Oceanía es evaluado por la cadena empresarial de Agricultura y Ganadería y sus Transformados por debajo (1,25) de la media y, las empresas de la cadena empresarial de Química-Farmacéutica otorgan a ese mercado un grado de atractivo futuro mayor (4,67) que la media.

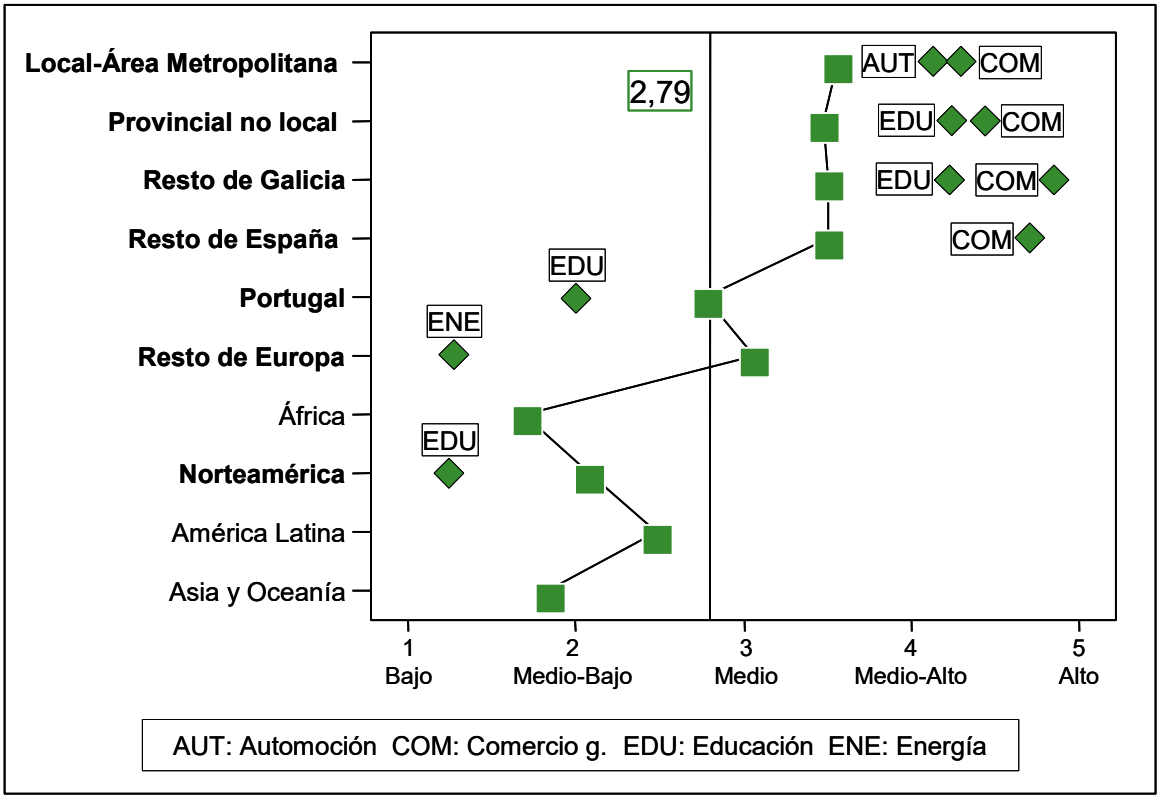
Figura 3.3.6

MERCADOS DE VENTA DE LAS EMPRESAS DEL ÁREA



GRADO DE ATRACTIVO FUTURO DE LOS MERCADOS DE VENTA PARA LAS EMPRESAS DEL ÁREA

PERFIL ABSOLUTO



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

- **Galicia, considerada en su conjunto,** es el mercado en el cual **un porcentaje mayor de empresas del Área realizan sus ventas,** destacando fundamentalmente el **mercado local** (Área Metropolitana) y el **provincial** y, en menor medida, el resto de Galicia. El resto de España, siendo importante, es un mercado en el cual un considerable porcentaje de empresas no están actuando aun en él.
- Por las respuestas de las empresas consultadas, en los **mercados internacionales de venta** solamente **actúan un porcentaje reducido de empresas,** siendo Europa el principal mercado y en especial el mercado Portugués. En el resto de las zonas internacionales consideradas, con importantes zonas geográficas en crecimiento, la presencia de empresas del Área es prácticamente testimonial.
- Los **principales mercados de venta actuales son los mejor valorados en cuanto a atractivo futuro,** situándose el mercado del resto de España con una valoración similar al local, provincial y del resto de Galicia (valores intermedios entre "medio" y "medio-alto). Los mercados internacionales, son los menos valorados, situándose todos ellos entre un grado de atractivo "medio" y "medio-bajo", siendo los mercados europeos los mejor valorados en dicho contexto, seguido del mercado de América Latina.
- La **valoración algo limitada del atractivo futuro** de los mercados de venta en su conjunto (no alcanza el valor "medio"), parece **condicionada por la percepción de un ritmo de crecimiento algo moderado de los mercados actuales,** comentada en el entorno específico del sistema empresarial del Área. Sin embargo, dicha percepción sintomática de cierto nivel de saturación de los principales mercados de venta actuales (Galicia y resto de España) **no está incidiendo en un mayor atractivo de los mercados internacionales**, lo que puede ser indicativo de la existencias de barreras a la internacionalización derivada de un posible desconocimiento de su dinámica, entre otros aspectos.
- Analizando esta información sobre los **mercados de venta en comparación con los mercados de compra,** comentada anteriormente, parece existir un **mayor grado de internacionalización del conjunto del sistema empresarial del Área vía aprovisionamientos que vía ventas,** lo que pone de manifiesto que no se están aprovechando adecuadamente las posibles sinergias entre ambas dimensiones para impulsar un mayor grado de internacionalización del Área Metropolitana.

Diferencias significativas entre cadenas empresariales:

- ✓ El 94,12% de las empresas de la cadena empresarial de Agricultura y Ganadería y sus Transformados realizan sus ventas en el mercado provincial no local y sólo 46,15% de la cadena empresarial de Pesca y Productos Transformados del Mar lo realiza en ese mercado.
- ✓ El principal mercado de las empresas de la cadena empresarial de Pesca y Productos Transformados del Mar es el resto de España (92,31%) y el segundo más importante para la cadena empresarial de Tecnologías de la información y la comunicación (85,71%).
- ✓ Solamente el 9,07% de las empresas de la cadena empresarial de Servicios Financieros indica realizar ventas en Portugal, mientras que en la cadena empresarial de Forestal y Productos Transformados de la Madera este porcentaje alcanza el 66,67%.
- ✓ En cuanto al grado de atractivo futuro, las cadenas empresariales de Automoción (4,18) y Comercio y Distribución no Específicos (4,33) valoran por encima de la media la importancia del mercado local, las cadenas empresariales de Educación, Salud y Medioambiente y Comercio y Distribución no Específicos valora los mercados provincial no local (4,25 y 4,43 respectivamente) y resto de Galicia (4,20 y 4,83 respectivamente) también por encima de la media, y en el caso de Comercio y Distribución no Específicos incluso el mercado del resto de España (4,71).
- ✓ La cadena empresarial de Educación, Salud y Medioambiente valora por debajo de la media el atractivo futuro de los mercados de Portugal (2,00) y Norteamérica (1,25), y Energía también valora por debajo de la media el atractivo futuro del resto de Europa (1,33).

Figura 3.3.7
RITMO DE CRECIMIENTO Y CUOTA DE PARTICIPACIÓN RELATIVA EN EL MERCADO DE LAS EMPRESAS DEL ÁREA

El ritmo de crecimiento del mercado en el que su empresa está encuadrada	ALTO	3,65%	9,13%	15,07%
	MEDIO	10,50%	16,89%	10,50%
	BAJO	11,87%	14,61%	7,76%
		BAJA	MEDIA	ALTA
		La participación relativa (cuota de mercado) de su empresa en su mercado		

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Figura 3.3.8
GRADO DE ATRACTIVO Y POSICIÓN COMPETITIVA DE LOS PRODUCTOS/SERVICIOS DE LAS EMPRESAS DEL ÁREA PARA EL MERCADO

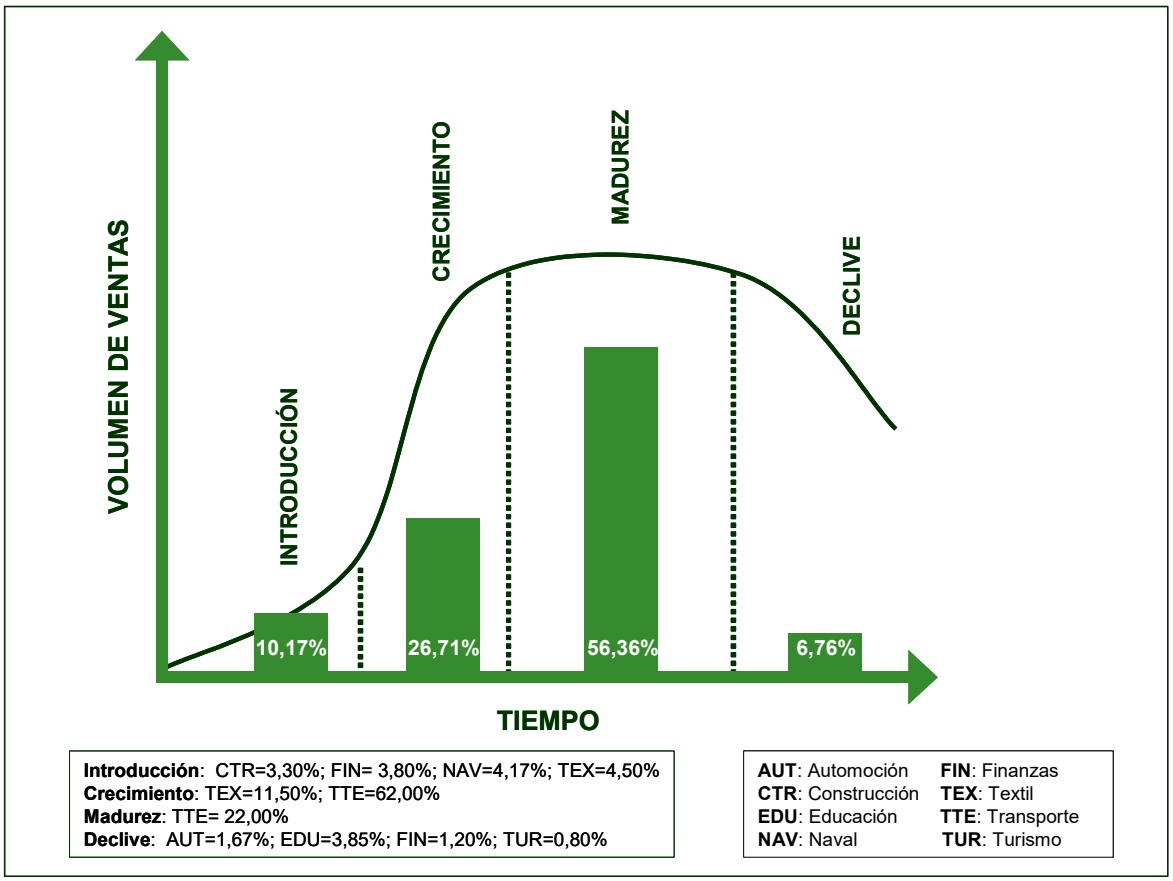
El atractivo que para el mercado tiene el producto o servicio de la empresa	ALTO	0,92%	8,29%	53,92%
	MEDIO	3,23%	17,97%	10,14%
	BAJO	1,38%	3,23%	0,92%
		DÉBIL	MEDIA	FUERTE
		La posición competitiva que tiene el producto de su empresa en el mercado donde actúa		

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

- El **ritmo de crecimiento** de los mercados en donde actúan las empresas del Área, es percibido como "bajo" por el 34,27% de las empresas, "medio" por el 37,89% y "alto" por el 27.85%, matizando así la valoración realizada en el entorno específico (ritmo de crecimiento de intensidad moderada). En cuanto a la **participación relativa** (cuota de mercado) de las empresas del Área, la consideran "baja" el 26,02% de las empresas, "media" el 40,63% y "alta" el 33,33%.
- Analizada de forma conjunta **ambas dimensiones,** se podría afirmar que las empresas del Área Metropolitana actúan mayoritariamente en **mercados de crecimiento medio-bajo** y en los que **gozan de una cuota de mercado fundamentalmente medio-alta.** A este respecto, hay que resaltar que los principales mercados de venta se corresponde fundamentalmente con la comunidad autónoma de Galicia y, en menor medida, el resto de España, por lo que dicho ritmo de crecimiento puede estar influenciado por el limitado tamaño de los mercados en los que operan.
- Existe, sin embargo, un **cierto equilibrio** en la medida que las empresas que se sitúan en la intersección de los valores medio y alto de ambas dimensiones (cuadrantes superiores-derecha) y las que se sitúan en la intersección medio y bajo (cuadrantes inferior-izquierda), representan en ambos casos aproximadamente el 50% de las empresas. Esto **justifica la variedad de estrategias de crecimiento** que tienen las empresas del Área, como se verá más adelante.
- Es importante constatar que un 15% de las empresas del Área se sitúa **en mercados de alto crecimiento** en los que manifiestan disponer una alta cuota de mercado, empresas que pueden servir de referentes para el sistema empresarial del Área, a través de la **transferencia de conocimiento** (mejores prácticas). En sentido contrario, se constata también que solamente el 11,87% de las empresas del Área se sitúa en mercados de bajo crecimiento con una cuota baja de mercado,
- El **atractivo de los productos/servicios de las empresas** del Área son calificados de "alto" por el 63,13% de las empresas, "medio" por el 31,34% y "bajo" por solamente el 5,53%. En cuanto a la **posición competitiva** de las empresas en los mercados en donde actúa, el 64,98% la consideran "fuerte", el 29,49% "media" y, solamente el 5,53% la consideran "débil".
- Una **visión conjunta** de la matriz de cruce, permite afirmar que las empresas del Área Metropolitana consideran que tienen unos **productos/servicios atractivos** en unos **mercados** en los que **consideran que disponen una buena posición competitiva.**
- Especialmente es de resaltar que prácticamente el 54% de las empresas del Área se sitúen en el cuadrante superior-derecha **(atractivo alto y posición fuerte**). Porcentaje que alcanza el 91,36% si consideramos la posición media en ambas dimensiones (cuadrantes de la parte superior derecha). Si bien, como **contrapunto** un 25% de las empresas manifiestan estar en una situación de atractivo medio y bajo de sus productos/servicios y una posición competitiva media y débil de los mismos y, por lo tanto con **necesidades importantes de reestructurar el binomio producto-mercado.**
- Esta **visión optimista** manifestada por los propios empresarios explica que mayoritariamente las empresas **manifiesten realizar estrategias ofensivas ante el entorno** (la empresa presenta fortalezas internas potenciadas por algunas oportunidades externas) como se verá más adelante.

Figura 3.3.9

CICLO DE VIDA DE LOS PRODUCTOS/SERVICIOS DE LAS EMPRESAS DEL ÁREA



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

- El **análisis del ciclo de vida de los productos** de las empresas del Área permite deducir un **cierto equilibrio** en la **cartera** de productos/servicios del conjunto del sistema empresarial del Área, que **facilita potencialmente una dinámica de renovación** que asegure la permanencia de las empresas en el mercado, en la medida en que se incida con mayor intensidad en los aspectos de innovación de productos/servicios.
- La **existencia de un porcentaje importante de productos/servicios en fase de madurez, facilita la financiación** con los beneficios generados de los productos/servicios en fase de introducción y crecimiento. Si bien, existe un **riesgo importante de reducción de márgenes** por una posible "guerra de precios" **que incremente la intensidad competitiva,** con necesidades de desarrollo de políticas agresivas de promociones derivada de la aplicación de estrategias de penetración de mercado (competir con productos actuales en mercados actuales), que es la estrategia que en mayor porcentaje siguen las empresas del Área, como se verá más adelante.
- El riesgo de un mayor incremento de la intensidad competitiva, pone de manifiesto la **necesidad de incidir en una mayor innovación incremental** (pequeñas mejoras) que permita **alargar el ciclo de vida** de estos productos/servicios en fase de madurez, retrasando todo lo posible su entrada en la etapa de declive.
- Si bien, el porcentaje de productos/servicios en fase de introducción es superior al porcentaje de los que se encuentra en una fase de declive, no parece evidente que sea suficiente, debido a la habitual alta tasa de fracaso de los productos/servicios en fase de lanzamiento en general y, por lo tanto, un **importante riesgo de no garantizar la dinámica de renovación.**
- Un mayor grado de innovación en el sistema **requerirá** no solamente de una **amplia financiación que soporte,** sino también un fuerte incremento de la capacidad de innovación y de cooperación en el conjunto del sistema. **Capacidades en las que las empresas del Área presentan menos ventajas competitivas,** en opinión de los propios empresarios como se verá más adelante.

Diferencias significativas entre cadenas empresariales:

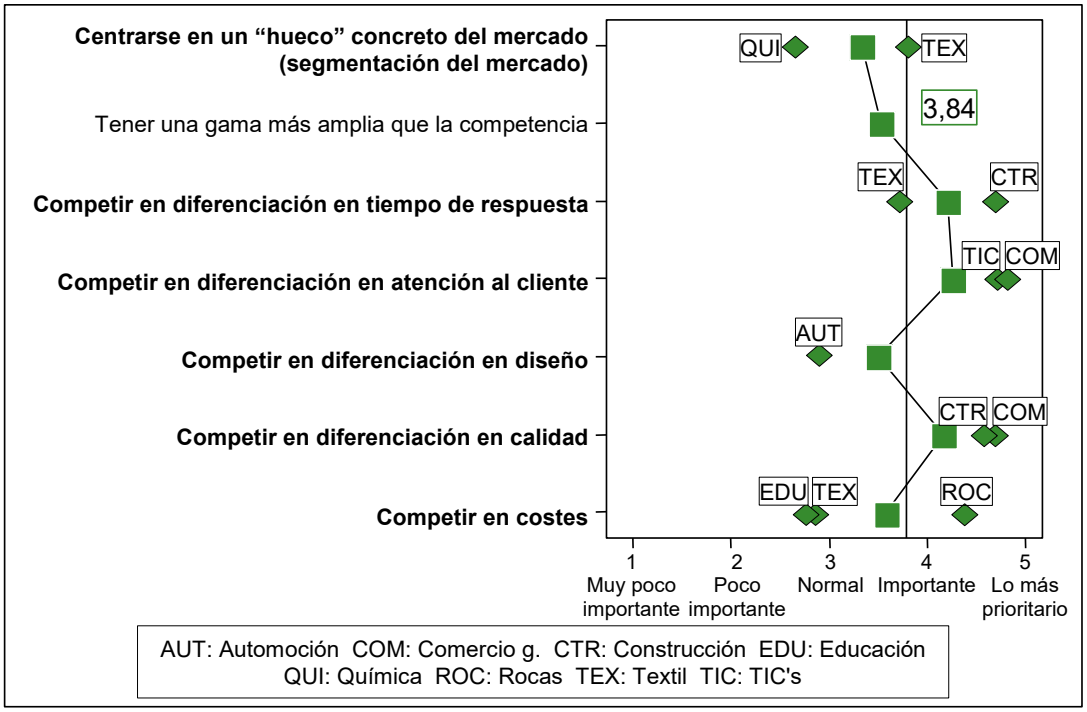
- ✓ En la fase de introducción las cadenas empresariales de Construcción y Promoción Inmobiliaria (3,30%), Servicios Financieros (3,80%), Construcción y Reparación Naval (4,17%) y Textil-Confección-Moda y Complementos (4,50%) manifiestan disponer de un porcentaje menor de productos en esta fase que el resto de cadenas empresariales. En el caso de las empresas de Construcción y Promoción Inmobiliaria, introducen un número limitado de innovaciones en las diversas fases del proceso constructivo, especialmente en las subcontrataciones. En el caso de Servicios Financieros y de Textil-Confección-Moda, la intensidad competitiva provoca que se reduzca el ciclo de vida de los productos, alcanzando rápidamente la fase de madurez. Particularmente en el caso de las empresas de Textil-Confección-Moda encuestadas, son fundamentalmente empresas confeccionistas, muchas de ellas subcontratadas, con escasa capacidad para dedicar recursos al lanzamiento de productos y defenderlos en la fase de crecimiento.
- ✓ En la fase de crecimiento la cadena empresarial de Logística y Transporte (62,00%) señala tener más productos/servicios que la media del conjunto de empresas y la cadena de Textil-Confección-Moda y Complementos (11,50%) indican tener menos que la media.
- ✓ En la fase de madurez las empresas de la cadena empresarial de Logística y Transporte (22,00%) indican disponer de menos productos/servicios en esta fase de ciclo de vida.
- ✓ En la fase de declive las diferencias significativas existen en la cadena de Automoción (1,67%), Educación, Salud y Medioambiente (3,85%), Servicios Financieros (1,20%) y Turismo, Ocio y Relacionados (0,80%), en las que todas ellas consideran tener menor porcentaje que la media del conjunto.

3.3.3.- Estrategias actuales de las empresas del Área.

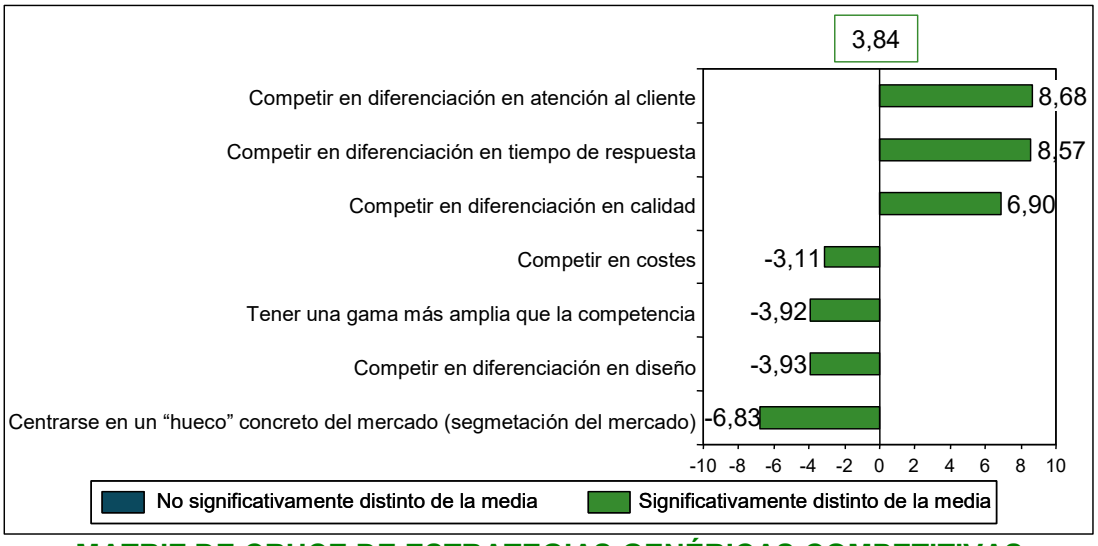
Figura 3.3.10

GRADO DE IMPORTANCIA DE ESTRATEGIAS GENÉRICAS COMPETITIVAS

PERFIL ABSOLUTO



PERFIL RELATIVO



MATRIZ DE CRUCE DE ESTRATEGIAS GENÉRICAS COMPETITIVAS

	TOTAL MERCADO	SEGMENTACIÓN
COSTE	36,11%	24,07%
DIFERENCIACIÓN	47,00%	42,40%

Nota: la suma de porcentajes no es del 100% debido a la posibilidad de que una empresa desarrolle más de una estrategia simultáneamente. Para la generación de la matriz se han considerado las respuestas con grado de importancia 4 ("es importante") y 5 ("es lo más prioritario").

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

- Las estrategias basadas en la **diferenciación** en **atención al cliente, tiempo de respuesta y calidad,** son las **estrategias actuales consideradas más importantes** por las empresas del Área Metropolitana. Éstas son priorizadas por encima de otras estrategias de diferenciación que inciden en la amplitud de gama y el diseño, que sin embargo son consideradas como relativamente importantes. Aquéllas estrategias son la **respuesta de las empresas** del Área a la importancia cada vez mayor a competir vía intangibles.
- Las estrategias basadas en **competencia en costes** son **consideradas relativamente importantes,** aspecto relevante por las menores ventajas comparativas en costes con respecto a otras áreas geográficas de ámbito internacional y por las exigencias de tamaño empresarial que conlleva. También puede hacer reflexionar sobre la relevancia del ajuste en los precios de venta, incluso en aquellos casos de empresas orientadas a la diferenciación ante un mercado con cierto grado de rivalidad e intensidad competitiva y con crecimientos moderados, que obliga a un importante control del escandallo de costes.
- Las estrategias de **segmentación de mercados** son las consideradas **menos importantes comparativamente** dentro de las estrategias genéricas competitivas, si bien no dejan de tener una relativa importancia. Este tipo de estrategias requiere un elevado conocimiento de las necesidades de los clientes para seleccionar y actuar en cada mercado objetivo.
- En general se puede deducir del análisis de la información que **las empresas del Área combinan, en mayor o menor medida, varias estrategias**, intentando ajustarse a los requerimientos de un mercado cada vez más complejo y dinámico, lo que hace también más compleja la dirección y gestión de las empresas, y requiere de un **alto grado de profesionalización y competencias directivas.** Si bien, por la información recogida en la matriz de cruce de estrategias genéricas, las empresas del Área parecen tener un importante grado de concreción de su opción estratégica prioritaria. Debe tenerse en cuenta que las empresas podían seleccionar más de una estrategia genérica competitiva simultáneamente, por lo que este resultado implica que aproximadamente la mitad de las empresas desarrolla dos estrategias genéricas competitivas y la otra mitad se concentra en una opción estratégica.
- Así, el **mayor porcentaje de empresas desarrolla estrategias de diferenciación,** siendo **ligeramente mayor aquellas que se orientan a todo el mercado** que aquellas que se centran en un segmento concreto. Un número importante de empresas, pero **menor, compiten por liderazgo en costes,** siendo también superior aquellas orientadas a todo el mercado que aquellas centradas en un segmento concreto del mercado, especialmente motivado por los requerimientos de economías de escala que exige este tipo de estrategia genérica.

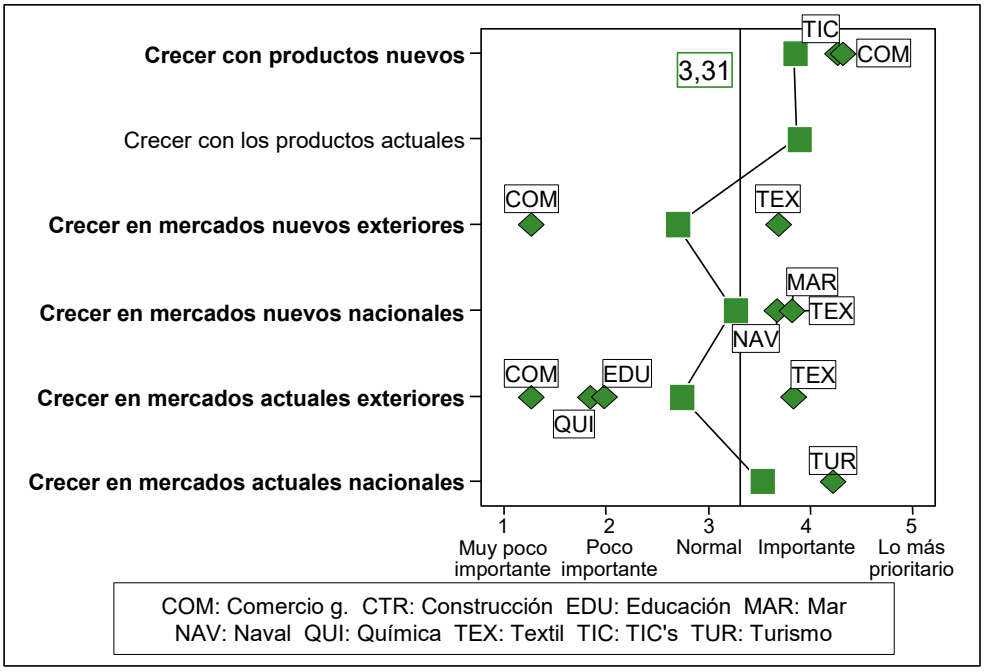
Diferencias significativas entre cadenas empresariales:

- ✓ La estrategia competitiva de centrarse en un hueco de mercado es señalada por las empresas de la cadena empresarial de Textil-Confección-Moda y Complementos (3,85) como usada significativamente más que la media y las de la cadena empresarial de Química-Farmacéutica significativamente menos que la media (2,64).
- ✓ Competir en diferenciación por tiempo de respuesta la cadena empresarial de Textil-Confección-Moda y Complementos (3,77) le otorga un poco menos de importancia. Debe tenerse en cuenta que en el caso de esta cadena se encuestaron a empresas de confección textil, en las cuales el tiempo de respuesta no es tan relevante como la atención a los otros requerimientos del cliente, además del plazo de respuesta (calidad, acabado, diseño, materiales, precio, entre otros). La cadena empresarial de Construcción y Promoción Inmobiliaria (4,69) le otorga mayor importancia que la media.
- ✓ En cuanto a la diferenciación por atención al cliente destacan significativamente por encima de la media, las cadenas empresariales de Tecnologías de la información y la comunicación (4,71) y Comercio y Distribución no Específicos (4,78).
- ✓ La cadena empresarial de Automoción otorga un grado de importancia menor que la media a competir por diferenciación en diseño (2,91). Debe tenerse en cuenta que se trata mayoritariamente de talleres y establecimientos comerciales, en los cuales las decisiones sobre el diseño vienen dadas por los fabricantes de automóviles.
- ✓ Competir en diferenciación en calidad es valorado con un grado de importancia alta por las cadenas empresariales de Construcción y Promoción Inmobiliaria (4,57) y Comercio y Distribución no Específicos (4,67).
- ✓ Educación, Salud y Medioambiente (2,80) y Textil-Confección-Moda y Complementos (2,85) son las cadenas empresariales que menos valoran la importancia de la estrategia de competencia en costes y la cadena empresarial de Rocas Ornamentales y Productos no Metálicos la que más la valora (4,73). En el caso de las empresas de Textil-Confección-Moda, como ya se comentó, se trata de empresas fundamentalmente fabricantes de prendas, en los que sus orientaciones son fundamentalmente atención al cliente, tiempo de respuesta y calidad.

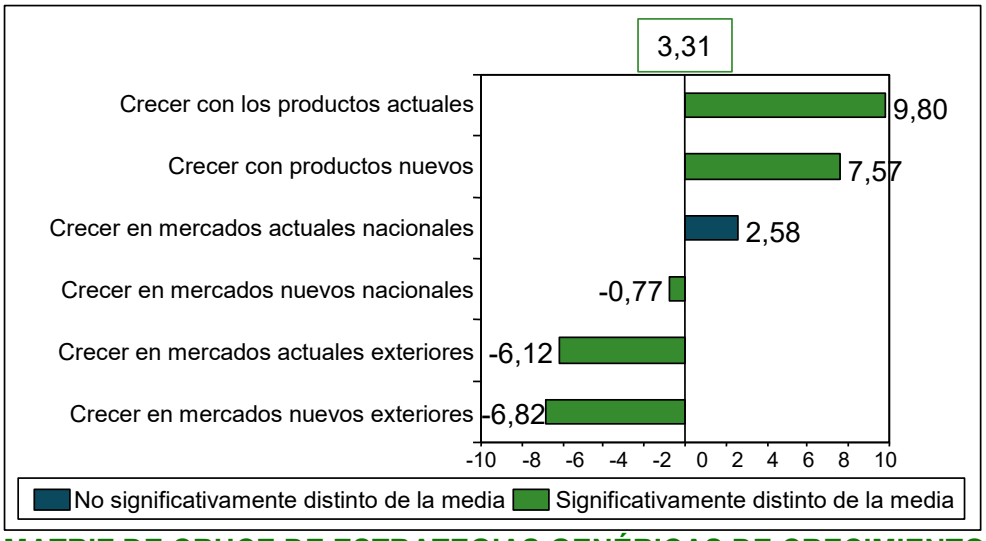
Figura 3.3.11

GRADO DE IMPORTANCIA DE ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE CRECIMIENTO

PERFIL ABSOLUTO



PERFIL RELATIVO



MATRIZ DE CRUCE DE ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE CRECIMIENTO

	MERCADO NACIONAL		MERCADO EXTERIOR	
	ACTUALES	**NUEVOS**	**ACTUALES**	**NUEVOS**
PRODUCTOS ACTUALES	PENETRACIÓN **49,52%**	DESARROLLO DE MERCADOS **38,94%**	PENETRACIÓN **24,39%**	DESARROLLO DE MERCADOS **21,36%**
PRODUCTOS NUEVOS	DESARROLLO DE PRODUCTOS **45,02%**	DIVERSIFICACIÓN **40,38%**	DESARROLLO DE PRODUCTOS **26,34%**	DIVERSIFICACIÓN **23,79%**

Nota: la suma de porcentajes no es del 100% debido a la posibilidad de que una empresa desarrolle más de una estrategia simultáneamente. Para la generación de la matriz se han considerado las respuestas con grado de importancia 4 ("es importante") y 5 ("es lo más prioritario").

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

- Las empresas del Área Metropolitana, consideradas en su conjunto, conceden comparativamente **más importancia a las estrategias de crecimiento orientadas a productos** que a las orientadas a mercados. En productos se consideran **más importantes los productos actuales que los nuevos.** Y en mercados, **los internacionales son significativamente menos importantes que los mercados nacionales** (España en su conjunto).
- La **comparativa** entre las diferentes opciones estratégicas de producto/ servicio y de mercado, parece **justificarse** por una **percepción de los propios empresarios del Área de un alto atractivo y de una fuerte posición competitiva** de sus productos. La situación de unos mercados de crecimiento moderado y un limitado nivel de internacionalización, tal como se vio anteriormente, justificaría una apuesta mayor por las estrategias orientada a los mercados, por lo que se puede pensar en la **existencia de barreras que dificultan la implantación de estas estrategias,** especialmente en el caso de la internacionalización.
- En la **matriz de cruce producto y mercado nacional** se observa que las empresas del Área **se centran en una o dos estrategias de forma prioritaria.** Contemplando el sistema empresarial en su conjunto, si bien las estrategias de penetración son las que manifiestan seguir un mayor porcentaje de empresas, no existe una diferencia muy amplia con el resto de estrategias, que además todas ellas tienen una representación porcentual considerable.
- Con relación a la **matriz producto y mercado internacional,** se constata que **solamente un porcentaje reducido de empresas** (en torno al 24%) **las contempla como prioritarias,** lo que denota una **insuficiente orientación a la internacionalización** del sistema empresarial del Área. Internacionalización necesaria para neutralizar el riesgo de entrada de nuevos competidores y para el aprovechamiento de las oportunidades derivadas de la liberalización de los mercados.
- **Contemplando las dos matrices** de cruce producto-mercado y a la vista de la diversidad de estrategias de crecimientos implantadas en las empresas del Área, se constata la **necesidad de incrementar las competencias de los recursos humanos,** en general, y de realizar **fuertes inversiones en innovación** tanto en innovación tecnológica (producto y proceso) como organizativa y comercial, para poder soportarlas adecuadamente. Aspecto (la innovación) en el cual, las empresas consideran que tienen menos ventajas competitivas y en los que han obtenido los peores resultados, comparativamente hablando, como se verá más adelante. Además, teniendo en cuenta los aspectos señalados en el entorno, se requiere una mayor interrelación entre el sistema de I+D+I público y privado en el Área.

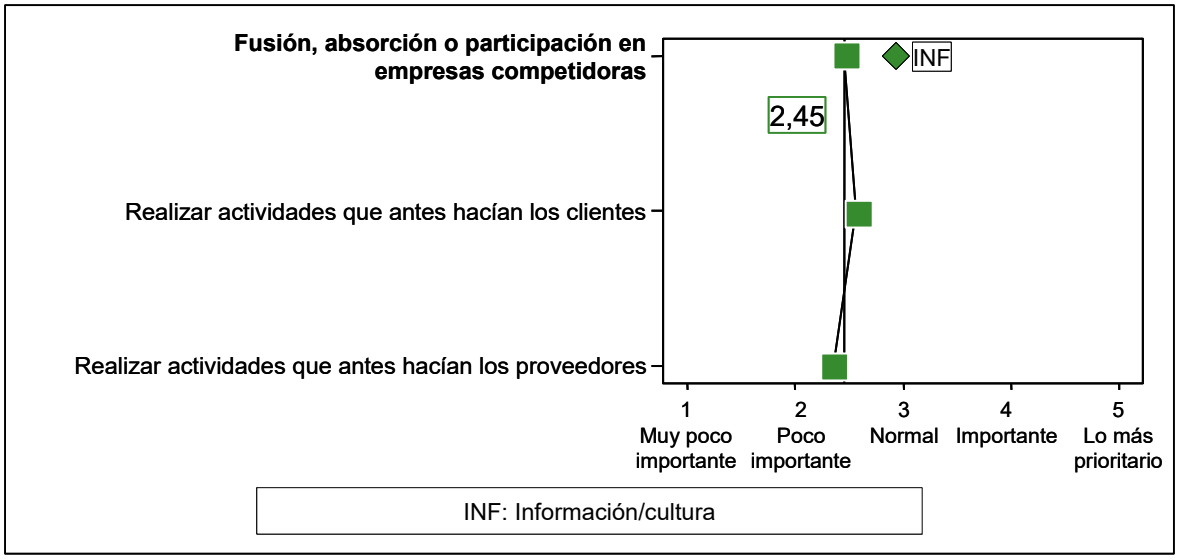
Diferencias significativas entre cadenas empresariales:

- ✓ Las cadenas empresariales de Tecnologías de la información y la comunicación (4,29) y Comercio y Distribución no Específicos (4,33) consideran significativamente más importante que la media de empresas el crecer con productos nuevos.
- ✓ Crecer en mercados nuevos exteriores es valorado muy bajo por la cadena empresarial de Comercio y Distribución no Específicos (1,25) y alto por la de Textil-Confección-Moda y Complementos (3,69).
- ✓ Las cadenas empresariales de Construcción y Reparación Naval (3,64), Pesca y Productos Transformados del Mar (3,77) y Textil-Confección-Moda y Complementos (3,77) evalúan por encima de la media la importancia de crecer en mercados nuevos nacionales.
- ✓ La importancia de crecer en mercados actuales exteriores es menor para las cadenas empresariales de Comercio y Distribución no Específicos (1,25), Química-Farmacéutica (1,91) y Educación, Salud y Medioambiente (2,00), y mayor para la cadena empresarial de Textil-Confección-Moda y Complementos (3,77).
- ✓ La cadena empresarial de Turismo, Ocio y Relacionados (4,29) valora por encima del conjunto de empresas encuestadas la importancia de crecer en sus mercados actuales nacionales.

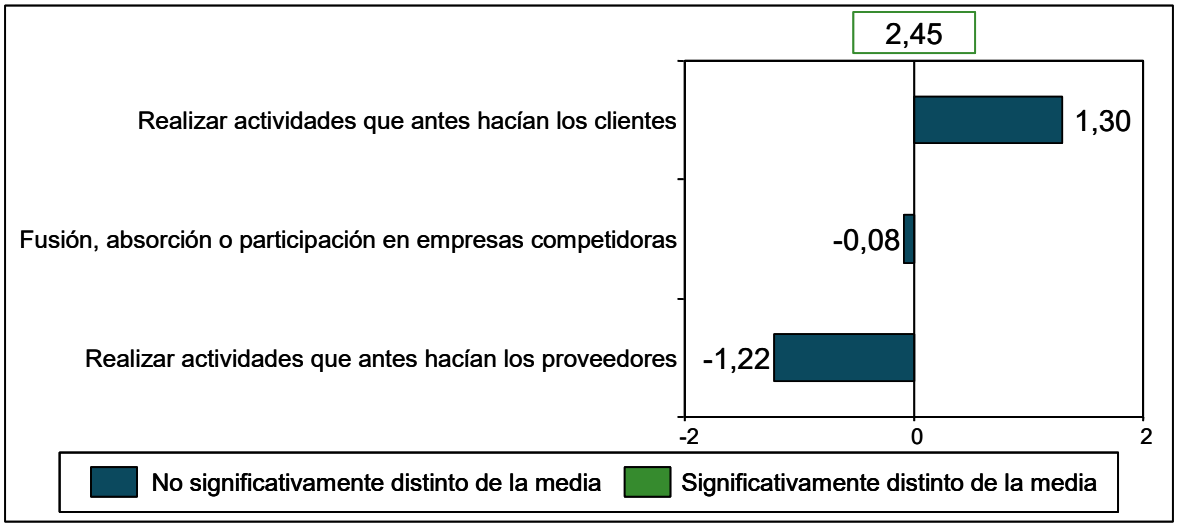
Figura 3.3.12

GRADO DE IMPORTANCIA DE ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN

PERFIL ABSOLUTO



PERFIL RELATIVO



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

- Las empresas del Área consideran como **poco importantes, relativamente, las estrategias de integración tanto horizontales como verticales,** no existiendo diferencias significativas de valoración entre las diversas alternativas en este campo, comparativamente hablando. En general este tipo de estrategias exige una importante capacidad financiera y es precisamente en los beneficios y la rentabilidad, los aspectos en los que los empresarios del Área manifiestan tener peores resultados (crecimiento moderado) y menores expectativas comparativamente.

- La baja prioridad que se concede a las estrategias de integración horizontal (fusión, absorción o participación en empresas competidoras), hace pensar en la **problemática de insuficiente capacidad para financiar la compra total o parcial de empresas,** orientadas a incrementar el tamaño empresarial y conseguir las economías de escala para reducir costes, que es una necesidad de las empresas del Área como se ha observado al hablar de las estrategias genéricas (costes y diferenciación).

- En cuanto a las **estrategias de integración vertical** dentro de la cadena de valor (aguas arriba con proveedores y aguas abajo con clientes), también son **consideradas con una prioridad baja** en el conjunto del sistema empresarial. En el caso de la integración con proveedores la baja prioridad puede estar motivada por la disponibilidad de un bajo poder de negociación de los proveedores (ver entorno específico) que lo haga necesario. En el caso de la integración con clientes, la baja prioridad puede estar motivada por el volumen de inversiones necesarias para desarrollar la propia red de comercialización a través de compras y fusiones, en un marco de pequeñas y medianas empresas con limitados recursos.

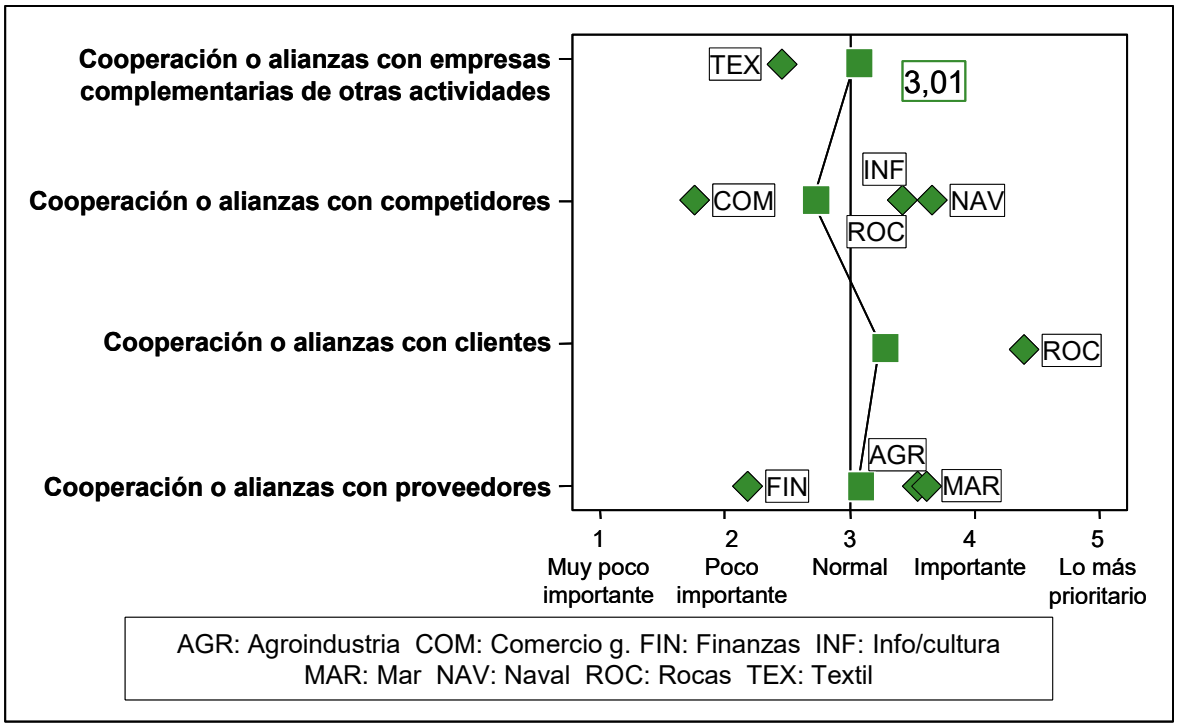
Diferencias significativas entre cadenas empresariales:

✓ Solamente existen diferencias significativas en la estrategia de fusión, absorción o participación en empresas competidoras, por parte de la cadena empresarial de Información, cultura y relacionados (2,93), que valora por encima de la media el grado de importancia de estas estrategias.

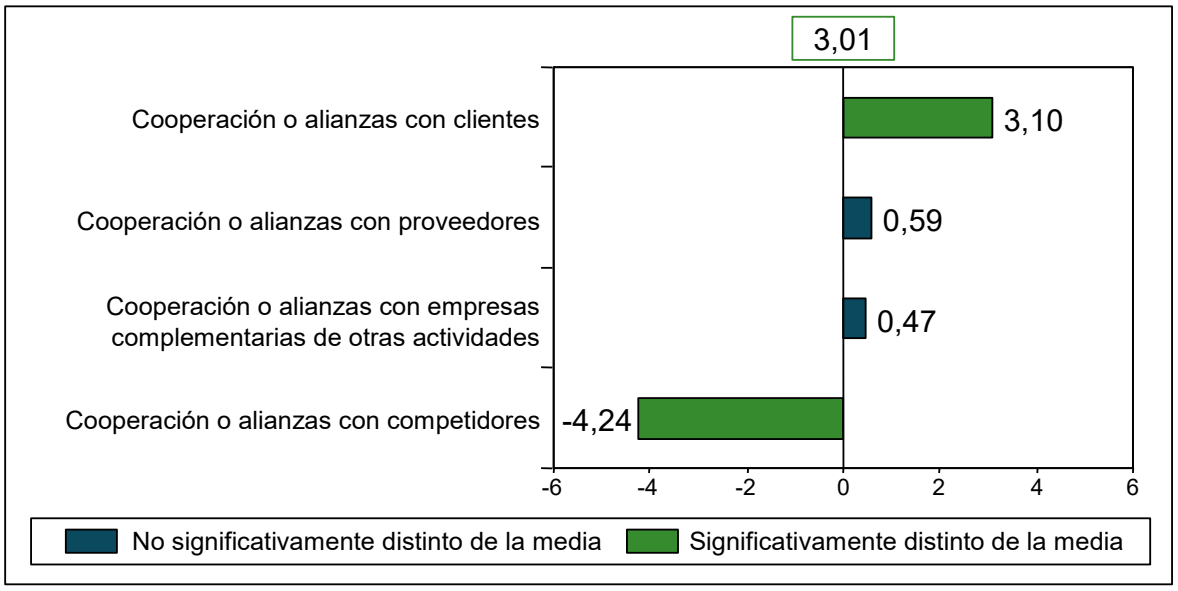
Figura 3.3.13

GRADO DE IMPORTANCIA DE ESTRATEGIAS DE COOPERACIÓN Y ALIANZAS

PERFIL ABSOLUTO



PERFIL RELATIVO



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

- Las estrategias de **cooperación y alianzas** son valoradas de **importancia media** por parte de las empresas de Área, consideradas globalmente.

- En el contexto de esta valoración, las estrategias **más importantes** comparativamente son las estrategias de **cooperación vertical** siguiendo la cadena de valor, **especialmente** la cooperación y alianzas **con los clientes**.

- Con relación a las estrategias de cooperación y alianza de **carácter horizontal,** la **menos valorada comparativamente** y de forma significativa, son las relativas a los **competidores directos,** siendo las estrategias de cooperación y alianzas con empresas complementarias (empresas de suministros complementarios, de equipamiento y de servicios de apoyo, especialmente) algo más importante comparativamente, si bien con una valoración en términos estadísticos no diferente de la media de forma significativa.

- La **insuficiente consideración de las estrategias de cooperación y alianzas** como una de las estrategias prioritarias en un sistema empresarial de pequeñas y medianas empresas, con limitaciones de recursos y capacidades, puede estar **frenando el potencial de las empresas para abordar proyectos que les permitan crear y mantener ventajas competitivas sostenibles** en el tiempo, a través de una mayor generación de sinergias en el Área y fuera del Área.

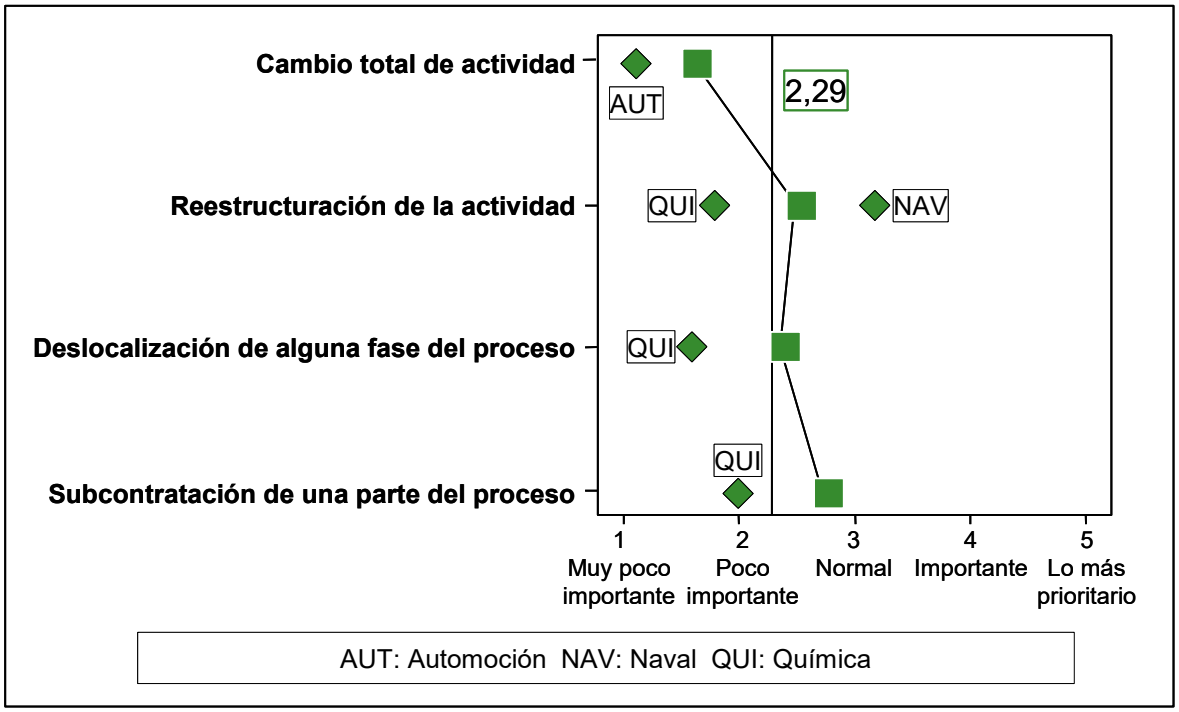
- En concreto, la **actitud de cooperación y alianzas** por parte de las empresas del Área **se considera, conjuntamente con la capacidad de innovación,** uno de los aspectos en los que actualmente las empresas **tienen menos ventajas competitivas,** tal como se verá más adelante.

Diferencias significativas entre cadenas empresariales:

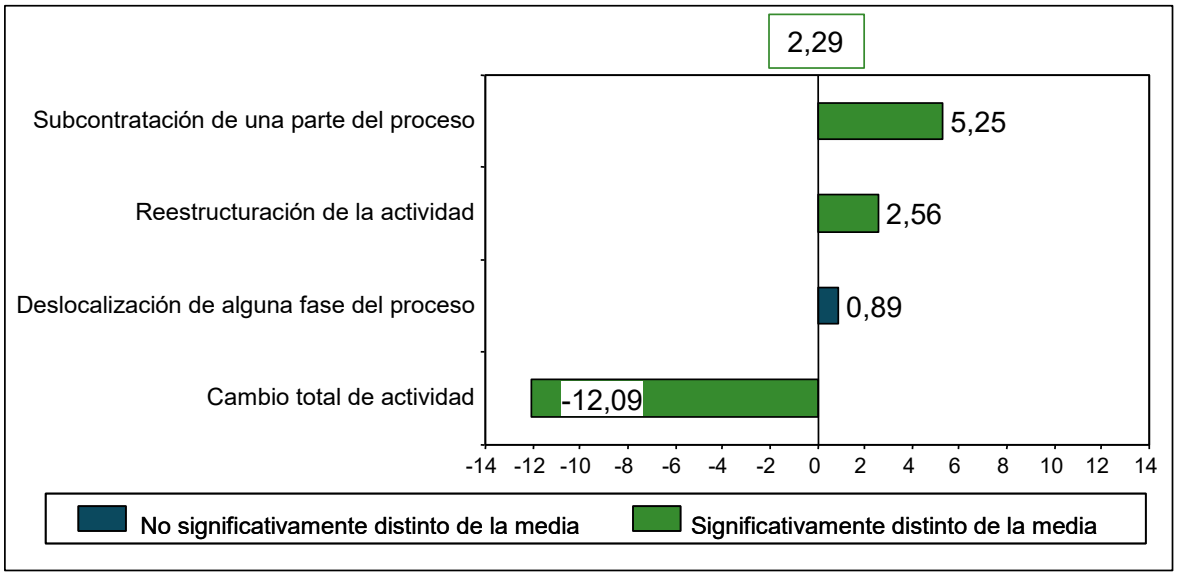
- ✓ La estrategia de cooperación con empresas de actividades complementarias es valorada con una importancia significativamente menor a la media por la cadena empresarial de Textil-Confección-Moda y Complementos (2,42). Debe tenerse en cuenta que las empresas encuestadas de esta cadena son empresas de confección textil, la mayoría especializadas en una determinada parte del proceso productivo que les subcontratan, siendo la empresa cliente quien integra a empresas de actividades complementarias.
- ✓ La cooperación/alianzas con competidores es valorado por la cadena empresarial de Comercio y Distribución no Específicos (1,78) por debajo de la media y por las cadenas empresariales de Información, cultura y relacionados (3,29), Rocas Ornamentales y Productos no Metálicos (3,29) y Construcción y Reparación Naval (3,45) por encima de la media.
- ✓ La cadena empresarial de Rocas Ornamentales y Productos no Metálicos (4,43) valora muy por encima de la media la importancia de la cooperación o establecimiento de alianzas con sus clientes.
- ✓ Las estrategias de cooperación o alianzas con proveedores tienen poca importancia para las empresas de la cadena empresarial de Servicios Financieros (2,10) y un grado de importancia mayor que la media para las empresas de las cadenas empresariales de Agricultura y Ganadería y sus Transformados (3,56) y Pesca y Productos Transformados del Mar (3,62).

Figura 3.3.14
GRADO DE IMPORTANCIA DE ESTRATEGIAS RELACIONADAS CON LA ACTIVIDAD ACTUAL

PERFIL ABSOLUTO



PERFIL RELATIVO



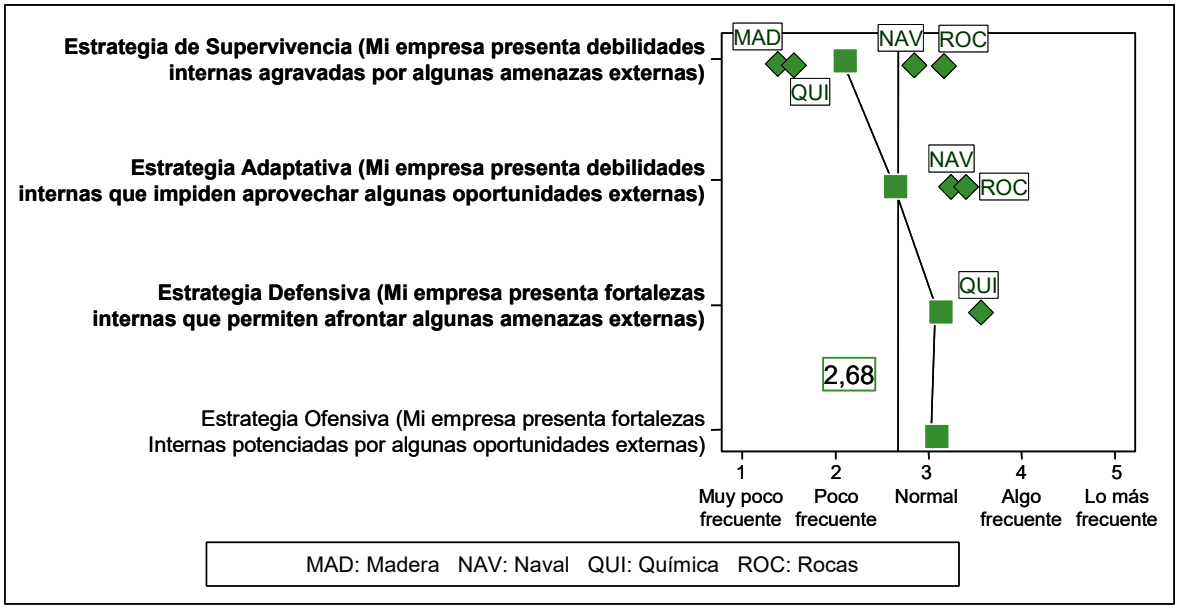
Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

- Las **estrategias de cambio de actividad** son consideradas prácticamente **muy poco importantes dentro del Área,** como consecuencia de que el porcentaje de empresas con productos de bajo atractivo y débil posición competitiva no alcanzan el 1,5%. Si bien pueden estar incidiendo las **relevantes barreras de salida** que las empresas han manifestado en el análisis del entorno específico.
- La **reestructuración de la actividad** es una **estrategia relativamente poco importante entre las empresas,** si bien se podría considerar como algo necesaria teniendo en cuenta que un 25% de las empresas manifiestan estar en una situación de atractivo medio y bajo de sus productos y una posición competitiva media y débil de los mismos, como se ha visto anteriormente.
- La **estrategia de deslocalización** se considera **poco importante** para el conjunto del sistema empresarial, lo que puede ser reflejo de una **positiva valoración** por parte de los propios empresarios de su **potencial interno** para el desarrollo empresarial. Si bien, el **insuficiente grado de internacionalización** del Área puede estar incidiendo en la **baja capacidad** de evaluar las fuertes dinámicas de los mercados derivadas de la globalización y de los riesgos y oportunidades que ésta plantea, especialmente para las empresas en las que las estrategias orientadas a disminuir los costes es un aspecto relevante.
- La **subcontratación de una parte del proceso** es la **estrategia significativamente más valorada,** permitiendo a las empresas, entre otros aspectos, la reducción de costes fijos y poder especializarse en aquellas actividades de carácter estratégico en las que las empresas de reducida dimensión pueden crear y mantener ventajas competitivas. Si bien, la insuficiente prioridad que se le concede a esta estrategia refleja posiblemente una **excesiva concentración de la mayoría de las actividades en la propia empresa,** con poca especialización horizontal y con riesgo de ineficiencias en los procesos empresariales.

Diferencias significativas entre cadenas empresariales:

- ✓ Existen diferencias significativas en el grado de importancia otorgado a la estrategia de cambio total de actividad por parte de la cadena empresarial de Automoción (1,18), valorando esta estrategia de forma relevante por debajo de la media.
- ✓ La reestructuración de la actividad es valorada por debajo de la media por la cadena empresarial de Química-Farmacéutica (1,91) y por encima de la media por la cadena empresarial de Construcción y Reparación Naval (3,17).
- ✓ Las empresas de la cadena empresarial de Química-Farmacéutica también valoran muy por debajo de la media las actuaciones estratégicas relacionadas con la deslocalización (1,73) o la subcontratación (2,00) de alguna fase de sus procesos productivos.

Figura 3.3.15
GRADO DE FRECUENCIA DE DESARROLLO DE ESTRATEGIAS GENÉRICAS ANTE EL ENTORNO



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

MATRIZ DE CRUCE DE LAS DIFERENTES ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS GENÉRICAS ANTE EL ENTORNO

		INTERNO	
		DEBILIDADES	**FORTALEZAS**
EXTERNO	**AMENAZAS**	ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA **10,48%**	ESTRATEGIA DEFENSIVA **38,03%**
	OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA ADAPTATIVA **19,91%**	ESTRATEGIA OFENSIVA **40,00%**

Nota: la suma de porcentajes no es el 100% debido a la posibilidad de que una empresa desarrolle más de una estrategia simultáneamente. Para la generación de la matriz se han considerado las respuestas con grado de frecuencia 4 ("es algo frecuente") y 5 ("es lo más frecuente").

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

- Las empresas del Área, consideradas en su conjunto, declaran desarrollar **fundamentalmente estrategias ante el entorno ofensivas y defensivas,** siendo las estrategias adaptativas y, especialmente, las de supervivencia considerablemente menos frecuentes.

- Esta situación, manifiesta una **visión fundamentalmente positiva de los propios empresarios** sobre las fortalezas de sus empresas para afrontar algunas amenazas existentes en el entorno (estrategia defensiva) o para potenciar algunas oportunidades externas (estrategias ofensivas). Opinión de los empresarios en **coherencia con la visión positiva del atractivo y del posicionamiento competitivo de sus productos,** analizadas anteriormente, y de la valoración relativamente positiva de sus ventajas competitivas. Si bien, la orientación del sistema empresarial del Área a **mercados de ventas fundamentalmente de carácter local o regional** y con un **insuficiente grado de internacionalización,** puede estar **limitando la valoración de los riesgos** inducidos por la progresiva globalización y fuerte dinámica de los mercados.

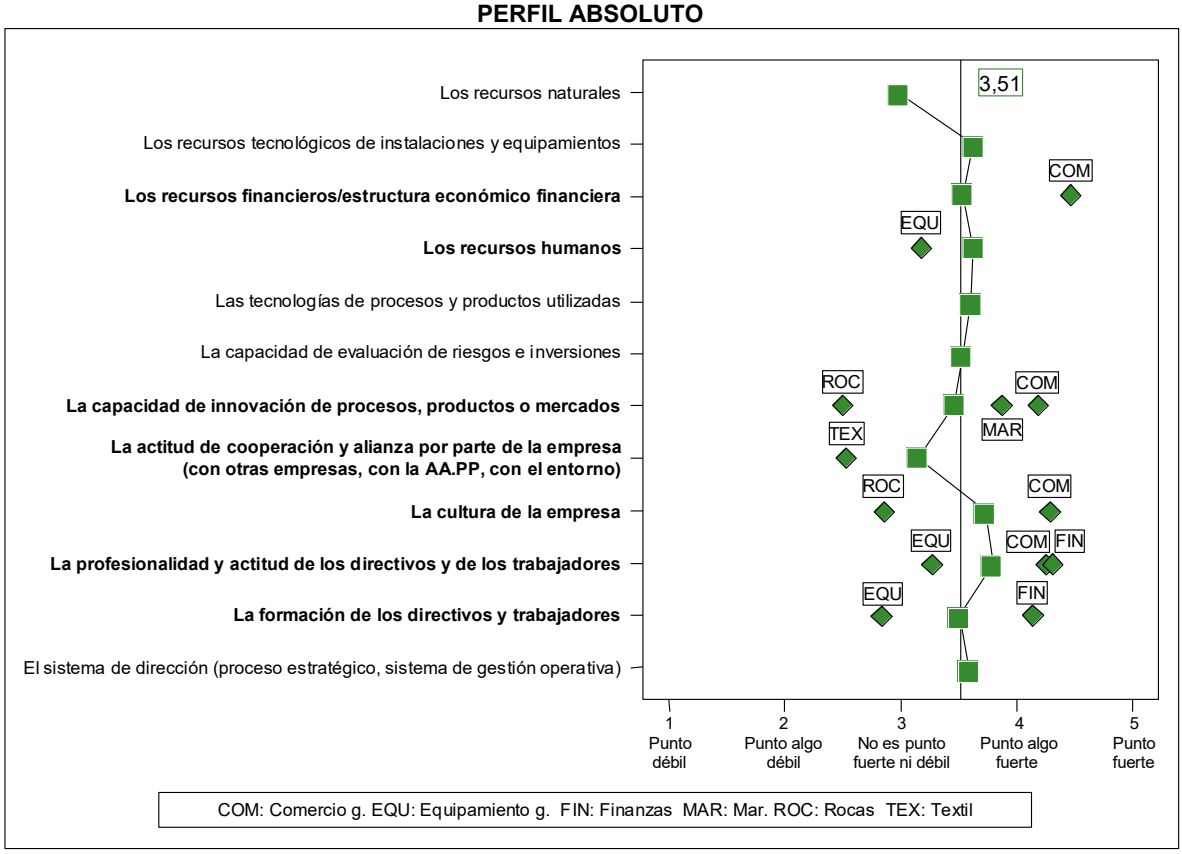
- Existe, sin embargo, un **porcentaje minoritario pero relevante de empresas que presentan fundamentalmente debilidades**, que les dificulta el aprovechamiento de algunas oportunidades del entorno (estrategias adaptativas) o que se ven agravadas por algunas amenazas externas. Hecho que pone de manifiesto la necesidad de mejoras considerables en los recursos y capacidades que les permitan posicionarse en una situación de mayor fortaleza.

Diferencias significativas entre cadenas empresariales:

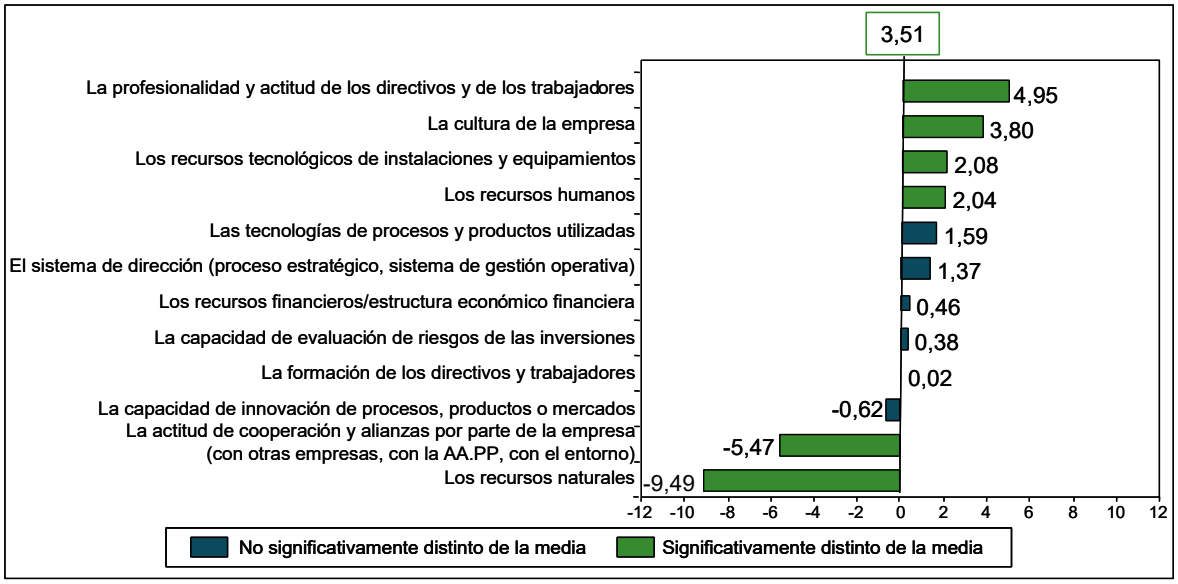
- ✓ La estrategia de supervivencia es menos utilizada que la media de empresas, por las cadenas empresariales de Forestal y Productos Transformados de la Madera (1,42) y Química-Farmacéutica (1,50) y más utilizada por las cadena empresarial de Construcción y Reparación Naval (2,82) y Rocas Ornamentales y Productos no Metálicos (3,14).
- ✓ Las cadenas empresariales de Construcción y Reparación Naval (3,27) y Rocas Ornamentales y Productos no Metálicos (3,43) indican utilizar más frecuentemente que el resto de empresas la estrategia adaptativa.
- ✓ Las empresas de la cadena empresarial de Química-Farmacéutica (3,55) indican que con cierta frecuencia, mayor que el resto de empresas, utilizan una estrategia defensiva.

3.3.4.- Ventajas competitivas de las empresas del Área.

Figura 3.3.16
VENTAJAS COMPETITIVAS DE LAS EMPRESAS RELATIVAS A RECURSOS Y CAPACIDADES
PERFIL ABSOLUTO



PERFIL RELATIVO



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

- Las empresas del Área, analizadas en su conjunto, declaran tener una **limitada ventaja competitiva en cuanto a recursos y capacidades,** en opinión de los propios empresarios. Aunque en ninguna de las posibles ventajas competitivas contempladas en este ámbito presentan una clara fortaleza, tampoco en ninguno de ellos se consideran que el Área esté en una situación de debilidad.
- Los aspectos **más valorados,** en este contexto, están **relacionados con el capital humano** (los recursos humanos en general y en especial la profesionalidad y actitud de los directivos). Si bien, la situación de la **formación de directivos y personal en general está menos valorada** comparativamente (no diferenciándose significativamente de la media).
- Asimismo y con relación al **capital organizativo, la cultura empresarial** (conjunto de valores y formas de actuar del personal) está **también entre los aspectos más valorados.** Si bien, la **actitud de cooperación y alianzas** (cultura de cooperación) es unos de los **aspectos menos valorados.** El **sistema de dirección** (proceso estratégico, gestión operativa) no se diferencia significativamente de la media global presentando unas **limitadas ventajas competitivas**, que son menores en el caso de los procesos (ver Figura 3.3.17).
- Con relación al **capital tecnológico,** las **instalaciones y equipamiento de las empresas se encuentran entre los aspectos más valorados,** mientras que las **tecnologías de proceso y producto** utilizadas y la **capacidad de innovación** tienen una valoración que no se diferencian de la media global. Situación que explica las **limitadas ventajas competitivas en procesos** que tiene el sistema empresarial del Área.
- La valoración de algunos aspectos ligados al **capital financiero** (recursos, estructura, análisis de inversiones) **no es diferente significativamente de la media.** Los **recursos naturales** es, en particular, el **aspecto menos valorado comparativamente** y en el que los empresarios consideran que el Área tiene las menores ventajas competitivas.
- La **situación de los recursos y capacidades** de las empresas, aunque no presentan debilidades, **no permite tener claras ventajas competitivas** para hacer frente con garantías de éxito a la dinámica de los mercados, especialmente si continua incrementándose la intensidad competitiva de los mismos. Se detecta un insuficiente grado de desarrollo de algunos aspectos (actitud de cooperación y alianzas, capacidad de innovación de procesos, productos o mercados, formación de directivos y trabajadores, capacidad de evaluación de riesgos de las inversiones) que dificultan soportar adecuadamente las estrategias empresariales y la obtención de mejores resultados en productividad, innovación o rentabilidad, entre otros, como se verá más adelante.

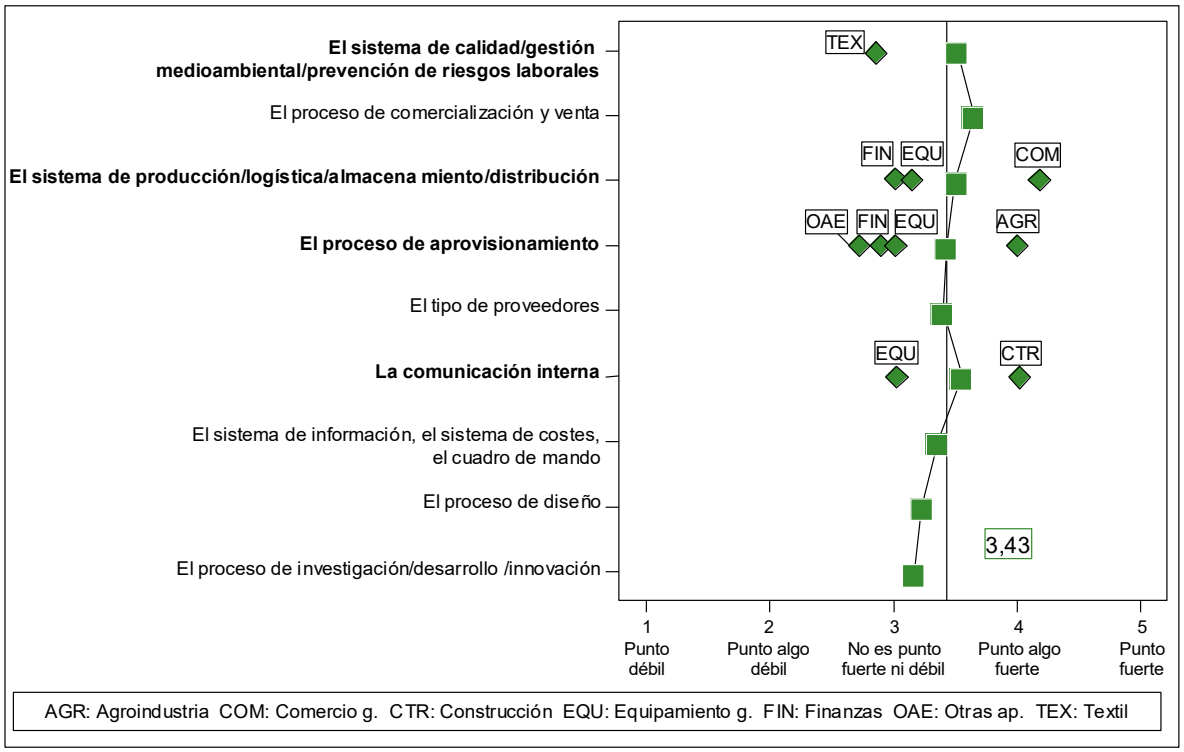
Diferencias significativas entre cadenas empresariales:

- ✓ Se observa que en la cadena de Comercio y Distribución no Específicos existen diferencias significativas por encima de la media (4,44) en el aspecto relativo a los recursos financieros/estructura económica financiera. Los recursos humanos son valorados significativamente por debajo de la media en la cadena de Bienes de Equipo, Industria Auxiliar y Productos Metálicos no Específicos (3,17).
- ✓ En cuanto a la capacidad de innovación, existen diferencias significativas por encima de la media en las cadenas de Comercio y Distribución no Específicos y Pesca y Productos Transformados del Mar (4,22 y 3,85 respectivamente) y, por debajo de la media en el caso de la cadena de Rocas Ornamentales y Productos no Metálicos (2,50).
- ✓ Las empresas de la cadena empresarial de Textil-Confección-Moda y Complementos del Área difieren significativamente por debajo de la media (2,54) en el aspecto relativo a la actitud de cooperación. Dicho aspecto hace referencia a la actitud de cooperación y alianzas por parte de las empresas en general, con otras empresas, con la administración pública y con el entorno. Debe ser interpretado como una actitud en general, sin que esté referida a ningún agente en particular. Además, debe tenerse en cuenta que se trata fundamentalmente de empresas de confección textil que habitualmente tienen contratos de subcontratación a medio plazo, pero que sin embargo no se detecta una clara orientación a la cooperación con todos los agentes de su entorno.
- ✓ Existen diferencias significativas por encima de la media en el aspecto relativo a la cultura de la empresa en la cadena empresarial de Comercio y Distribución no Específicos (4,56) y, diferencias significativas por debajo de la media en la cadena empresarial de Rocas Ornamentales y Productos no Metálicos (2,88).
- ✓ En el caso de los aspectos relativos a la profesionalidad y actitud de los directivos y de los trabajadores, existen diferencias significativas por encima de la media en Servicios Financieros (4,36) y Comercio y Distribución no Específicos (4,33), y por debajo de la media en la cadena de Bienes de Equipo, Industria Auxiliar y Productos Metálicos no Específicos (3,25).
- ✓ Las empresas de la cadena empresarial de Servicios Financieros valoran significativamente por encima de la media el aspecto relativo a la formación de los directivos y trabajadores (4,18) y, significativamente por debajo de la media lo hacen las empresas de la cadena de Bienes de Equipo, Industria Auxiliar y Productos Metálicos no Específicos (2,83).

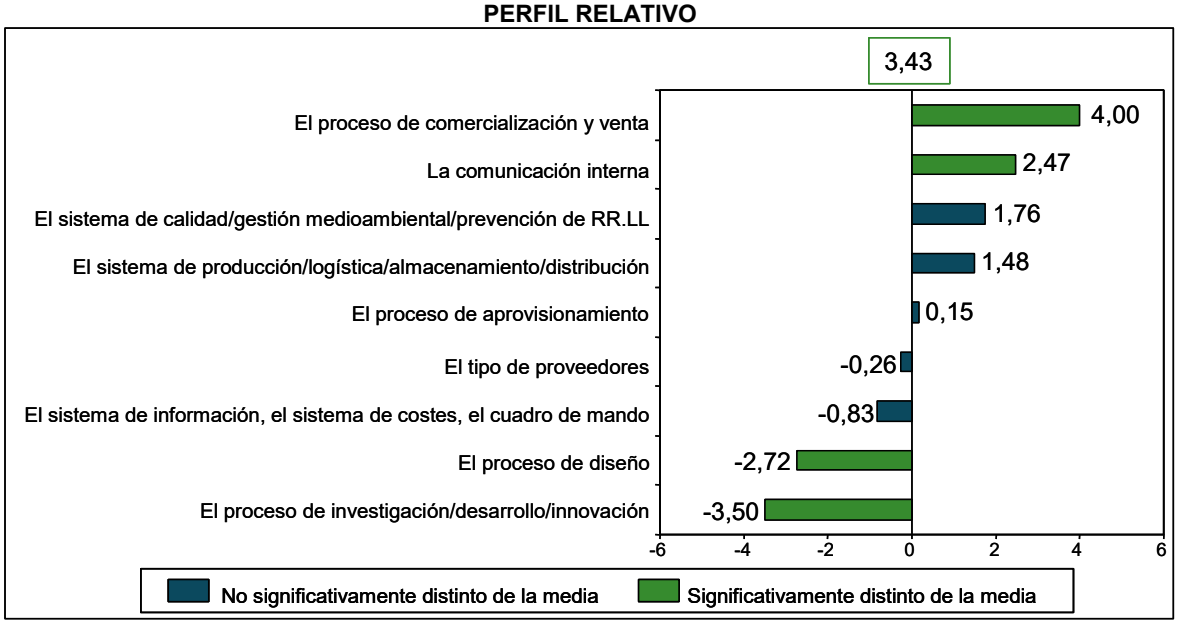
Figura 3.3.17

VENTAJAS COMPETITIVAS DE LAS EMPRESAS RELATIVAS A SISTEMAS Y PROCESOS OPERATIVOS

PERFIL ABSOLUTO



PERFIL RELATIVO



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

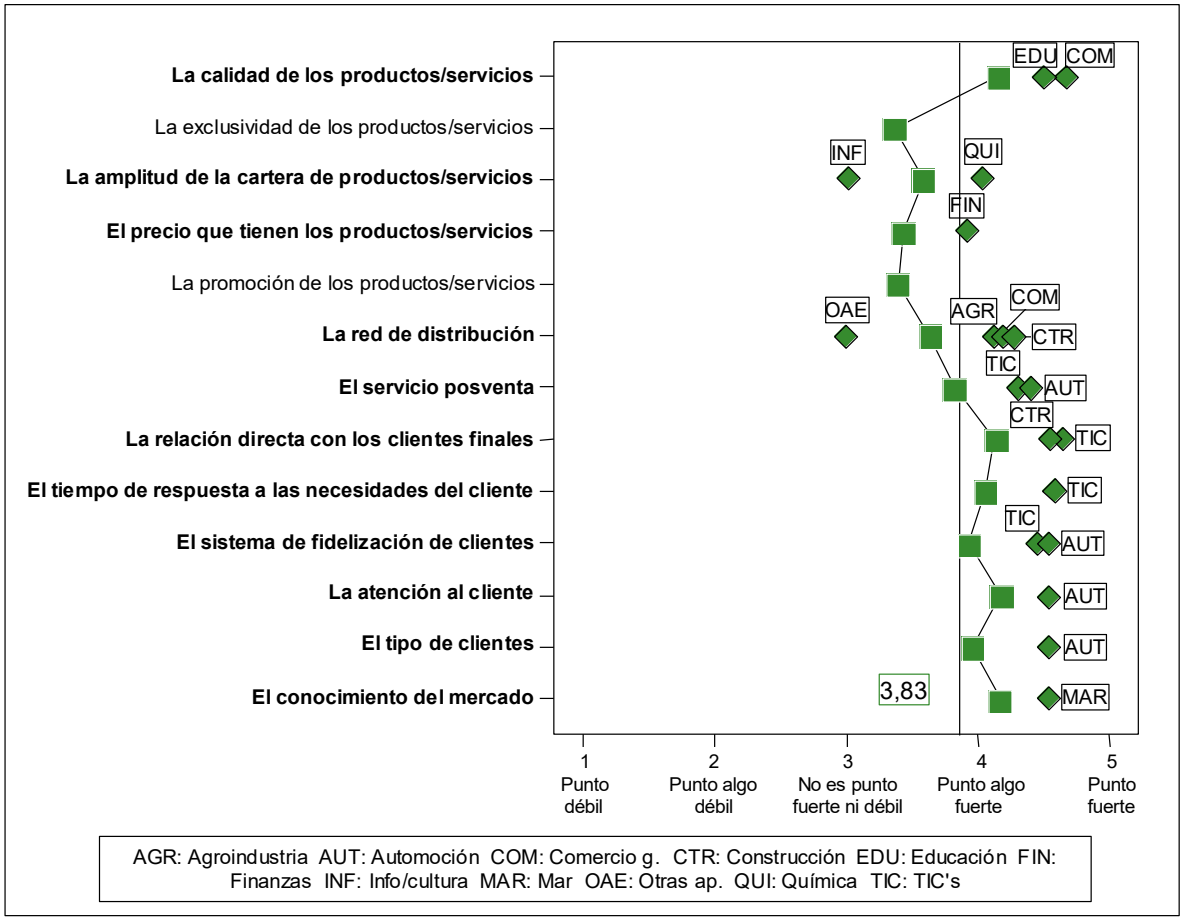
- Los empresarios del Área califican la **situación de los sistemas y procesos** de las empresas en su conjunto como de una **cierta fortaleza,** representando por lo tanto **ventajas competitivas** en un aspecto fundamental del capital organizativo del sistema empresarial del Área, con una incidencia directa en la eficacia y eficiencia empresarial. Si bien, en ninguno de los sistemas o procesos valorados se considera que existan debilidades, tampoco ninguno de ellos constituyen una clara fortaleza.
- El aspecto **mejor valorado comparativamente,** hace referencia al **proceso de comercialización y venta.** Este proceso conjuntamente con la situación del capital relacional (clientes), comentado anteriormente, tienen una **incidencia importante en la mejora,** aunque moderada, de los **resultados en la posición competitiva** de las empresas y, también, en la facturación, como se verá en el apartado de "Evolución y expectativas de los resultados empresariales".
- La **comunicación interna** se encuentra entre los **procesos mejor valorados** comparativamente, situación que incide especialmente en la conformación de la cultura empresarial, en el desarrollo e implicación de los recursos humanos y en la implantación de las decisiones empresariales.
- Entre los procesos **menos valorados comparativamente** se encuentran los relacionados con el **diseño,** situación que está **condicionando la posibilidad de implantar estrategias basadas en este aspecto** fundamental para incrementar el **grado de diferenciación** de los productos, que es unos de los problemas que tienen planteados las empresas del Área.
- Es especialmente relevante, que el **proceso de investigación, desarrollo e innovación** (I+D+I) sea el **menos valorado.** Si bien es considerado neutral (ni debilidad ni fortaleza), no representa por lo tanto ninguna ventaja competitiva del sistema empresarial en su conjunto ni de ninguna de las cadenas consideradas (no existen diferencias significativas). Se constata, por lo tanto, unas **insuficiencias importantes en I+D+I** que es un aspecto relevante en el marco de la denominada sociedad del conocimiento en el que las empresas compiten fundamentalmente en intangibles. En particular en el Área, es un **aspecto determinante para mejorar los productos y los procesos en general,** e incrementar la eficiencia empresarial para conseguir mejores resultados.
- El resto de los procesos contemplados no se diferencian significativamente del valor medio, y entre los que se encuentran, entre otros, los sistemas avanzados de gestión (calidad, prevención y medioambiente), los sistemas de producción-logística-distribución y el proceso de aprovisionamiento.

Diferencias significativas entre cadenas empresariales:

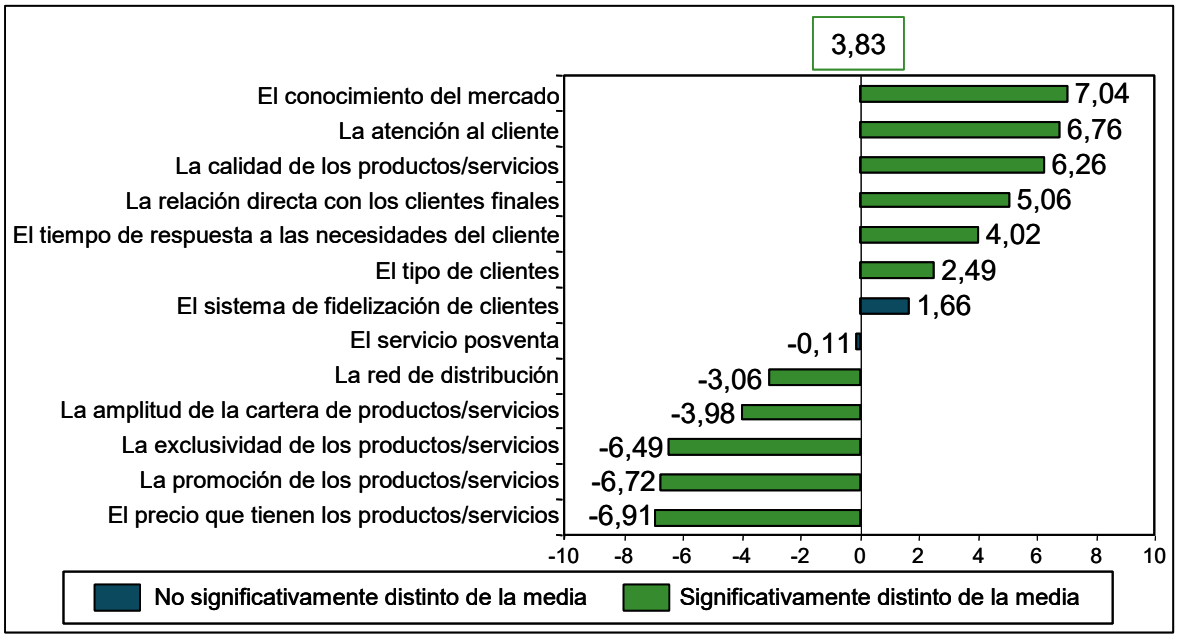
- ✓ Las empresas de la cadena empresarial de Textil-Confección-Moda y Complementos (2,85) se encuentran por debajo de la media en el aspecto relativo a los sistemas de calidad/gestión medioambiental/prevención de riesgos laborales, considerando que no es un punto ni fuerte ni débil.
- ✓ Los sistemas de producción/logística/almacenamiento/distribución de las empresas del Área de la cadena empresarial de Comercio y Distribución no Específicos (4,22) se encuentran significativamente por encima de la media. En cambio, en el caso de las cadenas de Bienes de Equipo, Industria Auxiliar y Productos Metálicos no Específicos (3,08) y Servicios Financieros (3,00) se encuentran significativamente por debajo de la media.
- ✓ Las empresas de la cadena empresarial de Agricultura y Ganadería y sus Transformados valoran más positivamente el proceso de aprovisionamiento (4,00). En cambio, la valoran por debajo de la media las empresas de las cadenas de Bienes de Equipo, Industria Auxiliar y Productos Metálicos no Específicos (3,00), Servicios Financieros (2,89) y Otras Actividades en General (2,71).
- ✓ En el caso del aspecto relativo a la comunicación interna, resalta como más positiva la valoración de las empresas de la cadena de Construcción y Promoción Inmobiliaria (4,07) y por debajo de la media la cadena de Bienes de Equipo, Industria Auxiliar y Productos Metálicos no Específicos (3,08).

Figura 3.3.18
VENTAJAS COMPETITIVAS DE LAS EMPRESAS RELATIVAS A ASPECTOS RELACIONADOS CON EL NEGOCIO (PRODUCTOS, SERVICIOS Y MERCADO DE CLIENTES)

PERFIL ABSOLUTO



PERFIL RELATIVO



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

- Los empresarios consideran que la situación de los **aspectos relacionados con el negocio** (producto y clientes) en su conjunto **presentan alguna fortaleza,** constituyendo por lo tanto una **moderada ventaja competitiva** para el sistema empresarial del Área y, en concreto, **las más valoradas de todas las consideradas.** En general, se aprecia, en este contexto, que el Área tiene **mayores ventajas competitivas en los aspectos más vinculados con el cliente** (capital relacional) **que con los productos,** que comparativamente son significativamente menos valorados.
- Los **aspectos significativamente más valorados** que la media son los **ligados al capital relacional,** en los que destaca el **conocimiento del mercado** en el que están actuando las empresas, que es uno de los aspectos fundamentales para la toma de decisiones estratégicas, especialmente las de marketing. Otros aspectos como la atención al cliente, la relación directa con el cliente final, el tiempo de respuesta y la tipología de clientes, están también entre los más valorados comparativamente. Sin embargo, aspectos como el sistema de fidelización de los clientes y el servicio posventa están menos valorados, no diferenciándose significativamente de la media.
- Con relación a los **productos/servicios,** solamente la **calidad se encuentra de forma significativa entre los más valorados comparativamente.** El resto de los aspectos contemplados están todos situados significativamente por debajo del valor medio (en concreto la red de distribución, la amplitud de la cartera, la exclusividad, la promoción y el precio).
- En general parece que existe cierta problemática relacionada con el producto que supone una limitación para aprovechar adecuadamente el nivel de capital relacional y el nivel de calidad de producto existente. Las **limitaciones en capacidad de innovación en producto** dificulta la posibilidad de ampliar la gama y de alcanzar un nivel de exclusividad mayor, aspectos relevantes para soportar las estrategias de diferenciación en general, y las de crecimiento en desarrollo de producto y de diversificación, en particular, (estrategias que afectan a un porcentaje relevante de empresas del Área).
- Asimismo, el **nivel de innovación no parece que incida suficientemente en la mejora de los procesos** lo que permitiría un mejor posicionamiento en precios derivado de la mejora de costes operativos, especialmente relevante para las empresas que compiten en liderazgo en costes, en general, y aquellas con estrategias de crecimiento por penetración (productos actuales en mercados actuales), que exigen incidir particularmente en una fuerte promoción de los productos/servicios bajo un importante control de los costes para mantener una adecuada rentabilidad del producto/servicio.

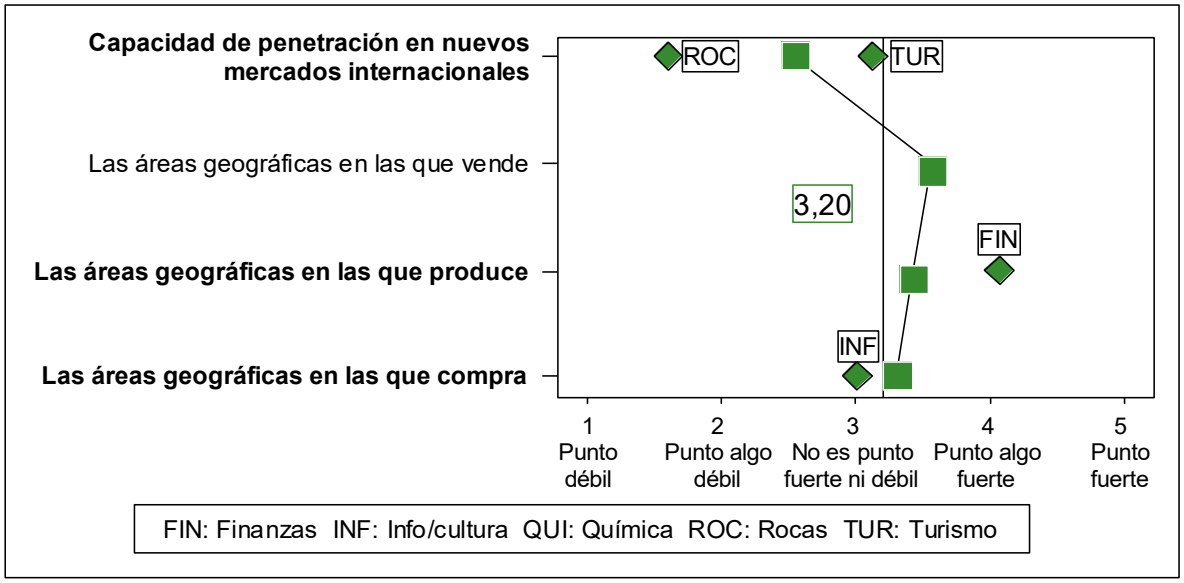
Diferencias significativas entre cadenas empresariales:

- ✓ Las diferencias significativas de los aspectos relativas a la calidad de los productos/servicios se sitúan por encima de la media en las cadenas de Comercio y Distribución no Específicos (4,67) y Educación, Salud y Medioambiente (4,50).
- ✓ Con respecto a la amplitud de la cartera de productos/servicios, la cadena de Química-Farmacéutica se encuentra significativamente por encima de la media (4,09), mientras que las empresas de la cadena de Información, cultura y relacionados valoran este aspecto por debajo de la media (3,00).
- ✓ Las empresas de la cadena empresarial de Servicios Financieros (3,91) se encuentran significativamente por encima de la media en las ventajas basadas en el precio de los productos/servicios.
- ✓ En el aspecto relativo a la red de distribución, las cadenas de Construcción y Promoción Inmobiliaria (4,31), Comercio y Distribución no Específicos (4,22) y Agricultura y Ganadería y sus Transformados (4,12) se encuentran significativamente por encima de la media. De la misma forma, la cadena de Otras Actividades en General (3,00) se encuentra significativamente por debajo de la media.
- ✓ En el caso de la relación directa con los clientes finales, las cadenas de TIC´s (4,64) y la cadena de Construcción y Promoción Inmobiliaria (4,57) se encuentran significativamente por encima de la media. Lo mismo sucede con la cadena de TIC´s (4,57) en el aspecto relativo al tiempo de respuesta a las necesidades del cliente.
- ✓ Las empresas de la cadena empresarial de Automoción se encuentran significativamente por encima de la media en los aspectos relativos al servicio postventa (4,45 y también las TIC´s -4,36-), al sistema de fidelización de clientes (4,63 y también las Tecnologías de la información y la comunicación -4,43-), a la atención del cliente (4,64) y al tipo de clientes (4,55),
- ✓ En cuanto al conocimiento del mercado, las empresas de la cadena de Pesca y Productos Transformados del Mar (4,54) se encuentran significativamente por encima de la media.

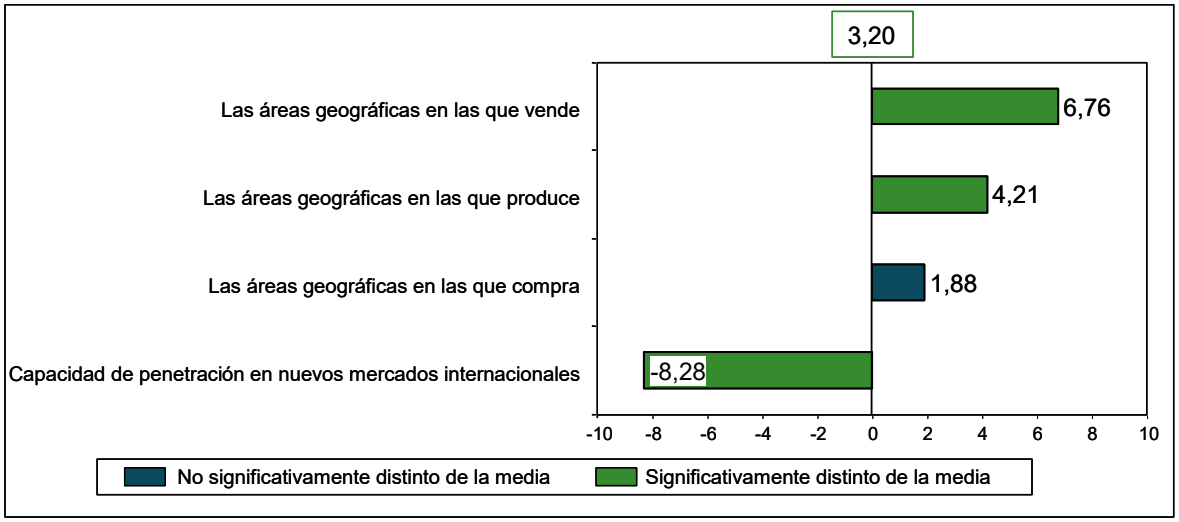
Figura 3.3.19

VENTAJAS COMPETITIVAS DE LAS EMPRESAS RELATIVAS A LOS MERCADOS GEOGRÁFICOS

PERFIL ABSOLUTO



PERFIL RELATIVO



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

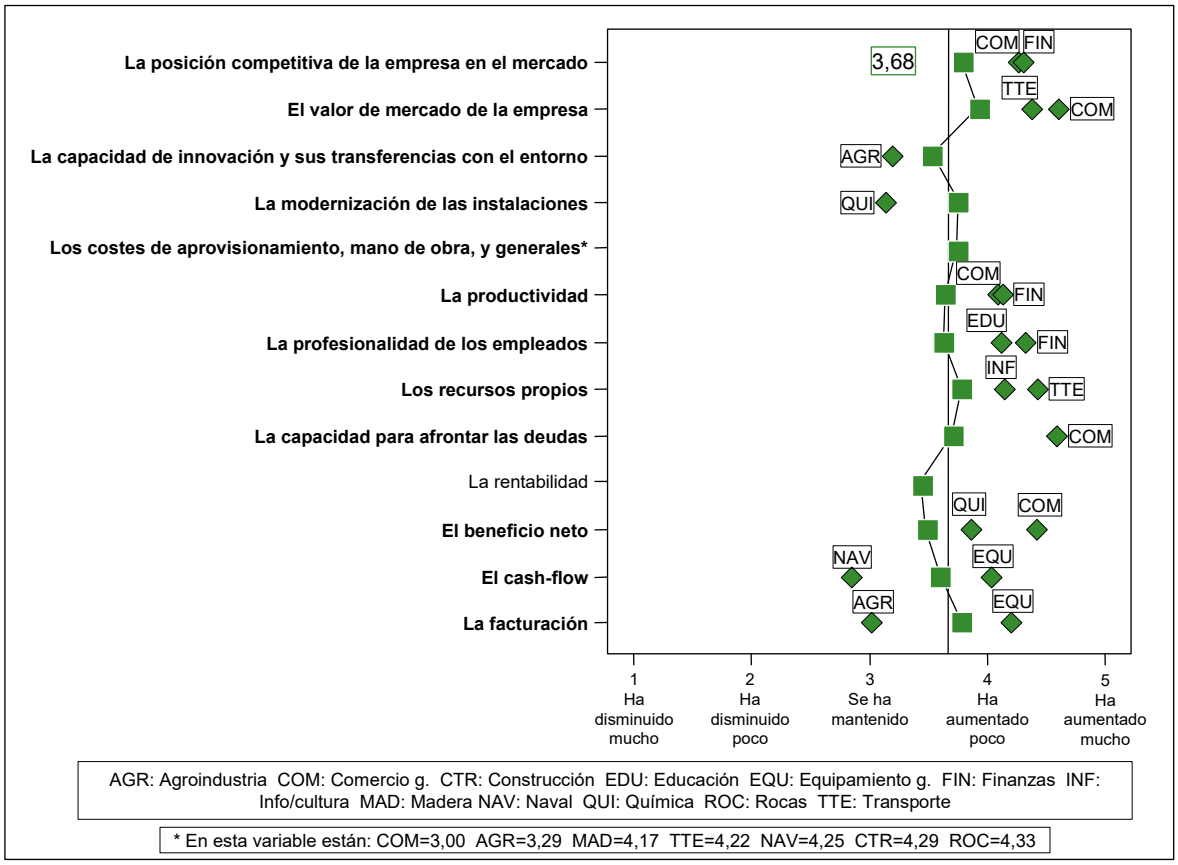
- La **valoración prácticamente neutral** (ni debilidad, ni fortaleza) dada por los propios empresarios sobre las ventajas competitivas **del sistema empresarial ante los mercados geográficos,** implica la **práctica inexistencia de ventajas** en un ámbito que tiene una especial relevancia para garantizar el éxito de las actuales estrategias de crecimiento (de desarrollo de mercado y de diversificación especialmente), entre otras. De todas las agrupaciones de ventajas competitivas analizadas, las relacionadas con los mercados **son las menos valoradas.**
- El **aspecto mejor valorado comparativamente** hace referencia a **las áreas geográficas en las que venden** las empresas de la zona que, como se vio anteriormente, son fundamentalmente el **mercado local** (el Área), el **provincial y** el **regional** (Galicia) y, **en menor medida, el resto de España.** La existencia de unas limitadas ventajas competitivas en el mercado de venta actual, con moderados ritmos de crecimiento, pone de manifiesto la **insuficiencia en innovación comercial** que permita soportar las estrategias de desarrollo de mercados o de diversificación, en las que están implicadas un importante porcentaje de empresas del Área.
- Entre otros **aspectos más valorados comparativamente** (en el que se tienen unas **mínimas ventajas competitivas),** se hace referencia a las **áreas geográficas en las que se produce,** que es en general la propia Área Metropolitana. La visión prácticamente neutral del efecto del Área en su conjunto en el sistema empresarial, analizada en el apartado de análisis externo, denota **algunas insuficiencias** en diversos aspectos (infraestructuras, servicios, recursos humanos, innovación, ordenación territorial, entre otros) que **pueden estar dificultando que la zona sea percibida por los empresarios como un factor claro de apalancamiento** para impulsar su sistema empresarial y mejorar su posicionamiento competitivo.
- La **práctica inexistencia de ventajas competitivas con relación a las áreas geográficas de compra** (España en general y Europa, fundamentalmente), pone de manifiesto una **insuficiencia en el desarrollo eficiente de los procesos de aprovisionamiento,** que mejore la calidad, la logística externa y, especialmente, el precio. Aspecto que es un elemento fundamental para la competitividad de las empresas con estrategias vía liderazgo en coste e, incluso, para aquellas empresas con estrategias de diferenciación (que sin embargo compiten con precios contenidos que no permiten obtener elevados márgenes).
- Es especialmente relevante que sea la **capacidad de penetración en nuevos mercados internacionales,** no solamente el **aspecto menos valorado** en el ámbito de los mercados, si no que es **considerado un punto relativamente débil** del sistema empresarial del Área y, además, el único caso de todos los analizados en el que se reconoce que existen desventajas competitivas. Esta situación, está limitando la implantación de estrategias de crecimiento en mercados exteriores, que permitan un mayor desarrollo del grado de internacionalización, que es uno de los principales retos del Área.

Diferencias significativas entre cadenas empresariales:

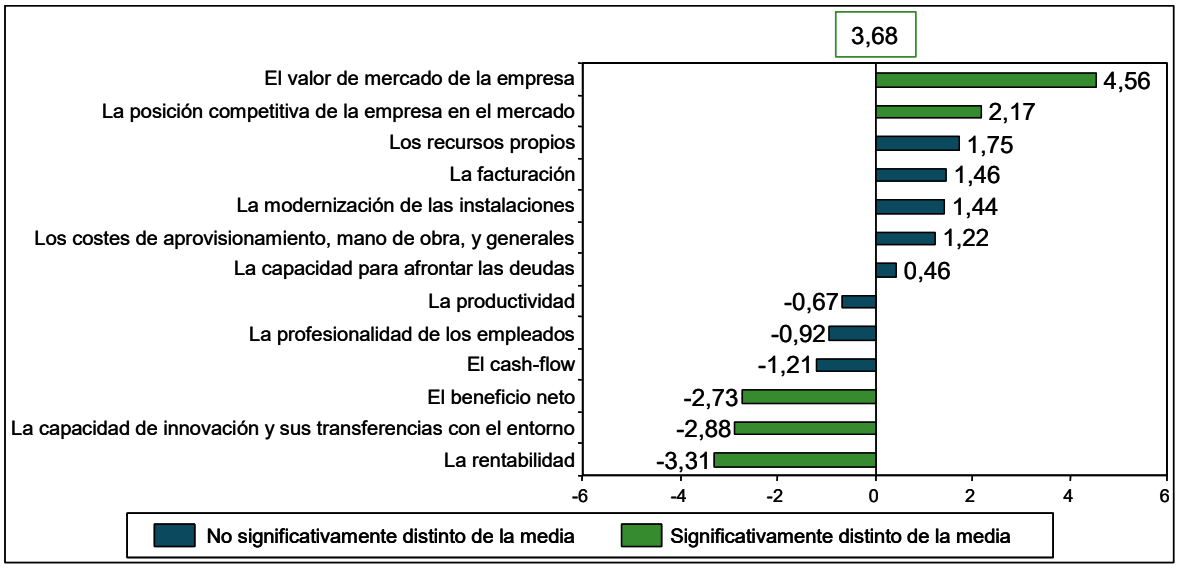
- ✓ Las empresas de la cadena empresarial de Turismo, Ocio y Relacionados difieren significativamente por encima de la media en el aspecto relativo a la capacidad de penetración en nuevos mercados internacionales (3,17). En el caso de las empresas de la cadena empresarial de Rocas Ornamentales y Productos no Metálicos (1,63) difiere significativamente por debajo de la media.
- ✓ También existen diferencias significativas por encima de la media en el aspecto relativo a las Áreas geográficas en las que producen las empresas, en el caso de la cadena de Servicios Financieros (4,10).
- ✓ La cadena de Información, cultura y relacionados (3,00) se encuentra significativamente por debajo de la media en el aspecto referente a las Áreas geográficas en las que compra.

3.3.5.- Evolución y expectativas de los resultados empresariales.

Figura 3.3.20
EVOLUCIÓN EN LOS ÚLTIMOS 2 AÑOS DE DIVERSOS RESULTADOS EMPRESARIALES
PERFIL ABSOLUTO



PERFIL RELATIVO



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

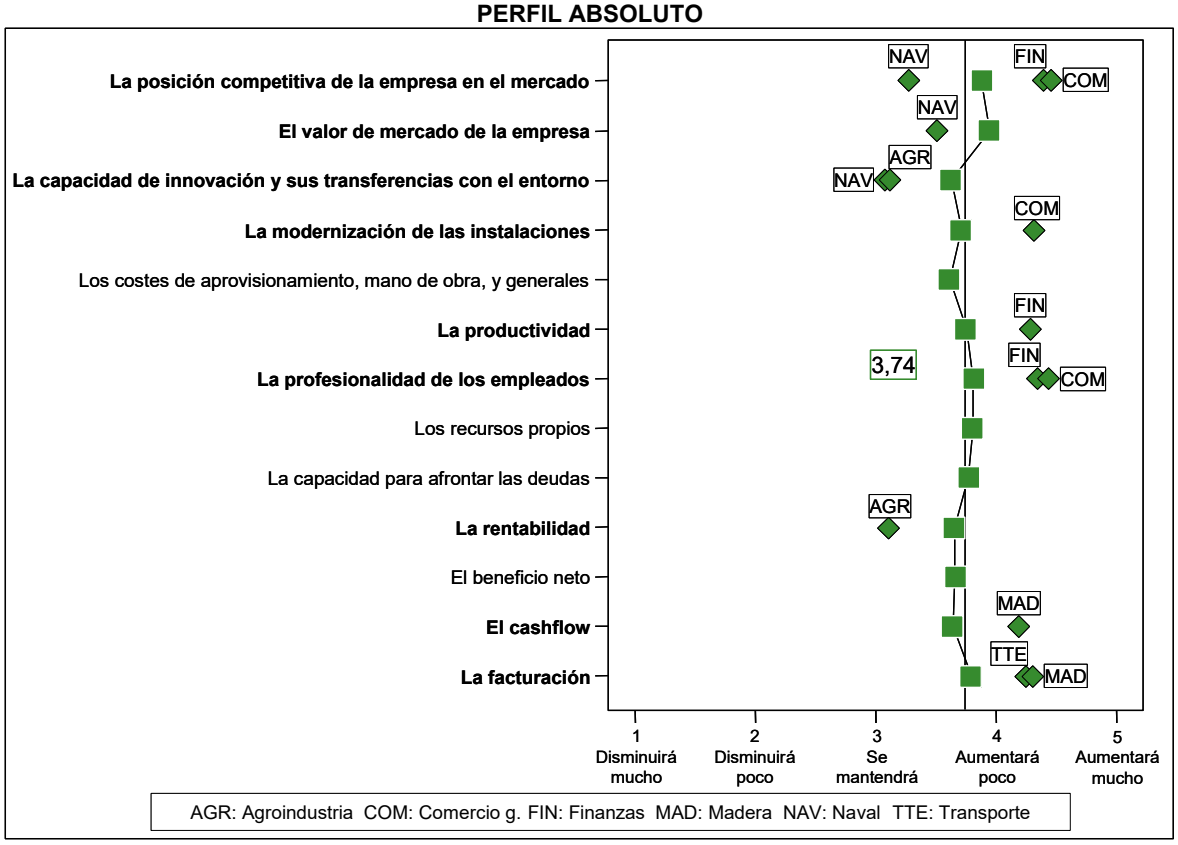
- El sistema empresarial del Área Metropolitana en su conjunto ha experimentado una **evolución positiva de los resultados empresariales en los dos últimos años,** aunque dicho incremento haya sido limitado, en opinión de los propios empresarios. Tan sólo en el caso de los costes (aprovisionamiento, mano de obra, generales,…), se observa una tendencia negativa con un ligero incremento en los últimos años limitando la evolución de otros indicadores (cash-flow, beneficio neto y rentabilidad).
- El **resultado que más ha aumentado** comparativamente de forma significativa ha sido el **valor de mercado de la empresa** que refleja una cierta vitalidad del sistema en su conjunto. Si bien, no se puede ignorar la posible incidencia del importante crecimiento económico en la valoración de los activos empresariales, a nivel global y en España en particular. Esta evolución también supone un **buen posicionamiento de las empresas para el desarrollo de estrategias de crecimiento** a través de la integración, en la búsqueda de la dimensión adecuada para competir en mercados más amplios en términos geográficos.
- La **posición competitiva** de las empresas en el mercado, ha sido otro de los aspectos en los que se han obtenido mejores resultados comparativamente, hecho que refuerza y da mayor consistencia a la vitalidad del sistema comentada en el punto anterior. La mejora en la posición competitiva es **consecuencia del importante capital relacional** (clientes) existente en el Área y de la **calidad** de los productos, si bien **otros aspectos** (precio, promoción, exclusividad, entre otros) **parecen limitar la intensidad** de su evolución.
- **La mejora de la modernización de las instalaciones, no parece que se traslade en unos mayores resultados en productividad,** en lo que parece incidir en cierta forma la limitada evolución de la profesionalidad de los recursos humanos que permita una mayor eficiencia en el uso de esas instalaciones vía formación, fundamentalmente. Tampoco parece que se produzca una mejora relevante de los procesos a través de la innovación.
- Analizando los **indicadores de resultados económicos-financieros,** es importante resaltar que si bien la **facturación ha experimentado un crecimiento,** la **evolución del beneficio no lo ha sido en la misma intensidad,** siendo uno de los aspectos menos valorados comparativamente. Lo que es un reflejo de la **dificultad,** entre otros aspectos, **de conseguir mayores márgenes en los mercados actuales,** en los que no es fácil trasladar a los clientes los incrementos de los costes empresariales vía mayores precios, especialmente en mercados con un moderado crecimiento y compitiendo con productos similares (poco diferenciados). Consecuentemente, los resultados en los que la evolución ha sido menos positiva comparativamente, es en la **rentabilidad.** Lo que indica una **problemática de eficiencia global del sistema empresarial del Área,** derivada de insuficiencias en los recursos y capacidades y de una insuficiente orientación hacia la innovación y cooperación en todos los ámbitos.
- **La capacidad de innovación y su transferencia** es uno de los aspectos en los que **se ha conseguido un crecimiento menor,** lo que teniendo en cuenta las insuficientemente valoraciones de estos aspectos, supone uno de los **principales frenos para la mejora competitiva del sistema empresarial del Área,** a través de un mayor impulso en innovación en producto, procesos, organización y comercialización, que incrementaría los resultados, en general, y en productividad y posicionamiento, en particular. Asimismo, la problemática de la transferencia de conocimiento, pone de relieve ineficiencias en la cooperación y en el establecimiento de redes entre empresas, las entidades de I+D+I y la Administración Pública.

Diferencias significativas entre cadenas empresariales:

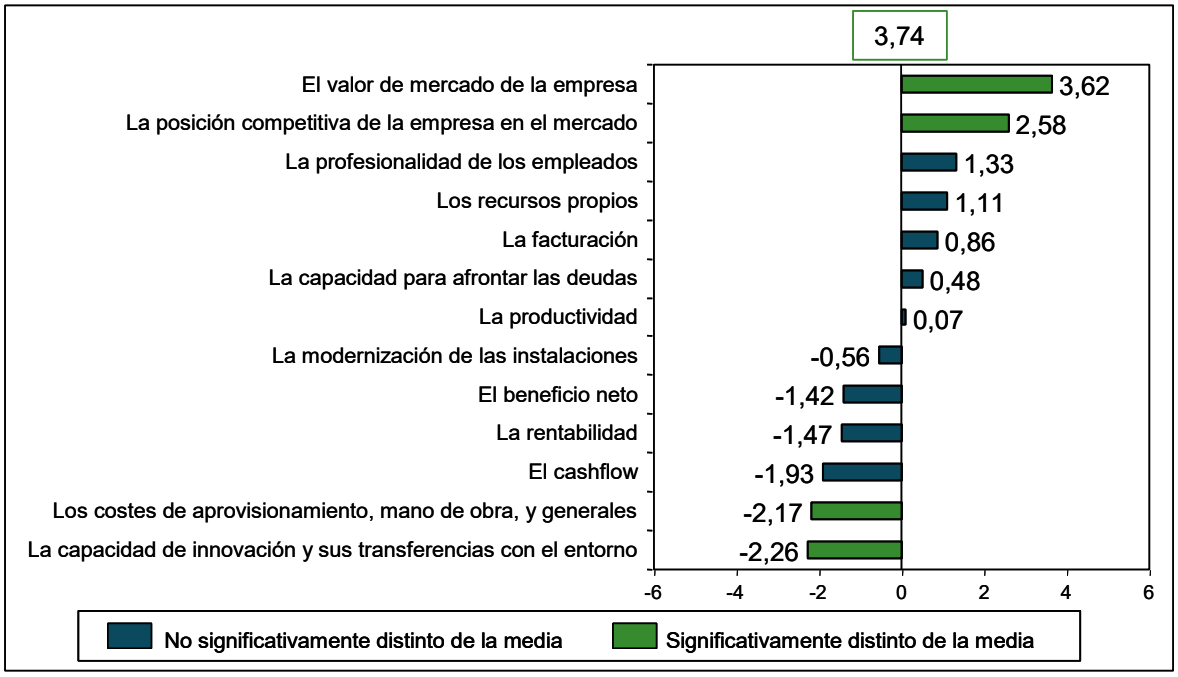
- ✓ Debido al gran número de diferencias significativas existentes entre unas y otras cadenas empresariales, sólo se destacarán en este apartado las más relevantes en base al número de variables en el que existen diferencias.
- ✓ Así, la cadena empresarial de Agricultura y Ganadería y sus Transformados valora por debajo del resto de empresas la evolución de la capacidad de innovación y sus transferencias con el entorno (3,24), la facturación (3,06) y los costes de aprovisionamiento, mano de obra y generales (3,29).
- ✓ Las empresas de la cadena empresarial de Comercio y Distribución no Específicos valoran por encima de la media la evolución del beneficio neto (4,44), la capacidad para afrontar las deudas (4,63), la productividad (4,11), el valor de mercado de la empresa (4,67) y la posición competitiva en el mercado (4,33), y evalúa por debajo de la media la evolución de los distintos costes (3,00).
- ✓ La cadena empresarial de Servicios Financieros valora por encima de la media la evolución de la profesionalidad de los empleados (4,27), la productividad (4,18) y la posición competitiva de sus empresas (4,36).
- ✓ Por otro lado, la cadena empresarial de Logística y Transporte valora por encima de la media la evolución de los recursos propios (4,44), los costes (4,22) y el valor de mercado de las empresas (4,44).

Figura 3.3.21
EXPECTATIVAS PARA LOS PRÓXIMOS 3 AÑOS SOBRE DIVERSOS RESULTADOS EMPRESARIALES

PERFIL ABSOLUTO



PERFIL RELATIVO



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

- Existen unas **expectativas de evolución positiva** de los resultados del sistema empresarial del Área en su conjunto, si bien, en opinión de los propios empresarios, **dicho crecimiento será moderado.** Además, en todos los aspectos contemplados se producen estas mejoras de las expectativas, que tendrán un efecto positivo en el conjunto del sistema, excepto en el caso de la expectativa de un cierto incremento de los costes que tendrá un impacto negativo (aunque muy limitado).

- En general, haciendo una comparativa con los gráficos anteriores sobre la evolución en los dos últimos años, se pueden resaltar algunos aspectos:

  √ El **valor de mercado y la posición competitiva** de las empresas, siguen siendo los **resultados que más se incrementarán** comparativamente.

  √ El **beneficio neto y la rentabilidad, dejan de situarse entre los resultados menos valorados comparativamente** (valoración de expectativas prácticamente igual que la media), de lo que se puede deducir expectativas de mejoras en los márgenes y en la eficiencia global del sistema.

  √ **Los costes** (aprovisionamiento, personal y generales) se sitúan entre los **resultados cuyo crecimiento será comparativamente menor,** por lo que existen expectativas de cierta contención de los mismos, al menos con un menor ritmo de crecimiento que la facturación y, por consiguiente, mejorando el crecimiento de beneficio y rentabilidad ya descrito.

  √ Es relevante que **la capacidad de innovación y su transferencia continúe situándose entre los resultados cuyo crecimiento esperado sea menor** en términos comparativos, por lo que no existen expectativas de mejoras sustanciales en este ámbito, que apalanque decididamente el desarrollo del sistema empresarial del Área. Considerando que el efecto de la innovación repercute en un plazo dilatado, es evidente la **acuciante necesidad de mejoras en este sentido**.

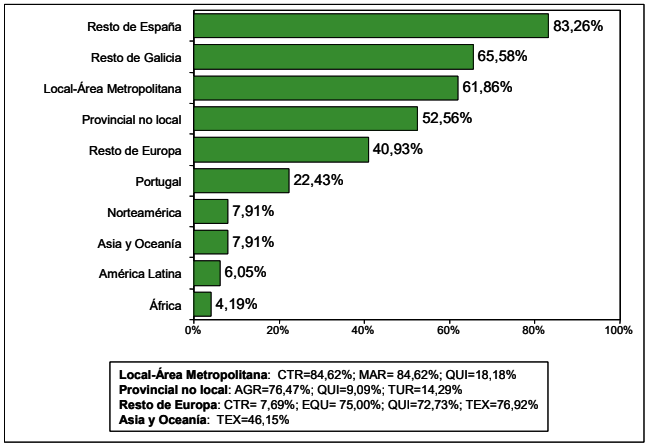
Diferencias significativas entre cadenas empresariales:

- ✓ La cadena empresarial de Agricultura y Ganadería y sus Transformados tiene expectativas por debajo de la media en rentabilidad (3,13) y capacidad de innovación y sus transferencias con el entorno (3,19).
- ✓ La cadena empresarial de Comercio y Distribución no Específicos (4,44) valora por encima de la media la evolución futura de la profesionalidad de los empresarios (4,44), la modernización de las instalaciones (4,33) y la posición competitiva de sus empresa en el mercado (4,44).
- ✓ Las empresas de la cadena empresarial de Servicios Financieros valoran por encima de la media la profesionalidad de los empleados (4,36), la productividad (4,27) y la posición competitiva en el mercado (4,36).
- ✓ La cadena empresarial de Forestal y Productos Transformados de la Madera valora por encima de la media la evolución de la facturación (4,27) y el cashflow (4,18).
- ✓ La cadena empresarial de Construcción y Reparación Naval valora por debajo de la media la capacidad de innovación y sus transferencias con el entorno (3,17), la posición competitiva en el mercado (3,33) y el valor de mercado de sus empresas (3,50).
- ✓ Por último, las empresas de la cadena empresarial de Logística y Transporte consultadas evalúan por encima de la media la evolución futura de la facturación (4,22).

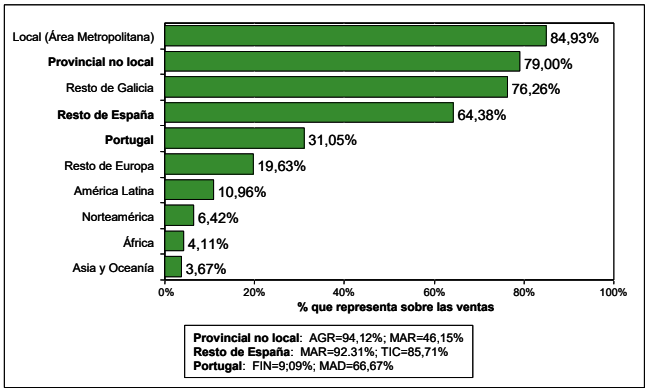
3.3.6.- Visión conjunta de algunos aspectos relevantes del análisis interno.

Figura 3.3.22
SÍNTESIS DE ASPECTOS RELEVANTES DE MERCADOS DE COMPRA Y DE VENTA

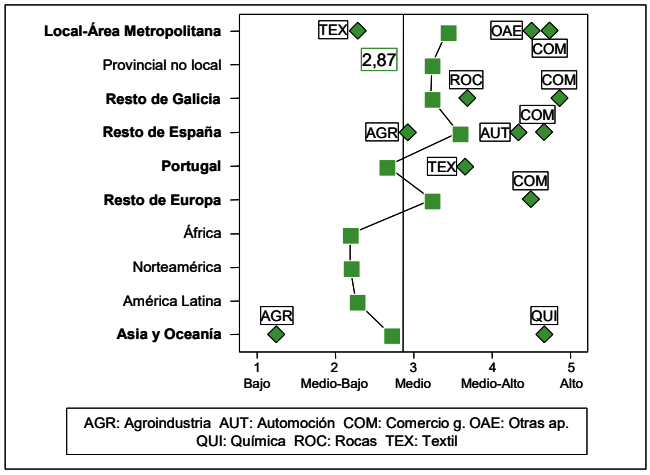
MERCADOS DE COMPRA DE LAS EMPRESAS DEL ÁREA



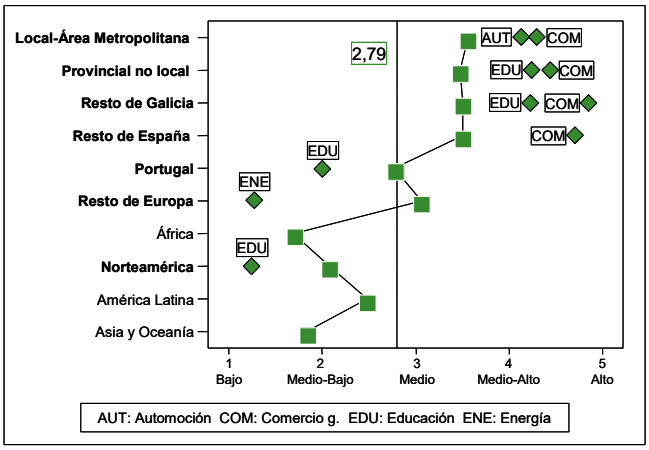
MERCADOS DE VENTA DE LAS EMPRESAS DEL ÁREA



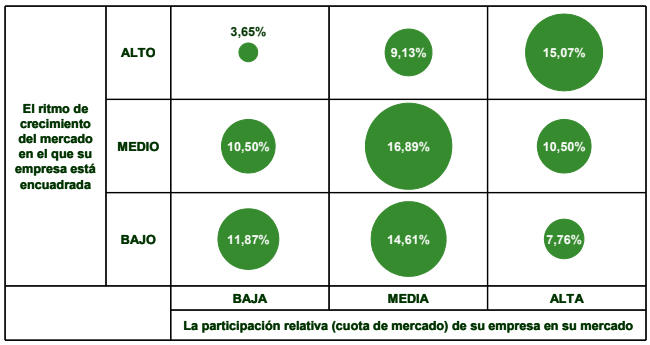
GRADO DE ATRACTIVO FUTURO DE LOS MERCADOS DE COMPRA PARA LAS EMPRESAS DEL ÁREA



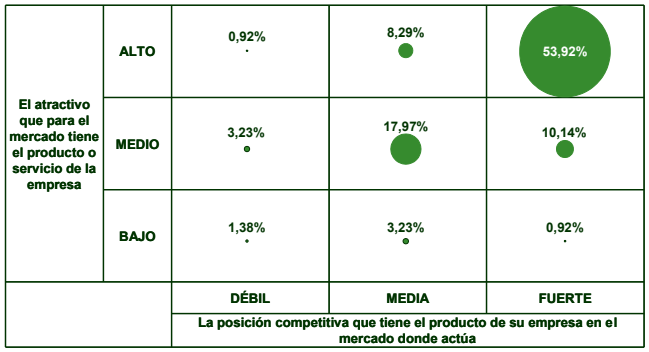
GRADO DE ATRACTIVO FUTURO DE LOS MERCADOS DE VENTA PARA LAS EMPRESAS DEL ÁREA



RITMO DE CRECIMIENTO Y CUOTA DE PARTICIPACIÓN RELATIVA EN EL MERCADO DE LAS EMPRESAS DEL ÁREA



GRADO DE ATRACTIVO PARA EL MERCADO Y POSICIÓN COMPETITIVA DE LOS PRODUCTOS/SERVICIOS DE LAS EMPRESAS DEL ÁREA

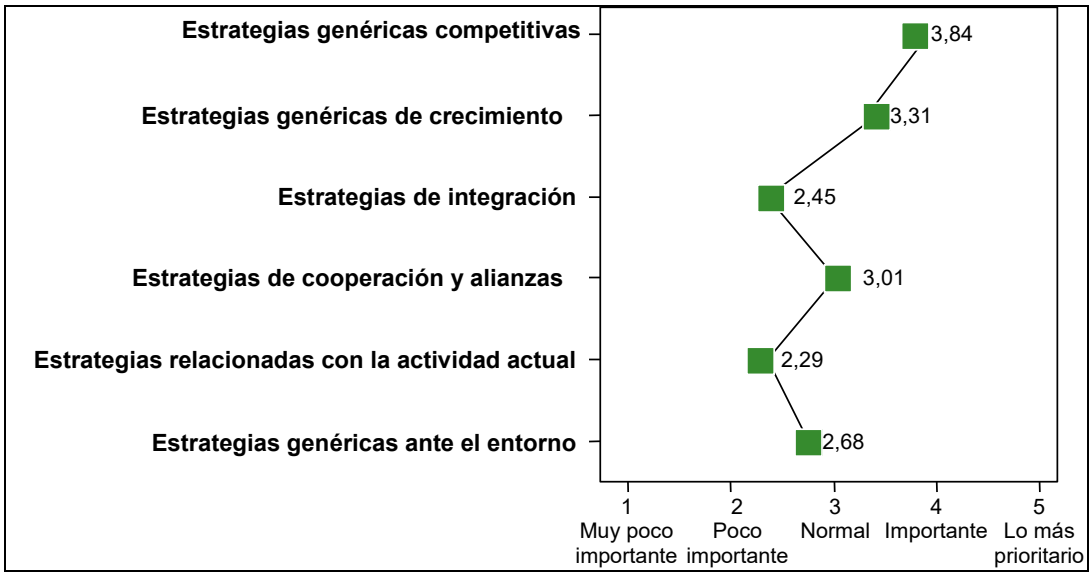


Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Como síntesis de los principales aspectos del análisis interno desarrollado anteriormente, se pueden destacar las siguientes conclusiones:

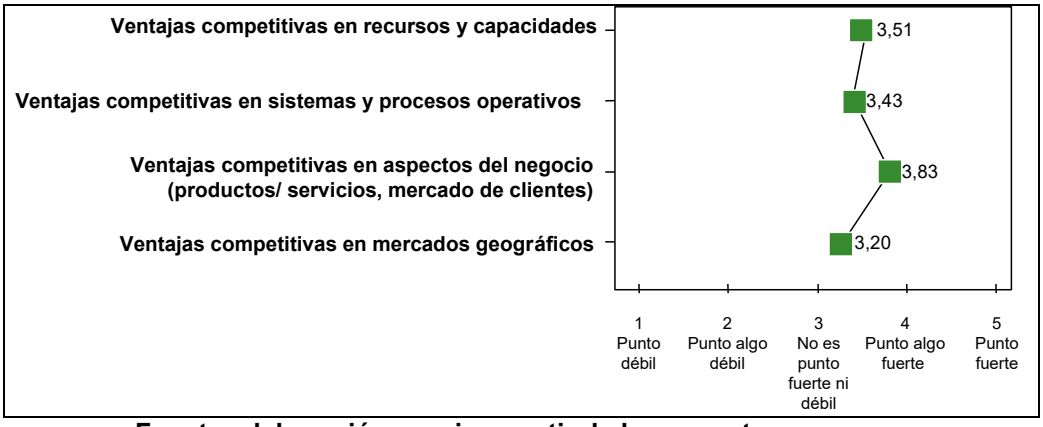
- En cuanto a **mercados de compra,** se observa un importante grado de concentración en los **mercados de compra más próximos,** recurriendo en gran medida al mercado del Resto de España. Esta situación implica cierto grado de insuficiencia del mercado local/ regional como fuente de aprovisionamiento.
- Con respecto a los mercados de **compra internacionales.** Se observa también cierta **tendencia a recurrir a mercados próximos** (área europea), con cierto grado de desaprovechamiento de las posibilidades existentes en otros mercados (América Latina, Asia, Norteamérica, entre otros), que son percibidos como de bajo grado de atractivo.
- Con respecto a los **mercados de venta,** se puede observar una **orientación hacia el mercado gallego en su conjunto** y, en menor medida, el del resto de España. En general, se observa un **bajo grado de internacionalización de las ventas.** Existe además una gran coincidencia entre los mercados actuales y el atractivo futuro por zonas geográficas. Teniendo en cuenta el grado de saturación de los principales mercados actuales, comentado en el entorno específico, se observa la existencia de **ciertas barreras al crecimiento en mercados externos al Área** en general (tanto actuales como nuevos), **y a la internacionalización** de las empresas del Área en particular.
- Comparativamente, se observa un **mayor grado de internacionalización de las compras que de las ventas.** Esta diferencia puede suponer una falta de aprovechamiento de sinergias entre ambas dimensiones, de forma que puede no estar aprovechándose la presencia en mercados de compra internacionales para desarrollar también actividades de comercialización en los mismos. Especialmente en las **ventas**, se observa un **bajo nivel de presencia en mercados internacionales**.
- Analizando de forma conjunta **el ritmo de crecimiento/ cuota de participación,** se podría afirmar que las empresas del Área Metropolitana actúan mayoritariamente en **mercados de crecimiento medio-bajo** y en los que **gozan de una cuota de mercado fundamentalmente medio-alta.** A este respecto, hay que insistir que los principales mercados de venta se corresponden fundamentalmente con la comunidad autónoma de Galicia y, en menor medida, el resto de España, por lo que dicho ritmo de crecimiento puede estar influenciado por el limitado tamaño de los mercados en los que operan.
- Existe **cierto equilibrio en el ritmo de crecimiento/cuota de participación en el mercado,** justificando la variedad de estrategias desarrolladas por el conjunto de empresas del sistema empresarial del Área. Existe un porcentaje pequeño pero significativo de empresas que declaran situarse en mercados de alto crecimiento con una alta cuota de mercado, que pueden servir de referentes para el conjunto del sistema empresarial.
- Una **visión conjunta** a la **matriz de cruce grado de atractivo/ posición competitiva**, permite afirmar que las empresas del Área Metropolitana consideran que tienen unos **productos/servicios atractivos** en unos **mercados** en los que **consideran que disponen una buena posición competitiva.**
- Como **contrapunto** existe un porcentaje significativo de empresas con **necesidades importantes de reestructurar el binomio producto-mercado,** ya que manifiestan estar en una situación de atractivo medio y bajo de sus productos/servicios y una posición competitiva media y débil de los mismos.

Figura 3.3.23
GRADO DE IMPORTANCIA POR AGRUPACIONES DE ESTRATEGIAS



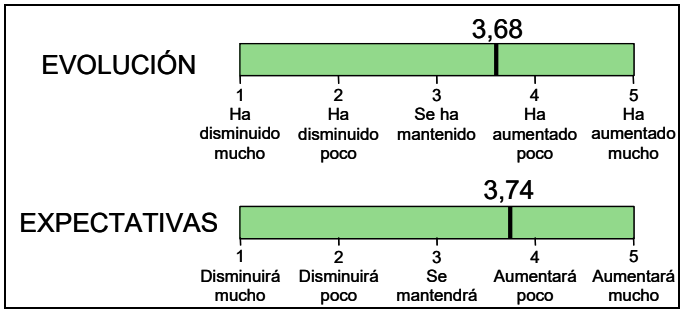
Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Figura 3.3.24
VENTAJAS COMPETITIVAS POR AGRUPACIONES DE ASPECTOS



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Figura 3.3.25
VALORES MEDIOS DE DIVERSOS RESULTADOS EMPRESARIALES



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

- Existe una **visión optimista sobre el atractivo de los productos/servicios de las empresas del Área y la posición competitiva** que consideran que tienen los empresarios consultados. Este hecho explica que mayoritariamente **desarrollen estrategias competitivas ofensivas** ante el entorno. Pero existe el riesgo derivado de un bajo desarrollo de actividades de innovación, tanto incrementales para prolongar el ciclo de vida de los productos actualmente en fase de madurez, como aquellas innovaciones que faciliten un mayor desarrollo de **estrategias de crecimiento** (baja orientación a desarrollar estrategias de desarrollo de mercados).

- Existe un **bajo desarrollo de estrategias de integración** tanto horizontal como vertical y **de estrategias de cooperación y alianzas** (clientes, proveedores, competidores), que limitan el crecimiento del sistema empresarial, donde predomina la existencia de pequeñas empresas con necesidades de ser competitivas en costes, incluso en aquellas empresas orientadas a competir por diferenciación.

- También se observa entre las **agrupaciones de estrategias con menor prioridad,** las **relacionadas con cambios en la actividad actual** (cambio total de actividad, deslocalización de alguna fase del proceso, reestructuración de la actividad…). En este ámbito, la estrategia que más destaca es la **subcontratación** de una parte del proceso, que facilitaría la reducción de costes fijos en las empresas en un sistema empresarial en el que predomina la existencia de empresas con limitaciones de recursos. No obstante, la insuficiente prioridad otorgada puede reflejar una excesiva concentración de actividades en la propia empresa, con riesgo de ineficiencias en los procesos empresariales.

- Las **principales ventajas competitivas** de las empresas del Área provienen de **aspectos vinculados al capital relacional con clientes** (conocimiento del mercado, atención al cliente, relación directa con clientes finales, entre otros, y de la calidad de los productos/servicios). No obstante son **ventajas competitivas un tanto limitadas** ya que su valoración no es muy elevada. Estas ventajas se ven **complementadas por las relativas a los recursos y capacidades,** que siguen en orden de importancia, especialmente ligados a **recursos humanos** (profesionalidad y actitud, cultura) y, en menor medida, **recursos tecnológicos** y tecnologías de productos y procesos.

- **La baja valoración de otros aspectos relacionales** (actitud de cooperación y alianzas con múltiples agentes del entorno) y la **baja capacidad de innovación y de penetración en nuevos mercados**, suponen **frenos relevantes** que dificultan incrementar las limitadas ventajas competitivas existentes. Esta baja capacidad incide particularmente en la innovación de productos (donde las empresas declaran tener más dificultades en la posibilidad de ampliar la gama), en alcanzar niveles de exclusividad de producto mayores o en realizar mejoras en las promociones de productos.

- Se percibe la expectativa de **incrementar el ritmo de crecimiento** de la mayoría de los **resultados empresariales** con respecto a su evolución en los últimos años. Especialmente destacable es que los **costes tienen una expectativa de incrementarse a menor ritmo que la facturación,** repercutiendo favorablemente en el incremento del beneficio y la rentabilidad.

- No obstante, se destaca que la **capacidad de innovación y la transferencia de conocimiento entre empresas y agentes del entorno** sea uno de los indicadores que **menos crecerá,** particularmente relevante si se tiene en cuenta la baja valoración otorgada por los empresarios a los aspectos relacionados (capacidad de innovación de procesos, productos o mercados; el proceso de investigación, desarrollo e innovación; realizar nuevas actividades a través de procesos de integración, entre otros). Esta situación limita el aprovechamiento de las oportunidades del entorno en el que existen agentes con potencial para el desarrollo de acuerdos de I+D+I (universidades, centros tecnológicos, cluster de actividades empresariales…). Todo ello puede limitar la intensidad de crecimiento de la actividad empresarial en el Área.

3.3.7.- Posicionamiento competitivo del sistema empresarial del Área: visión de los empresarios.

Figura 3.3.26
POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LAS CADENAS EMPRESARIALES RESPECTO A DIVERSAS ÁREAS

	Resto de Galicia	Resto de España	Portugal	UE-15	Países ampliación UE	Asia	Resto del Mundo
SISTEMAS DE DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN	2,32	1,69	2,55	1,38	2,54	2,34	2,01
CAPACIDAD DE INNOVACIÓN Y GRADO DE INTERNACIONALIZACIÓN	2,27	1,63	2,45	1,34	2,36	1,97	1,86
RECURSOS (HUMANOS, TÉCNICOS Y FINANCIEROS)	2,31	1,69	2,47	1,49	2,42	2,18	1,97
COSTES LABORALES Y OTROS COSTES DE EXPLOTACIÓN	1,96	2,02	1,76	2,05	1,72	1,54	1,65
CARACTERÍSTICAS DE LOS PRODUCTOS	2,14	2,06	2,44	1,97	2,49	2,29	2,09

3=Significativamente mejor 2=No existe una diferencia significativa 1=Significativamente peor

DIFERENCIAS SIGNIFICATIVAS POR CADENAS EMPRESARIALES	*Resto de Galicia*	*Resto de España*	*Portugal*	*UE-15*	*Países ampliación UE*	*Asia*	*Resto del mundo*
Sistemas de Dirección y Organización	EDU=2,71 TTE=2,83					QUI=2,83	QUI=2,80
Capacidad de Innovación y grado de internacionalización	OAE=2,67 TTE=2,83		TIC=2,89	FIN=1,89	AUT=1,57 QUI=2,83		QUI=2,80 TEX=1,44
Recursos (humanos, técnicos y financieros)	TIC=2,62		TIC=2,90	INF=1,10	MAR=2,88		TEX=1,56
Costes laborales y otros costes de explotación			CTR=2,33 MAD=1,22		QUI=1,17		INF=2,22
Características de los productos	AGR=1,92		EQU=2,13		ENE=2,14	TIC=1,80	MAR=2,63

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

- La **valoración general** que realizan las empresas encuestadas en cuanto al **posicionamiento de las distintas cadenas empresariales** del Área Metropolitana **frente a empresas de otras zonas competidoras, varía en función de la zona considerada y de la proximidad a dichos mercados.** Se puede concluir que la visión del posicionamiento está especialmente **condicionada por los mercados de actuación actuales que además son los de mayor atractivo** (fundamentalmente, local/regional y, en menor medida, resto de España). Sobre el resto de mercados existe un menor conocimiento lo cual puede implicar una sobrevaloración del posicionamiento, siendo además mercados considerados con un grado de atractivo medio-bajo por los propios empresarios del Área.

- Existe una **percepción general** de que las empresas del Área **se encuentran mejor que las empresas del resto de Galicia,** aspecto especialmente relevante teniendo en cuenta que es uno de sus principales mercados. No se observa que se destaque especialmente ningún aspecto en dicho posicionamiento. Tan sólo se puede resaltar que en términos de costes laborales y otros costes de explotación se encuentran al mismo nivel que el resto de Galicia, lo cual enfatiza la **necesidad de incrementar el desarrollo de estrategias de innovación e internacionalización,** orientados a aminorar los costes.

- Con respecto al **resto de España,** los empresarios consideran que tienen un **posicionamiento en general peor** que las empresas de dicha zona, destacando ligeramente la **peor capacidad de innovación y de internacionalización.** No obstante, perciben que se encuentran **igual** que las empresas de esa zona en **costes y en características de los productos,** lo que teniendo en cuenta las dificultades para el desarrollo de estrategias de innovación de las empresas del Área, supone un **riesgo potencial de pérdida de competitividad** en un mercado actual con gran atractivo.

- Con respecto a **Portugal,** una de las zonas del ámbito internacional que tiene para los empresarios del Área cierto grado de atractivo futuro, los empresarios consideran hallarse **posicionados significativamente mejor en general,** con especial referencia a los sistemas de dirección y organización y a los recursos (humanos, técnicos y financieros). Estos aspectos pueden ser una fuente de ventajas competitivas ante una zona respecto a la cual **las empresas del Área** declaran **encontrarse como significativamente peor en costes.**

- Con respecto a otras zonas internacionales de interés para las empresas del Área, destaca la valoración del **peor posicionamiento general** con respecto a la **UE15.** Existe una percepción de un posicionamiento **relativamente peor en recursos** (humanos, técnicos y financieros), **en sistemas de dirección y organización,** así como **en capacidad de innovación y grado de internacionalización,** que implica

respecto a esa zona la existencia de una **amenaza** de entrada de nuevos competidores en los mercados actuales de venta de las empresas del Área y al mismo tiempo, el incremento de las dificultades para acceder a esos mercados internacionales. Además, los empresarios consultados consideran que en costes y en características de los productos/servicios no existe una diferencia significativa entre ambas zonas, por lo que supone una **limitación para una mayor entrada de empresas del Área en el amplio mercado conformado por la UE.**

- En el caso de los **países de reciente ampliación de la UE** (República Checa, Chipre, Eslovaquia, Eslovenia, Estonia, Hungría, Letonia, Lituania, Malta y Polonia), **los empresarios consideran que no existe una clara amenaza,** al percibir un **mejor posicionamiento en general, excepto en costes.** No obstante, aún teniendo cierta desventaja en costes, los empresarios del Área **perciben que sus productos son significativamente mejores** que los de dicha zona. Debe hacerse constar que el bajo grado de internacionalización del sistema empresarial del Área puede condicionar estas valoraciones, por un insuficiente grado de conocimiento de los competidores potenciales.

- Con respecto a la **zona asiática,** aún cuando no es un mercado considerado atractivo por los empresarios del Área, se estima que la principal amenaza viene por un **peor posicionamiento en costes, sin que haya una ventaja comparativa con respecto a la capacidad de innovación y el grado de internacionalización.** Aún cuando los productos de las empresas del Área son percibidos como significativamente mejores que los asiáticos, **a medio plazo puede producirse una inversión en dicha comparativa** (mayor aplicación de innovaciones y accesibilidad a mercados globales de las empresas de la zona asiática), teniendo en cuenta las tendencias actuales en los mercados internacionales. Además, considerando el bajo grado de internacionalización de las empresas del Área, esta valoración de la zona asiática puede estar condicionada por un grado de conocimiento insuficiente sobre esos potenciales competidores.

- Una visión cruzada de zonas y aspectos, permite concluir que se percibe en las empresas del Área un **posicionamiento significativamente mejor que el resto de Galicia** (siendo el principal mercado de actuación), **y peor que otras zonas geográficas** en las que los **mercados son relativamente atractivos** para el crecimiento futuro, como son el **resto de España y la Unión Europea de los 15** (excepto Portugal).

- **También se observa la consideración por parte de las empresas del Área de que disponen de un mejor posicionamiento en diversos aspectos frente a zonas cercanas de alta intensidad competitiva en costes** (Portugal, Países de ampliación de UE), especialmente en aspectos como los sistemas de dirección y organización, los recursos (humanos, técnicos y financieros) o las características de los productos. Con

respecto a la zona asiática, este posicionamiento aunque ligeramente mejor, no alcanza a ser suficientemente elevado, lo que implica un riesgo potencial de pérdida de competitividad. Por otra parte, caso de producirse la **expectativa manifestada respecto a la ralentización del crecimiento de los costes de las empresas del Área,** puede mejorar el posicionamiento competitivo con respecto a las zonas que tienen una mayor intensidad competitiva en costes (Portugal, Países de ampliación de la UE y Asia).

- **Es preciso insistir, además, que una insuficiente capacidad de innovación y grado de internacionalización de las empresas del Área con respecto a las empresas del mercado del resto de España, la UE-15 y, en menor medida, del mercado asiático,** supone un importante riesgo de pérdida de mercado en un entorno globalizado, teniendo en cuenta que, en opinión de los empresarios, las empresas del Área están significativamente peor que las asiáticas en costes laborales y otros costes de explotación.

Diferencias significativas entre cadenas empresariales:

- ✓ En relación al **resto de Galicia**, evalúan por encima de la media el posicionamiento competitivo de las cadenas empresariales de Educación, Salud y Medioambiente (2,71) y Logística y Transporte (2,83) en cuanto a sistemas de dirección y organización. Las cadenas de Otras Actividades en General (2,67) y Logística y Transporte (2,83) evalúan por encima de la media la capacidad de innovación y el grado de internacionalización, mientras que la cadena de Tecnologías de la información y la comunicación valora por encima de la media (2,62) los recursos humanos, técnicos y financieros. La cadena empresarial de Agricultura y Ganadería y sus Transformados valora por debajo de la media dicha zona en relación a las características de los productos (1,92). En este caso debe tenerse en cuenta que las empresas encuestadas de ésta cadena en su gran mayoría no realizan procesos transformadores en el Área, desarrollando actividades fundamentalmente de distribución un porcentaje relevante de empresas.
- ✓ Con respecto a las empresas **portuguesas**, el posicionamiento competitivo de las cadenas empresariales de Tecnologías de la información y la comunicación es evaluado como mejor que la media en cuanto a la capacidad de innovación y el grado de internacionalización (2,89), así como en relación a los recursos (2,90). La cadena empresarial de Construcción y Promoción Inmobiliaria (2,33) evalúa como mejor y por encima de la media los costes de explotación. En este caso, debe tenerse en cuenta que entre las empresas encuestadas de esta cadena se encuentran numerosas empresas instaladoras y subcontratadas por las promotoras/constructoras, en las cuales es fundamental la cercanía al lugar de obra en términos de coste con respecto a empresas de Portugal. La cadena empresarial de Forestal y Productos Transformados de la Madera (1,22) evalúa peor que la media su posicionamiento en costes laborales y resto de costes de explotación.
- ✓ La cadena empresarial de Servicios Financieros (1,89) dice estar peor que las empresas de la **Unión Europea de los 15** (aunque en menor medida que la media del conjunto del sistema empresarial del Área) en aspectos relacionados con la capacidad de innovación y el grado de internacionalización, y la cadena empresarial de Información, cultura y relacionados (1,10) bastante peor que la media en recursos.

- ✓ En cuanto a las empresas de los **países de la ampliación de la UE**, la cadena empresarial de Química-Farmacéutica (2,83) indica estar mejor que la media en capacidad de innovación y el grado de internacionalización y Automoción indica lo contrario (1,57). La cadena de Pesca y Productos Transformados del Mar señala estar mejor (2,88) en recursos, en costes laborales y otros costes de explotación, mientras que la cadena empresarial de Química-Farmacéutica considera que está peor (1,17) que la media en esos aspectos. La cadena empresarial de Energía indica estar mejor (2,14) en características de los productos.
- ✓ En relación a las empresas de **Asia**, la cadena empresarial de Química-Farmacéutica indican estar mejor (2,83) que la media en sistemas de dirección y organización. La cadena de Tecnologías de la información y la comunicación considera que está peor (1,80) con respecto a la media en características de los productos.
- ✓ La cadena empresarial de Química-Farmacéutica indica estar mejor que las empresas del **resto del mundo** (y por encima de la media del conjunto de los del Área) en sistemas de dirección (2,80) y en capacidad de innovación y grado de internacionalización (2,80). La cadena de Textil-Confección-Moda y Complementos indica estar peor en esta última variable (1,44) y en recursos (1,56). La cadena de Información, cultura y relacionados señala estar mejor en costes (2,22) y la cadena de Pesca y Productos Transformados del Mar en características de sus productos (2,63).

CAPÍTULO 4

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO Y FACTORES CLAVE DEL SISTEMA EMPRESARIAL PRIVADO DEL ÁREA METROPOLITANA DE A CORUÑA

ÍNDICE

CAPÍTULO 4

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO Y FACTORES CLAVE DEL SISTEMA EMPRESARIAL PRIVADO DEL ÁREA METROPOLITANA DE A CORUÑA

4.1.- INTRODUCCIÓN. METODOLOGÍA Y ESTRUCTURA DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO 167

4.2.- DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO 173

4.2.1.- ASPECTOS DEL ENTORNO DEL SISTEMA EMPRESARIAL 174

a) ENTORNO GENERAL Y EL ÁREA METROPOLITANA COMO ENTORNO 174

b) ENTORNO ESPECÍFICO 178

4.2.2.- ASPECTOS INTERNOS 180

a) ESTRUCTURA, DIMENSIÓN Y CULTURA EMPRESARIAL 180

b) SISTEMAS DE DIRECCIÓN, ESTRATEGIAS ACTUALES Y TENDENCIAS 182

c) MERCADOS DE COMPRA/ VENTA Y PRODUCTOS/ SERVICIOS 184

d) RECURSOS HUMANOS, TÉCNICOS Y ECONÓMICO-FINANCIEROS 186

e) POSICIONAMIENTO 188

4.3.- FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO PARA EL DESARROLLO DEL SISTEMA EMPRESARIAL DEL ÁREA METROPOLITANA DE A CORUÑA 191

4.3.1.- DESCRIPCIÓN DE LOS FACTORES CLAVE 193

4.3.2.- VALORACIÓN DE LOS FACTORES CLAVE POR EMPRESARIOS Y EXPERTOS DEL ÁREA 215

a) IMPORTANCIA 215

b) SITUACIÓN ACTUAL 222

4.3.3.- REFLEXIONES SOBRE LA VALORACIÓN COMPARADA DE LA IMPORTANCIA Y SITUACIÓN ACTUAL DE LOS FACTORES CLAVE 228

4.1.- INTRODUCCIÓN. METODOLOGÍA Y ESTRUCTURA DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

El presente capítulo recoge el **Diagnóstico Estratégico** del Sistema Empresarial Privado del Área Metropolitana de A Coruña, así como la descripción y valoración de los **Factores Clave del Diagnóstico.** Se estructura en tres grandes apartados. En el **primero** de ellos, se comenta sintéticamente la **estructura** del Diagnóstico Estratégico, así como la **metodología** de trazabilidad a través del sistema análisis-diagnóstico estratégico-factores clave. En el **segundo,** se incluye de forma estructurada el Diagnóstico Estratégico. En el **tercero,** se incluye la **descripción** detallada de cada uno de los 37 Factores Clave y, posteriormente, se incorporan las **valoraciones** realizadas por las **225 empresas representativas del sistema empresarial sobre su importancia** y las realizadas por un grupo de **48 expertos** (tanto del ámbito empresarial como del ámbito institucional) **sobre su situación actual.** Finalmente, en ese epígrafe se realiza una **comparativa de ambas valoraciones,** de forma que oriente sobre las necesidades más relevantes para el posterior Diseño Estratégico.

En todo diagnóstico estratégico del sistema empresarial de una zona geográfica determinada existe cierta complejidad como consecuencia de la consideración de los planos que se entremezclan, derivados de los ámbitos geográficos, la existencia de numerosas cadenas de actividades empresariales y de sus múltiples interrelaciones, tanto internamente en el área de referencia como con otras zonas. Por ello, es preciso estructurar el Diagnóstico Estratégico de forma que recoja de forma **sistemática y ordenada** esa complejidad y, al mismo tiempo, permita detectar los **aspectos comunes al conjunto del Sistema Empresarial.**

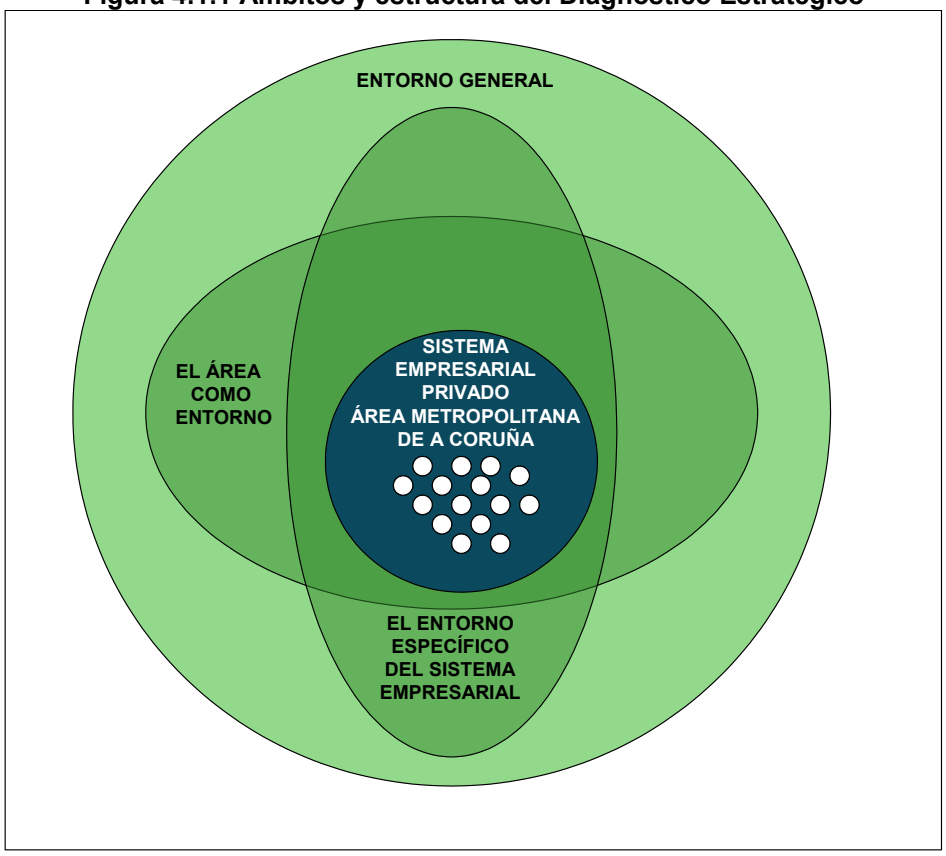
Dentro del apartado 4.2, el Diagnóstico Estratégico se estructura en **dos epígrafes:**

- El **primero** recoge el **diagnóstico del entorno del sistema empresarial privado del Área Metropolitana de A Coruña,** contemplando por un lado (a) aspectos del **entorno general** y del **Área Metropolitana** como entorno del sistema empresarial y, por otro lado, (b) aspectos del **entorno específico** de las cadenas de actividades empresariales que configuran dicho sistema empresarial.

- El **segundo** recoge el diagnóstico de diversos **aspectos internos relativos al propio sistema empresarial privado del Área Metropolitana de A Coruña,** entre los que se encuentran los siguientes bloques temáticos: (a) estructura, dimensión y cultura empresarial; (b) sistemas de dirección, estrategias actuales y tendencias; (c) mercados de compra y venta y productos/ servicios; (d) recursos humanos, técnicos y económico-financieros; (e) posicionamiento con respecto a otras zonas geográficas.

La Figura 4.1.1 muestra los diversos **ámbitos** contemplados en este **Diagnóstico Estratégico.**

Figura 4.1.1 Ámbitos y estructura del Diagnóstico Estratégico



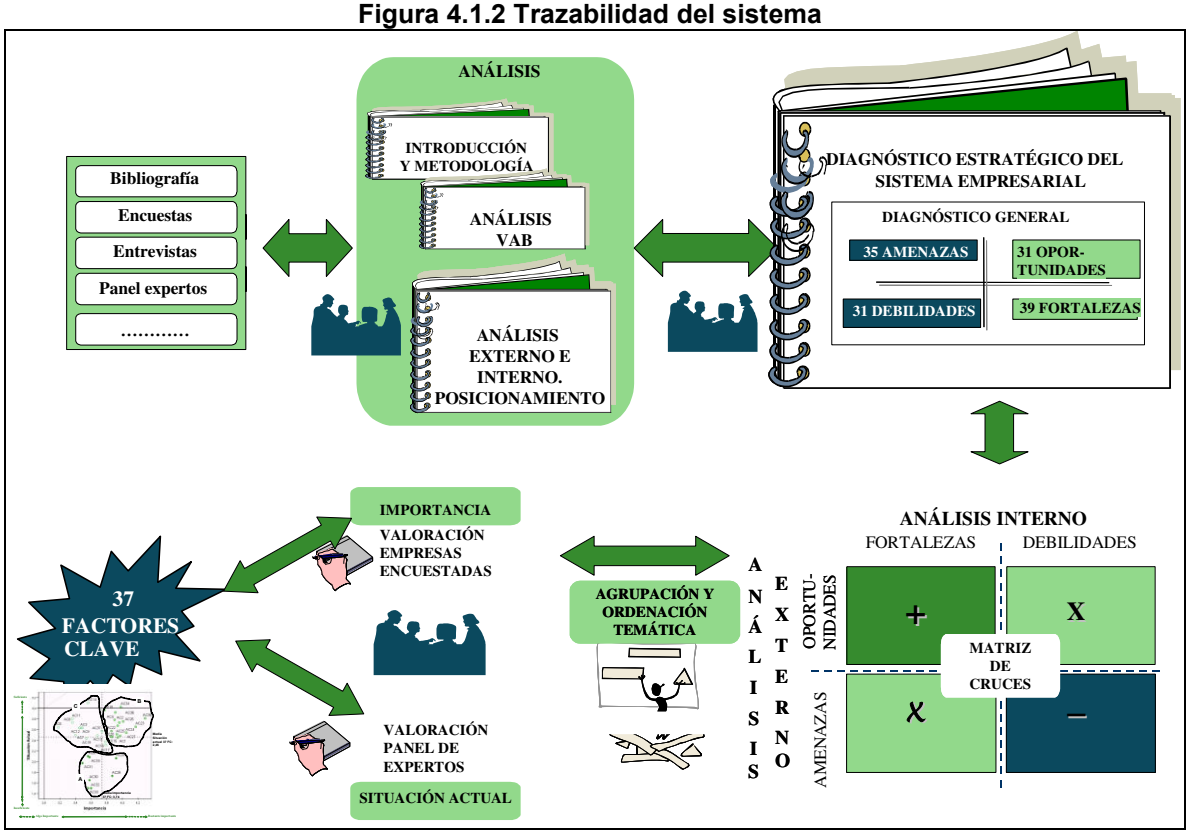
Fuente: elaboración propia

La elaboración del presente Diagnóstico Estratégico se apoya en la **documentación específica seleccionada de la información secundaria relevante** y en la información primaria derivada de las **encuestas a empresas y las entrevistas** realizadas, así como en la **consulta a expertos.** Se ha tenido en cuenta también, la **metodología y contenido** de otros trabajos y publicaciones realizados por los autores de este estudio, en el ámbito de la Planificación y

Desarrollo Territorial y Estrategia y Desarrollo de Complejos Empresariales en Galicia, que se incluyen dentro del anexo bibliográfico.

Para sintetizar el contenido del Diagnóstico Estratégico, se realiza el cruce de los aspectos externos (amenazas y oportunidades) con los aspectos internos (debilidades y fortalezas), **seleccionando aquellas interrelaciones de mayor intensidad,** identificando así los **37 Factores Clave del Diagnóstico Estratégico,** que son tratados en el **epígrafe 4.3.** La Figura 4.1.2 refleja el proceso de trabajo con especial consideración de la **trazabilidad,** de tal forma que a través de un sistema de codificación, sea posible interrelacionar en todo momento los Factores Clave con los aspectos del Diagnóstico Estratégico y éstos con los aspectos del Análisis realizado en el capítulo 3.

Figura 4.1.2 Trazabilidad del sistema



Fuente: elaboración propia

En el epígrafe 4.3 se detalla la descripción de los **37 Factores Clave** organizados en **cinco ámbitos temáticos:**

- **Sistema de dirección de las empresas del Área**
- **Productos y mercados**
- **Innovación, tecnología e instalaciones**
- **Recursos humanos**
- **Infraestructura, equipamiento y servicios públicos**

Posteriormente se incluye la **valoración sobre su importancia realizada por las empresas encuestadas, representativas del conjunto del sistema empresarial privado del Área Metropolitana de A Coruña.** Dicha valoración se efectuó otorgando valores a cada uno de los 37 Factores Clave (siendo 5= muy importante y 1=poco importante). Los resultados obtenidos muestran una elevada importancia de todos ellos, con un **valor promedio de 3,74.**

También se incluye la **valoración sobre la situación actual** de cada uno de los Factores Clave **realizada por una significativa selección de expertos del Área**. Se valoraron en una escala de 5 (suficiente) a 1 (insuficiente). Los resultados obtenidos suponen un cierto nivel de insuficiencia en un número relevante de Factores Clave, siendo la **valoración promedio de 2,79.**

Finalmente, considerando simultáneamente ambas valoraciones, se han obtenido una serie de conclusiones a través del **análisis comparativo y una matriz de cruce,** que permiten identificar grupos de Factores Clave para facilitar la orientación del posterior Diseño Estratégico en el capítulo 5.

4.2.- DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

4.2.1.- ASPECTOS DEL ENTORNO DEL SISTEMA EMPRESARIAL

a) ENTORNO GENERAL Y EL ÁREA METROPOLITANA COMO ENTORNO

AMENAZAS (—)	Ámbito temático	OPORTUNIDADES (+)
A1. **Dinámica de tipos de interés al alza en la zona Euro,** que puede implicar relevantes retraimientos en la demanda, así como cambios en el comportamiento del consumidor en general. Aspecto que tiene especial relevancia en un sistema empresarial donde la construcción tiene un peso importante. A2. **Evolución negativa de los costes en general y su incidencia sobre las actividades empresariales del Área,** que refleja la pérdida progresiva de ventajas comparativas con otros territorios. A3. **Importante impacto negativo de los costes de transporte en el conjunto del sistema empresarial del Área,** que cada vez tiene un peso más importante en el escandallo de costes de las empresas y que, además, se ve afectado por la situación periférica de Galicia y las deficiencias de ciertas infraestructuras de transporte, especialmente las ferroviarias. A4. **Valoración relativamente negativa de los costes laborales de la zona,** que no permiten desarrollar suficientemente ventajas comparativas en los principales mercados en los que operan actualmente las empresas (Galicia, España y la UE). A5. **Visión ligeramente negativa del coste generado por la evolución de la legislación y normativa en general,** siendo percibida como un aspecto limitante de la actividad empresarial, especialmente en un marco de pequeñas y medianas empresas con limitaciones en recursos financieros para su cumplimiento. A6. **Incidencia negativa de la presión fiscal de los municipios de la zona,** la cual ha ido en aumento en los últimos años sin que las empresas perciban mejoras relevantes en la calidad de los equipamientos, infraestructuras y servicios públicos, lo que puede suponer un menor atractivo del Área para vivir y producir.	**ENTORNO GENERAL Y EL ÁREA METROPO-LITANA COMO ENTORNO (I)**	O1. **Tendencia estable en general en la situación socioeconómica de la eurozona y de las principales economías de influencia del entorno,** que supone un escenario de relativa moderación en el crecimiento económico y en los principales indicadores económicos (inflación, tasas de paro, demanda…). O2. **Positiva incidencia de aspectos del marco tecnológico sobre las actividades empresariales del Área,** que facilita el desarrollo de estrategias de innovación y modernización, así como la mejora asociada al incremento de productividad en un entorno de alta intensidad competitiva en costes. O3. **Percepción favorable de la incidencia de aspectos socioculturales sobre las actividades empresariales del Área,** con una tendencia positiva en la dinámica poblacional (especialmente por población inmigrante) y en la calidad de vida asociada al Área. Estas tendencias generan oportunidades de demanda en nuevos nichos de mercado y clientes, así como la posibilidad de diseñar productos adecuados para satisfacer dichas demandas. O4. **Existencia de factores positivos de atracción, como son la imagen del Área, la atención a los visitantes y la promoción del Área,** que favorecen la captación y retención de inversiones empresariales y visitantes en la zona, con especial incidencia en las actividades de turismo, ocio y comercio,.

AMENAZAS (—)	Ámbito temático	OPORTUNIDADES (+)
A7. **Impacto relativamente negativo de la legislación específica sobre ordenación urbana,** que puede implicar la existencia de barreras en el desarrollo equilibrado y coordinado de los municipios del Área Metropolitana, frenando la visión de conjunto de un entorno adecuado para propiciar la atracción de nuevas inversiones y el emprendimiento, entre otros aspectos. A8. **Limitado impacto en las empresas del Área del incremento de la preocupación por el medio ambiente en la sociedad,** que supone una barrera para un desarrollo sostenible del Área en su conjunto, así como para la atracción de nuevas actividades en sintonía con la creciente orientación al medio ambiente de los mercados de consumo. A9. **Importante grado de dispersión de la población en el Área Metropolitana,** con más de 490 km^2 de territorio, y crecimientos poblacionales poco equilibrados entre zonas, apreciándose una dinámica de envejecimiento e importantes incrementos de población en algunos municipios (Arteixo, Culleredo, Oleiros), con desplazamiento también de población desde A Coruña. Todo ello dificulta la dotación de equipamientos, infraestructuras y servicios públicos adecuados, tanto para la sociedad como para el sistema empresarial. A10. **Limitada capacidad de asumir riesgos por parte de la población del Área,** que puede influir negativamente en la capacidad de creación de empresas, la generación de empleo y el desarrollo de innovaciones por parte de las empresas de la zona. A11. **Insuficiente actitud de cooperación empresarial en la zona, particularmente entre universidades/ centros de I+D+I y el sistema empresarial del Área,** que supone un freno relevante para el aprovechamiento de sinergias en el desarrollo de estrategias de innovación empresarial en un contexto de pequeñas y medianas empresas que compiten en un entorno internacionalizado en el cual la I+D+I es, cada vez más, un requisito fundamental. A12. **Consideración de una situación de cierta insuficiencia en la disponibilidad de recursos humanos con capacidades adecuadas a las necesidades futuras de las empresas del Área (innovación, internacionalización cooperación, gestión y transferencia de conocimiento).** Su valoración, que no alcanza a ser suficientemente positiva, puede implicar a medio y largo plazo dificultades para disponer de capital humano adecuadamente cualificado para impulsar las estrategias empresariales.	**ENTORNO GENERAL Y EL ÁREA METROPO-LITANA COMO ENTORNO (II)**	O5. **Tendencia cultural al consumo de productos con atributos de respeto por el medio ambiente,** primando los consumidores a aquellas empresas que favorezcan un consumo responsable y que actúen en su entorno bajo criterios de desarrollo sostenible (responsabilidad social corporativa). O6. **Impacto moderadamente positivo de la transmisión de experiencias entre generaciones,** como base relevante para un adecuado proceso de aprendizaje, transmisión y generación de nuevo conocimiento a partir del importante "saber-hacer" del Área. O7. **Percepción de un moderado impacto positivo de la situación y expectativas de la cultura empresarial de la zona,** con un efecto positivo para el crecimiento del conjunto del sistema empresarial del Área en el marco de una importante dinámica de la demografía empresarial, con necesidades de apoyo al emprendimiento orientado al desarrollo equilibrado del conjunto del sistema empresarial. O8. **Tendencia a la reducción del número de parados en el Área Metropolitana de A Coruña,** que implica una importante capacidad de generación de empleo y riqueza y un factor de atracción de recursos humanos al Área. O9. **Capacidad del Área para la relación con otras zonas,** que constituye un importante aspecto del capital relacional y supone un factor positivo e impulsor de la dinamización del sistema empresarial, favoreciendo el desarrollo de estrategias de crecimiento en base a nuevos mercados y clientes.

AMENAZAS (—)	Ámbito temático	OPORTUNIDADES (+)
A13. **Existencia de deficiencias de interconexión y movilidad del Área Metropolitana a través de infraestructuras de transporte por carretera,** tanto en aspectos de interconexión interna (Tercera Ronda en A Coruña, conexión y enlaces entre municipios del Área) como externos (otras zonas de la provincia, autovía del Cantábrico…), que dificultan el acceso a los principales mercados actuales de las empresas de la zona (mercado local/regional y resto de España). A14. **Deficiente desarrollo de las infraestructuras ferroviarias del Área,** con una fuerte oposición al trazado actual del AVE y un bajo desarrollo del corredor Coruña-Betanzos-Ferrol y Oza-Curtis. Aunque en los últimos años se ha avanzado con mejoras en los enlaces en la línea A Coruña-Vigo y A Coruña-Ourense, con las expectativas de la llegada del AVE, o en relación al enlace ferroviario con el puerto exterior, el nivel de concreción no parecen suficientes para apoyar adecuadamente el desarrollo del sistema empresarial del Área. A15. **Valoración ligeramente negativa de la situación actual y expectativas sobre la calidad de las infraestructuras y servicios del aeropuerto de Alvedro,** que está afectando a la movilidad de las personas y a la reducción del movimiento de mercancías, (fundamentalmente por el retraso en las obras de ampliación y los frecuentes desvíos por insuficiencias de la tecnología de navegación en condiciones de baja visibilidad del sistema de aterrizaje instrumental-ILS). A16. **Percepción negativa de los aspectos relativos a la situación actual y expectativas de las terminales de transporte en el Área,** que señala insuficiencias en aspectos que afectan a las condiciones del área para producir y, por lo tanto, a su capacidad para atraer a nueva población y empresas, limitando además el movimiento de mercancías en el Área. En el caso del transporte de viajeros se observa una problemática de transporte público en los grandes núcleos urbanos con especial incidencia en los municipios de la primera corona del Área (A Coruña, Culleredo, Cambre y Arteixo), sin que sea todavía una realidad el Consorcio Metropolitano de Transporte.	**ENTORNO GENERAL Y EL ÁREA METROPO-LITANA COMO ENTORNO (III)**	O10. **Valoración positiva de la situación actual y expectativas de aspectos relativos a la innovación en las empresas del Área,** teniendo en cuenta la existencia de un potencial relevante en la zona (universidades, entidades de I+D+I en general), que favorece un mayor impulso al desarrollo de la innovación como estrategia y factor básico de competitividad de su sistema empresarial. O11. **Existencia de un ambiente positivo en el Área sobre la valoración de la calidad de los productos/servicios,** que facilita el desarrollo de estrategias basadas en otros aspectos relacionados con la diferenciación (atención al cliente, tiempo de entrega, entre otros), en un entorno competitivo en el que cada vez más la calidad es un requisito necesario pero no suficiente. O12. **Visión del puerto de A Coruña como un aspecto positivo para el desarrollo empresarial del Área,** con nuevas expectativas derivadas de la construcción del puerto exterior en un contexto de desarrollo de las autopistas del mar, que podría favorecer una mayor presencia de empresas en mercados exteriores al Área, particularmente los internacionales. O13. **Percepción moderadamente positiva de la disponibilidad en el Área de equipamientos básicos,** como las telecomunicaciones, energía, agua y saneamientos, entre otros, que pueden suponer relevantes factores de desarrollo sostenible del sistema empresarial.

AMENAZAS (—)	Ámbito temático	OPORTUNIDADES (+)
A17. **Limitada disponibilidad de suelo empresarial en el Área,** con una insuficiente oferta actual y planificación futura, que limita el desarrollo de inversiones empresariales que requieren suelo adecuado en superficie, coste y servicios (suelo inteligente). A18. **Insuficiente disponibilidad de suelo para residencias y viviendas en el Área,** que puede suponer a corto plazo un freno para la atracción y retención de recursos humanos en la zona, desplazándose actualmente población hacia las zonas circundantes a A Coruña, con la problemática de movilidad derivada de la baja disponibilidad de transporte público metropolitano. A19. **Disponibilidad limitada de centros de tratamiento de residuos para el desarrollo de una eficiente gestión medioambiental,** que supone una restricción para el desarrollo empresarial y social sostenible (compatibilidad entre crecimiento empresarial, progreso social y calidad ambiental). A20. **Insuficiente desarrollo de algunos servicios de apoyo ligados a la igualdad de oportunidades en el Área, como pueden ser las guarderías y centros de atención a la tercera edad,** que podrían facilitar la incorporación de colectivos desfavorecidos al mercado laboral, limitando la atracción de recursos humanos e inversiones empresariales. A21. **Visión relativamente negativa de los aspectos relacionados con la planificación y ordenación territorial en general, valoración relacionada con la falta de coordinación del Área Metropolitana en este ámbito,** que implica una barrera a la movilidad de personas y mercancías, especialmente en lo relativo a la planificación de las obras públicas y disponibilidad de suelo, así como al ordenamiento y regulación del tráfico y aparcamientos. Dicha valoración tiene un especial impacto negativo en las actividades de establecimientos comerciales y turísticos y en la construcción y promoción inmobiliaria. A22. **Existencia de cierta problemática ambiental con incidencia negativa en la imagen general del Área,** derivada del insuficiente desarrollo del saneamiento de la ría (con un relevante incremento de la presión poblacional sobre los recursos), así como la problemática derivada del control de los tráficos marítimos de mercancías peligrosas en el entorno próximo y la asociada a las condiciones de descarga y almacenamiento de mercancía en el puerto de A Coruña. A23. **Insuficiente grado de liderazgo institucional en el Área Metropolitana de A Coruña,** que permita a las numerosas entidades presentes en la zona actuar de forma coordinada y conjunta, y constituirse en un claro factor de apoyo al desarrollo del sistema empresarial.	**ENTORNO GENERAL Y EL ÁREA METROPO -LITANA COMO ENTORNO (y IV)**	O14. **Valoración moderadamente positiva de los centros de enseñanza existentes en el Área** (universidad, enseñanza profesional, enseñanza media y primaria), como elemento relevante para la cualificación de los recursos humanos de la zona para competir en el marco de la sociedad del conocimiento. Si bien dicha valoración hace pensar en la necesidad de mejoras para aproximarse paulatinamente a una situación de excelencia. O15. **Existencia de la Universidad de A Coruña en el Área,** con más de 50 titulaciones oficiales y cursos de posgrado, con un cuerpo docente e investigador de más de 1.380 personas que se ha incrementado sensiblemente en los últimos años, lo que implica un relevante potencial investigador en relación con las necesidades del sistema empresarial. O16. **Influencia moderadamente positiva del conjunto de administraciones públicas (locales, autonómicas, estatales) sobre el sistema empresarial del Área,** que supone cierto nivel de desarrollo de equipamientos, infraestructuras y servicios públicos de apoyo al crecimiento del sistema empresarial privado, con necesidades de mejora en la coordinación de políticas activas de desarrollo que supongan un apoyo decisivo al sistema empresarial. O17. **Apoyo desde el universo público a la internacionalización e innovación empresariales,** con numerosos programas e incentivos desde diversos ámbitos en los últimos años (UE, Administración Central del Estado, Xunta de Galicia) y diversos organismos de apoyo (Icex, Igape, Cámaras de Comercio, Confederación de Empresarios, CDTI, PGIDT, Plataformas tecnológicas…), con especial atención a las cadenas empresariales relevantes del Área. O18. **Amplia oferta cultural en el Área Metropolitana,** con un apoyo relevante de entidades públicas y privadas en el Área, si bien se observa una importante concentración en el municipio de A Coruña, con un insuficiente desarrollo coordinado de extensión al conjunto de municipios del Área, (considerando la dispersión de la población hacia núcleos de la primera corona en torno a A Coruña).

b) ENTORNO ESPECÍFICO

AMENAZAS (—)	Ámbito temático	OPORTUNIDADES (+)
A24. **Limitado impacto en las empresas de la situación y expectativas de los mercados de actuación** (tamaño y dinamismo de los mercados local/regional, cercanía a empresas con actividades similares, accesibilidad a mercados, entre otros aspectos), que implica importantes necesidades de apertura de nuevos mercados de compra y venta. A25. **Nivel de competencia medio-alto,** especialmente en lo referente al número de empresas competidoras en mercados en los que los concurrentes tienen productos similares con grado de diferenciación relativamente bajo. A26. **Mercados actuales algo saturados derivado de la existencia de un ritmo moderado de crecimiento de la demanda,** aspecto especialmente relevante si se tiene en cuenta el limitado ámbito geográfico de los mercados de venta actuales de las empresas del Área (local/regional y resto de España) y un grado de concentración medio. A27. **Existencia de una baja accesibilidad a los mercados internacionales que implica cierta intensidad de barreras de entrada a esos mercados,** poniendo de manifiesto la relevancia de la innovación y la formación específica como vía para reducir dichas barreras. A28. **Existencia de barreras de salida al cambio/abandono de algunas actividades empresariales,** que suponen un freno al desarrollo de nuevas actividades en empresas con productos poco atractivos en su mercado y con baja capacidad financiera.	**ENTORNO ESPECÍFICO** **(I)**	O19. **Efecto positivo de la localización y proximidad a clientes y, en menor medida, a proveedores de singular importancia,** que favorece una mayor integración del sistema empresarial, facilitando el conocimiento de los mercados de compra y venta y, en principio, un potencial relevante para el desarrollo de estrategias de cooperación, con efecto positivo en la posible reducción de costes de logística, el tiempo de respuesta y la obtención de ventajas competitivas en la orientación al cliente. O20. **Baja capacidad de negociación de los proveedores,** teniendo en cuenta la moderada dificultad de cambio manifestada por los empresarios del Área, que permite a las empresas no estar excesivamente condicionadas por altas exigencias en precios y plazos de entrega, entre otros. O21. **Existencia de moderadas barreras de entrada en los mercados locales y regionales actuales** que, a corto plazo, puede suponer un menor riesgo de entrada de nuevos competidores externos al Área (si bien el menor grado de orientación a la innovación con respecto a otras zonas competidoras puede reducir dichas barreras a medio plazo). O22. **Existencia de numerosas asociaciones empresariales en el Área como posibles impulsoras de modelos de cooperación y alianzas,** si bien las empresas del Área parecen tener una presencia limitada en algunos cluster existentes a nivel de Galicia. Además se observa la existencia de actividades en el Área con potencial para liderar la creación formal de nuevos cluster (textil, logística y transporte…) que favorecerían la mejora del posicionamiento del conjunto del sistema empresarial. O23. **Importante crecimiento de las ventas a través de fórmulas comerciales de grandes superficies y centros comerciales** (centros comerciales cerrados, centros comerciales abiertos y urbanos), con especial impacto en las actividades orientadas al gran consumo como son textil, alimentación o electrónica y, recientemente, comercialización de viviendas, que facilitan el desarrollo de estrategias de crecimiento, si bien el poder negociador de dichos canales es muy elevado con la proliferación de marcas blancas y marcas de distribuidor.

AMENAZAS (—)	Ámbito temático	OPORTUNIDADES (+)
A29. **Limitado tamaño y dinamismo del mercado local/ regional en las actividades de la cadena de Textil-confección-moda,** que implica una necesidad de crecimiento en base a estrategias de desarrollo de mercados (productos actuales en mercados nuevos) y diversificación (productos nuevos en mercados nuevos). A30. **Importante presión competitiva de los países asiáticos y del Este de Europa,** especialmente **en las pequeñas empresas de las actividades de Textil-confección-moda,** ante la liberalización del comercio de productos de dicha actividad, en la que las empresas de dichas zonas tienen ventajas en costes respecto a las empresas del Área. Si bien para las empresas de mayor dimensión supone la posibilidad de compras de suministros básicos a precios muy competitivos y la subcontratación de una parte del proceso productivo. A31. **Negocio muy concentrado en unas pocas empresas en el entorno de la comercialización de productos de Textil-confección-moda, con un elevado poder negociador de las grandes empresas comercializadoras a nivel español y europeo,** que limita la capacidad negociadora con respecto a sus clientes de las pequeñas y medianas empresas que no disponen de un canal propio. A32. **Importante incidencia de la intensidad competitiva en el entorno de la cadena de Comercio y distribución,** con la percepción generalizada de productos/ servicios muy similares entre competidores con una baja intensidad de barreras de entrada. A33. **Problemática de estacionalidad de la demanda en las actividades de Turismo-ocio y relacionados,** que incide en una insuficiente capacidad de las empresas para el mantenimiento de empleo estable altamente cualificado, generando una imagen poco positiva en temporada alta y repercutiendo negativamente en la calidad de servicio. A34. **Existencia de un importante número de empresas competidoras en el entorno de la actividad de Servicios financieros,** presionando a la baja los márgenes operativos e intensificando la necesidad de desarrollo de estrategias agresivas de marketing y comercialización. A35. **Incremento del grado de competencia de operadores logísticos de la zona portuguesa y cornisa cantábrica,** ante el incremento en costes logísticos derivado de la insuficiente capacidad operativa de los puertos gallegos.	**ENTORNO ESPECÍFICO** **(y II)**	O24. **Mejora de la imagen de las empresas gallegas de la cadena de textil-confección-moda,** con un mayor reconocimiento por parte de los consumidores finales de los productos textiles gallegos, identificados como productos con diseño y una relación calidad/ precio aceptable. O25. **Tendencia al incremento del volumen de negocio en las actividades de logística y transporte,** derivado de la globalización de la economía, el desarrollo del comercio electrónico, y la aplicación de las TIC, entre otros, demandándose plazos de entrega justo a tiempo (especialmente en la distribución de circuito corto por acortamiento del canal) y control en tiempo real de las mercancías y sus condiciones de almacenamiento. O26. **Importancia del desarrollo de estrategias de subcontratación con empresas locales de fases del proceso en actividades de construcción,** facilitando la dinámica de empresas promotoras en el Área y la penetración en nuevos mercados externos, lo que implica una tendencia hacia la especialización y mayor profesionalización. O27. **Reducido grado de concentración en la actividad de las empresas de construcción en España,** que supone una oportunidad para el crecimiento vía fusiones o alianzas, especialmente teniendo en cuenta el importante grado de atomización y la orientación hacia mercados muy locales de las pequeñas empresas constructoras. O28. **Importante tendencia al crecimiento del mercado de turismo residencial,** con potencial para el aprovechamiento de sinergias entre las actividades turísticas, construcción y promoción inmobiliaria y de TIC, al orientarse hacia viviendas de cierta calidad con un nivel de equipamiento tecnológico relevante. O29. **Incremento relevante de la demanda de productos y servicios relacionados con el turismo, ocio y relacionados,** con importantes recursos endógenos en Galicia con potencial de desarrollo turístico bajo un enfoque de sostenibilidad, (social, ambiental, económico) muy apreciados en mercados internacionales de la UE. O30. **Importancia de la proximidad a clientes de singular importancia en la cadena de Servicios financieros,** con demanda creciente de servicios de apoyo avanzados en base a las necesidades de desarrollo del sistema empresarial (financiación, innovación, formación, internacionalización…). O31. **Consideración positiva de la localización de nuevas empresas en la zona por parte de las empresas de las actividades de Logística-transporte y de Energía,** que facilita un desarrollo más integrado del conjunto del sistema empresarial.

4.2.2.- ASPECTOS INTERNOS

a) ESTRUCTURA, DIMENSIÓN Y CULTURA EMPRESARIAL

DEBILIDADES (—)	Ámbito temático	FORTALEZAS (+)
D1. **Existencia de un importante déficit en la balanza comercial con un limitado volumen de exportaciones en general,** que supone un bajo aprovechamiento de los mercados internacionales de venta por parte del conjunto del sistema empresarial del Área con riesgo de pérdida de posición competitiva en una economía cada vez más globalizada. D2. **Bajo grado de internacionalización del capital social de las empresas del Área,** desaprovechando oportunidades de crecimiento y expansión en mercados internacionales a través de alianzas estratégicas, lo que parece confirmar la limitada orientación a la internacionalización del sistema empresarial del Área en su conjunto. D3. **Limitada diversificación de la estructura de generación del VAB por cadenas empresariales, con una importante tendencia a incrementar el grado de concentración en determinadas actividades,** lo que supone un riesgo de excesiva dependencia de las cadenas de Construcción y promoción inmobiliaria y Textil-confección-moda-complementos. En el caso de las actividades de la cadena de construcción se observa una tendencia a la ralentización en la demanda y en el caso de las actividades de la cadena de textil se incrementa la intensidad competitiva vía costes.	ESTRUCTURA, DIMENSIÓN Y CULTURA EMPRESARIAL (I)	F1. **Mayor ritmo de crecimiento de las exportaciones con respecto a las importaciones,** reduce el déficit en la balanza comercial del conjunto del sistema empresarial y supone un potencial para incrementar su grado de internacionalización. F2. **Importancia de la actividad de Textil-confección-moda en el comercio exterior del Área,** siendo el motor de crecimiento de las exportaciones de la zona y además supone un peso importante del comercio exterior de dicha actividad en Galicia, lo que implica un potencial relevante para el posicionamiento de dicha actividad como referente en los mercados internacionales. F3. **Importante equilibrio entre el grado de renovación y emprendimiento empresarial en el Área,** con un importante porcentaje de empresas creadas durante la década de los 90 que cuentan con un relevante saber-hacer y una positiva dinámica en la demografía empresarial con el crecimiento continuado en el número neto de empresas, con potencialidad para reducir la limitada diversificación existente. F4. **Relevante peso del capital local en el capital social de las empresas del Área,** con incremento en el valor de mercado de las mismas lo que supone potencial de desarrollo endógeno de las actividades del sistema empresarial privado del Área. F5. **Expectativas de incrementos en el capital social de las empresas con aportaciones de origen español no gallego y del Norte de Portugal,** lo que puede implicar un importante nivel de expansión y alianzas para el crecimiento en mercados no locales, con indicadores que suponen cierto grado de atracción de nuevas inversiones (crecimiento del valor de mercado de las empresas), favoreciendo la captación de nuevas experiencias y conocimientos

DEBILIDADES (—)	Ámbito temático	FORTALEZAS (+)
D4. **Existencia de un número relevante de empresas de reducida dimensión,** que suponen un peso alto en número de empresas pero con un porcentaje más reducido en cuanto a la generación de VAB y producción, lo que implica la necesidad de un mayor desarrollo de estrategias de cooperación, (especialmente en actividades de Comercio y distribución no específico; Turismo-ocio y relacionados; Educación, salud y medioambiente; Agroindustria).	**ESTRUCTURA, DIMENSIÓN Y CULTURA EMPRESARIAL (y II)**	F6. **Importante dinámica en el crecimiento del VAB del sistema empresarial privado del Área Metropolitana de A Coruña,** representando el Área un porcentaje muy importante sobre el total de Galicia y siendo una de las zonas de mayor crecimiento. Ello implica un relevante factor de atracción para inversiones empresariales que favorezcan la mejora de la diversificación en la estructura de generación de riqueza y empleo en el Área. F7. **Importante peso de la capacidad de generación de riqueza de las cadenas de Construcción y promoción inmobiliaria; Textil-confección-moda y complementos y, en menor medida, Servicios financieros** (que son cadenas en las que el peso del Área Metropolitana respecto a Galicia es más relevante), con capacidad para liderar el desarrollo de cluster empresariales y actuar como motores de arrastre de otras empresas y actividades empresariales, mejorando el posicionamiento competitivo del Área respecto a otras zonas. F8. **Existencia de un conjunto de actividades horizontales con potencial para incrementar la diversificación de la estructura de generación de VAB y producción,** como son las cadenas de Servicios financieros; Educación, salud y medioambiente; Comercio y distribución no específicos y Logística y transporte, entre otras, con relevantes dinámicas de crecimiento en el Área. F9. **Importancia de las actividades de Información, cultura y relacionados del Área Metropolitana de A Coruña en el conjunto de Galicia,** suponiendo con respecto a dicha cadena en Galicia un peso relevante de VAB y producción, con la existencia de importantes grupos con potencial para desarrollar el crecimiento de esas actividades en la zona.

b) SISTEMAS DE DIRECCIÓN, ESTRATEGIAS ACTUALES Y TENDENCIAS

DEBILIDADES (—)	Ámbito temático	FORTALEZAS (+)
D5. **Existencia de un número importante de empresas que tratan de competir con estrategias de liderazgo en costes,** con dificultades de tamaño empresarial suficiente para la obtención de economías de escala, en un contexto de menores ventajas comparativas en costes con respecto a otras áreas geográficas de ámbito internacional. D6. **Bajo nivel de importancia del desarrollo de estrategias competitivas basadas en diferenciación en diseño,** que puede suponer un freno al desarrollo de innovaciones en el Área, especialmente en actividades en las que el diseño tiene fuerte repercusión (textil; comercio, información, cultura y relacionados, entre otras). D7. **Insuficiente desarrollo de estrategias orientadas a nuevos mercados,** en una situación de mercados actuales de crecimiento moderado y limitado nivel de internacionalización, que justificaría una apuesta mayor por este tipo de estrategias, por lo que se puede pensar en la existencia de barreras que están dificultando su implantación. D8. **Reducida orientación cultural a la internacionalización por parte del sistema empresarial del Área,** orientación necesaria para neutralizar el riesgo de entrada de nuevos competidores y para aprovechar las oportunidades derivadas de la liberalización del comercio internacional.	SISTEMAS DE DIRECCIÓN, ESTRATEGIAS ACTUALES Y TENDENCIAS (I)	F10. **Importante peso de las orientaciones estratégicas basadas en la diferenciación en atención al cliente, tiempo de respuesta y calidad,** que implican un potencial relevante para la mejora del posicionamiento competitivo en los mercados de actuación y suponen una respuesta adecuada de las empresas del Área a la importancia cada vez mayor de competir vía intangibles. F11. **Existencia de un número significativo de empresas con orientación al desarrollo de estrategias de segmentación de mercados,** que implica un nivel relevante de capacidad de adecuación a las necesidades de los clientes y generando mayor valor añadido para los mismos. Ello requiere el desarrollo de investigaciones de mercados para seleccionar y actuar en los segmentos objetivo F12. **Importante peso del desarrollo de estrategias de crecimiento basadas en productos, tanto actuales como nuevos,** que implica una relevante orientación al desarrollo de estrategias de innovación tanto comerciales (productos actuales) como de producto (productos nuevos), si bien supone la necesidad de contar con recursos humanos formados en la innovación y el desarrollo de nuevos productos, así como un mayor desarrollo de la cooperación vía acuerdos comerciales y acuerdos con empresas de productos/ servicios complementarios, entre otros. F13. **Orientación moderada al desarrollo de estrategias de diversificación en el conjunto del sistema empresarial,** que puede suponer un potencial relevante para el crecimiento más equilibrado de su sistema productivo.

DEBILIDADES (—)	Ámbito temático	FORTALEZAS (+)
D9. **Baja importancia otorgada por las empresas del Área a las estrategias de desarrollo vía integración horizontal con competidores,** que limita su capacidad para incrementar el tamaño empresarial y conseguir economías de escala para reducir costes. Se detecta una relevante necesidad de desarrollar este tipo de estrategias ante la expectativa de incrementar el capital social con aportaciones de origen español no gallego y del Norte de Portugal. D10. **Insuficiente importancia de las estrategias de cooperación y alianzas en general,** especialmente de cooperación horizontal con competidores, que frena el posible aprovechamiento de sinergias en mercados donde la dimensión, la presencia y la cercanía a clientes es relevante para competir, dificultando la obtención de ventajas, especialmente necesarias para el desarrollo de innovaciones y para el incremento de la internacionalización. D11. **Limitada importancia de las estrategias de subcontratación entre las empresas del Área,** que puede implicar una tendencia a la excesiva concentración de actividades en el interior de las empresas, con bajo grado de especialización horizontal y riesgo de ineficiencia en los procesos empresariales.	**SISTEMAS DE DIRECCIÓN, ESTRATEGIAS ACTUALES Y TENDENCIAS (y II)**	F14. **Existencia de un peso moderadamente importante de las estrategias de cooperación y alianzas con clientes,** lo que implica un potencial relevante para el incremento del valor añadido, teniendo en cuenta, además, la orientación a competir en atención al cliente y la proximidad a clientes importantes manifestada por las empresas del Área. F15. **Percepción de una baja necesidad de reestructuración de la actividad o deslocalización de una fase del proceso productivo,** sintomático del potencial interno para el desarrollo del sistema empresarial. Si bien, el insuficiente grado de internacionalización del Área puede estar incidiendo en una baja capacidad para evaluar la fuerte dinámica de los mercados derivada de la globalización especialmente en las empresas que compiten vía liderazgo en costes. F16. **Percepción positiva del grado de fortaleza del sistema empresarial del Área en el desarrollo de estrategias genéricas ante su entorno,** derivada de la existencia con mayor frecuencia de estrategias ofensivas y, en su caso, defensivas. Ello supone un posicionamiento positivo con respecto al entorno, en coherencia con la visión competitiva de sus productos y la valoración relativamente positiva de sus ventajas competitivas.

c) MERCADOS DE COMPRA/ VENTA Y PRODUCTOS/ SERVICIOS

DEBILIDADES (—)	Ámbito temático	FORTALEZAS (+)
D12. **Bajo peso relativo de las ventas en mercados internacionales con insuficientes expectativas de atractivo futuro de dichos mercados,** que supone la existencia de cierta problemática para una mayor internacionalización del sistema empresarial del Área y un riesgo derivado del excesivo peso de las ventas en mercados próximos con cierto nivel de saturación en su crecimiento (local, provincial y regional). D13. **Bajo nivel de aprovechamiento de sinergias en la internacionalización de los mercados de compra y venta de las empresas,** con un mayor grado de internacionalización de las compras que de las ventas, que implica que no se están aprovechando adecuadamente las posibles sinergias derivadas de la presencia y conocimiento en algunos mercados de compra para incrementar las ventas en mercados internacionales. D14. **Existencia de un alto número de productos/ servicios en fase de madurez,** que supone un riesgo importante de reducción de márgenes por una posible "guerra de precios" que incremente la intensidad competitiva (los productos en fase de madurez tienen una gran necesidad de desarrollo de políticas agresivas de promociones para su mantenimiento en el mercado). D15. **Insuficiente capacidad para garantizar la dinámica de renovación en el ciclo de vida de los productos/ servicios,** al no existir un porcentaje de productos/ servicios suficientemente elevado en fase de introducción con respecto a los que se sitúan en fase de declive. La habitual alta tasa de fracaso de los productos/ servicios en fase de introducción en general, incide en la necesidad de un mayor desarrollo de estrategias de innovación.	MERCADOS DE COMPRA Y VENTA Y PRODUCTOS/ SERVICIOS (I)	F17. **Existencia de una mayor orientación hacia el aprovechamiento de los mercados de compra globales,** especialmente del ámbito geográfico español y algunos mercados internacionales cercanos geográficamente, que supone una relevante orientación al aprovechamiento de la globalización y la búsqueda de proveedores a costes competitivos. Dicha situación puede orientar sobre el desarrollo de nuevos servicios y suministros de especial interés para las empresas del Área. F18. **Percepción de la existencia de algunas ventajas competitivas en las empresas del Área basadas en aspectos relacionados con el capital relacional,** que implica un posicionamiento relativamente fuerte en los mercados actuales (esencialmente local/ regional) en el conocimiento del mercado, la atención y la relación directa con el cliente, o el tiempo de respuesta. F19. **Existencia de cierto grado de coincidencia entre los mercados de compra actuales y su atractivo futuro,** que implica cierta satisfacción con los proveedores actuales y una expectativa de continuidad a medio y largo plazo, favoreciendo la colaboración con proveedores para continuar el desarrollo de estrategias de diferenciación en calidad, atención al cliente y tiempo de respuesta. F20. **Importante peso de las ventas en el mercado local, provincial y regional,** que implica cierta relevancia de la proximidad a los clientes por parte de las empresas del Área, con una importante capacidad de respuesta y ajuste a los requerimientos de los mismos.

DEBILIDADES (—)	Ámbito temático	FORTALEZAS (+)
D16. **Problemática derivada de una insuficiente capacidad para desarrollar diferenciación de productos/ servicios por parte de las empresas del Área,** con una percepción por parte de las empresas de no disponer de suficientes fortalezas en el precio de sus productos/servicios, en la amplitud de la cartera de productos/servicios, en la exclusividad o en la promoción que se realiza de los mismos, lo que supone una fuente de pérdida potencial de competitividad en los actuales mercados locales/regionales. D17. **Reducidas ventajas competitivas basadas en el proceso de innovación,** situación que condiciona la posibilidad de implantar estrategias de diferenciación basadas en estos aspectos (diseño, capacidad de innovación de procesos, productos o mercados, entre otros). D18. **Pocas ventajas competitivas basadas en las áreas geográficas en las que operan las empresas (aprovisionamiento, transformación, comercialización).** En el caso de los mercados geográficos de venta actuales, pone de manifiesto la insuficiencia en innovación comercial que permita soportar el desarrollo de las estrategias de crecimiento. En el caso de las áreas geográficas de producción (básicamente el Área Metropolitana) denota insuficiencias en diversos aspectos del Área que dificultan que sea un factor claro de apalancamiento para impulsar su sistema empresarial.	**MERCADOS DE COMPRA Y VENTA Y PRODUCTOS/ SERVICIOS** **(y II)**	F21. **Importante peso de las ventas en el mercado del resto de España que además es un mercado de alto atractivo,** que favorece el desarrollo de estrategias de crecimiento de las empresas del Área, tanto a través del incremento de la presencia de las que ya compiten en dicho mercado, como la incorporación de nuevas empresas al mismo. F22. **Importante peso de empresas con una cuota de participación medio-alta en mercados de crecimiento medio-bajo,** que implica una buena posición competitiva de las empresas del Área en general, (si bien puede suponer una importante necesidad de financiación del crecimiento en dichos mercados). F23. **Existencia de un núcleo relevante de empresas que declaran tener un buen posicionamiento competitivo con productos atractivos para el mercado,** que pueden servir de referentes y motor de arrastre para el sistema empresarial del Área a través de la divulgación de sus mejores prácticas (excelencia). F24. **Existencia de cierto equilibrio en la cartera de productos/servicios de las empresas del sistema empresarial del Área,** con un porcentaje relevante en fase de madurez que puede facilitar la financiación del porcentaje de productos/ servicios en fase de introducción/ crecimiento.

d) RECURSOS HUMANOS, TÉCNICOS Y ECONÓMICO-FINANCIEROS

DEBILIDADES (—)	Ámbito temático	FORTALEZAS (+)
D19. **Limitadas ventajas competitivas en recursos y capacidades de las empresas del Área,** que permita hacer frente con garantías de éxito a la dinámica de los mercados. En particular, se detecta una insuficiente disponibilidad de capacidades relacionadas con la innovación, recursos financieros y recursos tecnológicos de instalaciones y equipamientos. D20. **Importante necesidad de incrementar las competencias de los recursos humanos, en general,** de forma que soporten y favorezcan el desarrollo de las estrategias de internacionalización, cooperación, innovación, que permitan incrementar las ventajas competitivas del conjunto del sistema empresarial. D21. **Reducidas ventajas competitivas basadas en sistemas y procesos operativos,** teniendo en cuenta, además, las valoraciones respecto a la baja disposición de ventajas en el capital tecnológico, que supone una limitación importante en términos de eficiencia operativa. D22. **Limitada disponibilidad de fortalezas en los procesos de investigación, desarrollo e innovación en las empresas del Área,** que implica una insuficiente capacidad de los recursos humanos, técnicos y financieros para el desarrollo de innovaciones como factor fundamental de competitividad actual.	**RECURSOS HUMANOS, TÉCNICOS Y ECONÓMICO-FINANCIEROS** **(I)**	F25. **Consideración moderadamente positiva de las empresas sobre la disponibilidad de ciertas ventajas competitivas en la profesionalidad y actitud de sus directivos y trabajadores y, en general, en sus recursos humanos,** que supone una base relevante para la consideración del conocimiento como factor básico de competitividad, con especial importancia en las actividades de servicios financieros en el Área. F26. **Percepción de la existencia de algunas ventajas competitivas en la cultura empresarial**, que facilita una mayor eficiencia en los procesos empresariales y una implantación más eficiente de las decisiones empresariales. F27. **Existencia de ciertas ventajas competitivas asociadas a la comunicación interna en las empresas del Área,** que incide de forma positiva en la conformación de la cultura empresarial y en la implicación del personal en el desarrollo común del proyecto de empresa

DEBILIDADES (—)	Ámbito temático	FORTALEZAS (+)
D23. **Insuficiente ritmo de mejora en la profesionalidad de los empleados en los últimos años,** que supone una necesidad de actualizar y potenciar su capacitación a través de la formación continua, en función de los avances en los conocimientos y tecnología en los últimos años. D24. **Bajo nivel de crecimiento actual y de expectativas de crecimiento de la capacidad de innovación de las empresas y de la transferencia de conocimiento entre éstas y su entorno,** que teniendo en cuenta el bajo grado de cooperación actual entre empresas y entidades de I+D+I, supone un freno relevante para la mejora competitiva del conjunto del sistema empresarial del Área. D25. **Bajo nivel de crecimiento en los últimos años de la rentabilidad y el beneficio de las empresas,** derivado de un incremento proporcionalmente mayor en los costes que en la facturación, lo que supone una merma en la eficiencia operativa y en la productividad, limitando la capacidad de autofinanciación para afrontar la necesidad de crecimiento futura.	**RECURSOS HUMANOS, TÉCNICOS Y ECONÓMICO-FINANCIEROS** **(y II)**	F28. **Positiva evolución y expectativas de crecimiento, de los principales resultados empresariales, especialmente del valor de mercado de las empresas y de su posición competitiva en los mercados actuales,** que supone un punto de partida importante para el crecimiento en nuevos mercados externos, consecuencia del importante capital relacional (clientes) y de la calidad de los productos del Área. F29. **Perspectivas relativamente positivas en la evolución futura de la facturación y los costes,** que favorecería la mejora de indicadores de rentabilidad y margen de explotación, reduciendo el riesgo derivado de la presión competitiva en costes.

e) POSICIONAMIENTO

DEBILIDADES (—)	Ámbito temático	FORTALEZAS (+)
D26. **Consideración por parte de los empresarios de un peor posicionamiento de las empresas del Área con respecto al resto de España,** destacando ligeramente la peor capacidad de innovación y el grado de internacionalización, (no obstante, perciben que se encuentran igual que las empresas de dicha zona en costes y en características de los productos). La situación supone riesgos de pérdida de competitividad en un mercado actual con gran atractivo para las empresas del Área. D27. **Percepción de un peor posicionamiento en costes laborales y otros costes de explotación con respecto a otras zonas geográficas de alta intensidad competitiva en costes,** como Portugal, los países de ampliación de la UE y de Asia, que dificulta la competencia con empresas de dichas zonas, teniendo en cuenta la insuficiente orientación al desarrollo de estrategias de innovación y de crecimiento en mercados externos. D28. **Bajo nivel de competitividad de las empresas del Área en mercados próximos e internacionales de alto componente innovador,** como es el caso de otras zonas competidoras como el resto de España y de la UE-15, en los que además las empresas del Área están peor posicionadas en recursos (humanos, técnicos y financieros) y en sistemas de dirección y organización. Esto supone cierta limitación para el crecimiento futuro ya que se trata además de mercados considerados como atractivos por las empresas del Área.	POSICIO-NAMIEN-TO (I)	F30. **Visión general de un posicionamiento relativamente mejor con respecto a otras empresas del resto de Galicia,** especialmente en sistemas de dirección y organización y en recursos, que supone una cierta ventaja comparativa, teniendo en cuenta que Galicia es una zona de mercado fundamental para las empresas del Área. F31. **Consideración por parte de las empresas del Área de un mejor posicionamiento en varios aspectos frente a zonas cercanas y de alta intensidad competitiva en costes** (Portugal, Países de ampliación de UE), especialmente en los sistemas de dirección y organización, los recursos (humanos, técnicos y financieros) o las características de los productos. F32. **Expectativa futura de ralentización del crecimiento de los costes de las empresas del Área,** que facilita la mejora del posicionamiento competitivo con respecto a otras zonas que tienen una mayor intensidad competitiva en costes (Portugal, Países de ampliación de la UE y Asia). F33. **Percepción de una mayor calidad y diseño en los productos de las empresas de la zona con respecto a competidores de países del Este de Europa y Asia en la cadena de Textil-confección-moda,** que supone uno de los aspectos de compra cada vez más demandados por los consumidores finales. F34. **Percepción de un posicionamiento significativamente mejor de las empresas de Logística y transporte del Área con respecto a empresas del resto de Galicia en sistemas de dirección y en capacidad de innovación e internacionalización,** que supone un importante apoyo para el desarrollo conjunto del sistema empresarial del Área, teniendo en cuenta especialmente las necesidades derivadas de la situación periférica con respecto al resto de España.

DEBILIDADES (—)	Ámbito temático	FORTALEZAS (+)
D29. **Insuficiente capacidad de innovación y grado de internacionalización de las empresas del Área con respecto a las empresas del mercado asiático,** que supone un importante riesgo de pérdida de mercado en un entorno globalizado. D30. **Desfavorable posicionamiento de las empresas de componentes de la cadena de Tecnologías de la información y comunicación del Área con respecto a las empresas de Asia en características de los productos,** con importantes dificultades para el desarrollo de estrategias de diferenciación teniendo en cuenta la intensidad competitiva en costes. D31. **Menor presencia de las pequeñas y medianas empresas de las actividades de textil-confección del Área en el mercado internacional** con respecto a otras zonas competidoras como Francia o Italia que son considerados en dichos mercados con una mejor relación calidad/precio y diseño.	**POSICIO-NAMIENTO** **(y II)**	F35. **Existencia de un posicionamiento sustancialmente mejor de las empresas de las actividades relacionadas con la construcción e instaladores del Área con respecto a las empresas portuguesas en costes,** poniendo de relevancia la cercanía al lugar de obra en términos de coste en el mercado del Área Metropolitana de A Coruña. F36. **Importante potencial de las empresas de Tecnologías de la información y comunicación del Área,** con un posicionamiento sensiblemente mejor con respecto al resto de Galicia en recursos (humanos, técnicos y financieros) y también con respecto a las empresas de dicha cadena de Portugal. F37. **Existencia de menores índices de masificación en la zona con respecto a otros mercados turísticos de España, especialmente costeros,** que supone un relevante potencial para la captación del mercado emisor gallego y del resto de España con menores perspectivas de estacionalidad en la demanda al estar menos basado en turismo de sol y playa. F38. **Percepción de que existe una mayor oferta cultural y de ocio en el Área Metropolitana de A Coruña con respecto a otras zonas de Galicia,** que supone un potencial para el desarrollo conjunto y la generación de sinergias con otras actividades como el turismo, el comercio o audiovisuales, entre otras. F39. **Consideración de que las actividades de textil-confección-moda en el Área tienen un mayor potencial de desarrollo con respecto a otras zonas de España,** teniendo en cuenta la presencia de un grupo de empresas con una relevante actividad en mercados internacionales que pueden servir como motor de arrastre del conjunto de actividades de esta cadena.

4.3.- FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO PARA EL DESARROLLO DEL SISTEMA EMPRESARIAL DEL ÁREA METROPOLITANA DE A CORUÑA

En el presente epígrafe se detallan un conjunto de conclusiones sobre los Factores Clave del Diagnóstico Estratégico para el desarrollo del sistema empresarial privado del Área Metropolitana de A Coruña.

En un **primer subepígrafe** se presentan los **37 Factores Clave** y su descripción. En un **segundo subepígrafe,** se comentan las principales conclusiones sobre las valoraciones efectuadas por las empresas encuestadas y los expertos consultados. Debe destacarse que las valoraciones realizadas sobre la **importancia de cada Factor Clave vista desde las empresas,** recoge la opinión de una muestra con una **representación estadísticamente significativa del conjunto del sistema empresarial.** En cuanto a las conclusiones relativas a la **situación actual** de cada Factor Clave, se consultó a una selección amplia de **expertos** del Área que **valoró la situación actual del Sistema Empresarial del Área,** bajo una perspectiva cruzada de visión de la situación actual y necesidades, desde el ámbito interno, teniendo en cuenta también la situación actual y expectativas del entorno.

Finalmente, en un **tercer subepígrafe** se concluye con una **matriz de cruce** que contrasta la importancia de cada Factor Clave con su situación actual, lo cual facilita una visión cualitativa relevante para enfocar el posterior Diseño Estratégico en base a las necesidades detectadas.

4.3.1.- DESCRIPCIÓN DE LOS FACTORES CLAVE

Las fuentes fundamentales para las conclusiones sobre la identificación de los Factores Clave son varias, tanto primarias como secundarias.

En **primer lugar,** los **comentarios derivados de los epígrafes anteriores** y de **los incluidos en los anexos.** Entre ellos se encuentra el **análisis del Valor Añadido Bruto y la Producción** en el sistema empresarial privado del Área, los comentarios sobre el análisis de las **salidas gráficas de las encuestas a empresas,** el **Diagnóstico Estratégico,** los **anexos con información cualitativa** (datos derivados de información estadística oficial y la aproximación a una

estimación del comercio exterior del Área), así como una selección de las fuentes secundarias más específicas (informes, documentación, artículos…).

En **segundo lugar,** la valoración del **nivel de importancia** de los principales aspectos clave **realizada por las 255 empresas que respondieron a la encuesta** (ver en anexos, listado de empresas)**. En tercer lugar,** la **valoración de la situación actual** de dichos aspectos clave por parte de un grupo de **48 expertos representativos del Área Metropolitana de A Coruña,** tanto del ámbito de su sistema empresarial como institucional (ver en anexos, listados de expertos consultados).

Así, finalmente, se ha llegado a la **identificación de 37 Factores Clave del Diagnóstico Estratégico,** debidamente contrastados y valorados por los propios agentes del Área Metropolitana de A Coruña. Para facilitar la trazabilidad en el proceso Análisis-Diagnóstico-Factores Clave-Diseño Estratégico, se han incorporado unos códigos a cada Factor Clave que facilita su identificación a lo largo del epígrafe. La organización temática responde a cinco grandes ámbitos temáticos:

- **SISTEMA DE DIRECCIÓN DE LAS EMPRESAS DEL ÁREA** **(6 factores claves)**
- **PRODUCTOS Y MERCADOS** **(8 factores claves)**
- **INNOVACIÓN, TECNOLOGÍA E INSTALACIONES** **(6 factores claves)**
- **RECURSOS HUMANOS** **(7 factores claves)**
- **INFRAESTRUCTURAS, EQUIPAMIENTOS Y SERVICIOS PÚBLICOS** **(10 factores claves)**

En la Tabla 4.3.1 se presentan los **37 Factores Clave,** ordenados temáticamente en base a su código inicial. En las hojas siguientes, para cada uno de los 37 Factores Clave, se incluyen unas referencias, enunciadas sintéticamente, que tratan de reflejar los aspectos del Diagnóstico Estratégico más directamente relacionados con el enunciado de cada Factor Clave. También se incluyen, a efectos de trazabilidad, los códigos de los aspectos del Diagnóstico Estratégico relacionados con dicho Factor Clave.

Tabla 4.3.1 Listado sintético de los 37 Factores Clave del Diagnóstico Estratégico del Sistema Empresarial del Área Metropolitana de A Coruña

Cód.	Factor Clave
Factores Clave del SISTEMA DE DIRECCIÓN DE LAS EMPRESAS DEL ÁREA	
AC1	El grado de **desarrollo actual** de la **visión estratégica** y **del capital organizativo** en el **relevante número de empresas** de **reducida dimensión,** siendo importante contar con **ventajas competitivas relacionadas con el sistema de dirección** o la cultura empresarial.
AC2	El **grado de orientación actual de las empresas** del Área Metropolitana **hacia** una **cultura de calidad y mejora continua,** con relevantes necesidades de desarrollo de **estrategias** de **diferenciación y de innovación.**
AC3	El grado de **orientación a la concentración empresarial** en el Área Metropolitana de A Coruña, teniendo en cuenta la **importancia del tamaño empresarial** en el desarrollo de **estrategias de liderazgo en costes** y la **necesidad de crecimiento en mercados externos** al Área.
AC4	El grado de **flexibilidad y capacidad de adaptación de las empresas** del Área Metropolitana **a los cambios del entorno,** con una importante **orientación hacia el cliente en mercados actuales** (local/ regional y, en menor medida, resto de España)**,** si bien se observa una **baja orientación** hacia la consideración de **mercados internacionales**
AC5	El grado de **cooperación actual entre los agentes del Área,** especialmente **entre las empresas,** con una importante **necesidad de colaboración** para un **desarrollo más integrado** de su sistema empresarial, en mercados donde la **dimensión y** la **presencia son relevantes para competir.**
AC6	El nivel de **desarrollo actual de acuerdos de subcontratación,** con una **tendencia a la concentración de actividades** en el interior de la empresa, bajo un marco de un **relevante impacto negativo de los costes.**
Factores Clave de PRODUCTOS Y MERCADOS	
AC7	El grado de **aprovechamiento** por parte de las empresas del Área de la **globalización, especialmente de la ampliación de la Unión Europea,** con la percepción de un **mejor posicionamiento en sistemas de dirección y organización, recursos humanos y características de los productos** y un **peor posicionamiento en costes.**
AC8	El grado de **aprovechamiento de la situación geográfica de A Coruña y su Área Metropolitana** por parte de las empresas del Área, con una **importante orientación de las empresas hacia el mercado local/regional** y, en menor medida, hacia el resto de España.
AC9	La **imagen actual de "A Coruña" como marca competitiva,** con la existencia de **factores positivos de atracción** (imagen del Área, la atención a los visitantes, la promoción que se realiza del Área, el puerto y aeropuerto) y **algunos aspectos del Área con relevantes necesidades de mejora** (planificación y ordenación territorial, suelo empresarial, comunicaciones ferroviarias, gestión y calidad ambiental).
AC10	La **imagen actual** de los **productos gallegos y recursos endógenos de calidad de Galicia,** con una importante **orientación de las empresas del Área a competir en diferenciación en calidad** de los productos/ servicios.
AC11	El **grado de respuesta de las empresas del Área ante la intensidad competitiva en precios,** especialmente en actividades intensivas en mano de obra, con la importancia del desarrollo de **estrategias de diferenciación e innovación** en **mercados con competidores internacionalizados.**
AC12	**El grado de diversidad productiva del Sistema Empresarial del Área Metropolitana de A Coruña,** con la **existencia de actividades con potencial** para reducir la **tendencia a incrementar su grado de concentración** en pocas actividades.
AC13	**El grado de internacionalización de las empresas del Área,** con una cierta **percepción** de que **no existe** una **clara necesidad de crecimiento en mercados internacionales,** en los cuales se observan **algunas barreras que dificultan la accesibilidad** a dichos mercados (infraestructuras de comunicación, competencias de los recursos humanos, orientación cultural).
AC14	**La calidad de una oferta cultural, de ocio y de turismo del Área,** con **potencial para incrementar la diversificación** de la estructura del sistema empresarial del Área, si bien existe una **insuficiente coordinación entre agentes** de la zona que favorezca un mayor impulso.
Factores Clave de INNOVACIÓN, TECNOLOGÍA E INSTALACIONES	
AC15	**El grado de aprovechamiento por parte de las empresas del Área de los progresos tecnológicos en la mejora de los procesos productivos,** con una **insuficiente disponibilidad** de **ventajas competitivas** en **capital tecnológico.**
AC16	**El potencial existente en el Área para el desarrollo de innovaciones,** con importantes necesidades de desarrollo de estrategias de innovación, en el marco de un **nivel mejorable** de **interrelaciones entre sistema empresarial y entidades de I+D+I.**
AC17	**La orientación cultural a la innovación en las empresas e instituciones del Área,** aspecto relevante que **condiciona la obtención de ventajas competitivas** que permitan **mejorar el posicionamiento** del sistema empresarial en **mercados internacionalizados.**
AC18	**La capacidad de las propias empresas para la autofinanciación de las actividades innovadoras realizadas en el Área,** con **potencial endógeno** para el desarrollo de una dinámica innovadora.
AC19	**El apoyo a la innovación en el Área por parte del universo público,** con una **insuficiente capacidad y cultura de cooperación** entre agentes privados y agentes públicos.
AC20	**El grado de apoyo actual del sistema financiero privado gallego a la innovación empresarial en el Área,** con **incidencia** de la financiación de actividades de cierto **riesgo empresarial sobre la morosidad** de las entidades financieras y la **demanda desde las empresas de servicios de apoyo a la innovación.**

(continúa pagina siguiente)

(viene de página anterior)

Factores Clave de RECURSOS HUMANOS	
AC21	**El grado de adecuación de las titulaciones oficiales** (universidades, F.P.) **a las necesidades de las empresas del Área,** especialmente para la mejora de los recursos humanos en **capacidades de dirección y gestión estratégica, cooperación, innovación e internacionalización.**
AC22	**La capacitación actual de los recursos humanos en el nivel superior y cuadros intermedios, especialmente en los ámbitos de Estrategia, Internacionalización e Innovación,** que **condiciona** una mayor **orientación cultural** hacia el desarrollo de estrategias relacionadas.
AC23	**El grado de disponibilidad de mano de obra cualificada y/o especializada en el ámbito operativo,** en un **marco de pequeñas y medianas empresas** con **insuficientes recursos** para la **mejora de la capacitación** en el puesto de trabajo.
AC24	**El grado de realización de actividades de formación continua para técnicos en el ámbito operativo y cuadros intermedios,** con cierta disponibilidad de **ventajas competitivas** basadas en la **profesionalidad y actitud de los trabajadores**.
AC25	**El grado de iniciativa y de dinamismo de los recursos humanos del Área,** con una **importante dinámica en la demografía empresarial** y la **necesidad de una mayor diversificación** del sistema empresarial privado del Área Metropolitana de A Coruña.
AC26	**El nivel de eficiencia de los recursos humanos en la utilización de nuevas tecnologías,** derivado de cierta **insuficiencia en el grado de actualización de los conocimientos tecnológicos,** que **limita** la obtención de **ventajas competitivas.**
AC27	**El grado de desarrollo de actuaciones para la optimización de las características del Capital Humano de las empresas del Área,** particularmente **necesarias para la mejora de la calidad del Área como lugar para vivir y producir,** con una orientación de las empresas a considerar su capital humano como principal activo.
Factores Clave de INFRAESTRUCTURAS, EQUIPAMIENTOS Y SERVICIOS PÚBLICOS	
AC28	**El grado de adecuación de la planificación y gestión urbanística y de suelo empresarial a las necesidades del Sistema Empresarial del Área,** en un marco de **importancia de la cercanía a clientes** con un **peso relevante del mercado metropolitano** para el sistema empresarial privado.
AC29	**La dotación actual de servicios en los parques empresariales a coste competitivo,** especialmente los relativos a **tratamiento de residuos industriales** y **servicios sociales** para el capital humano.
AC30	**El grado de desarrollo de estrategias de expansión a través de alianzas estratégicas con las áreas limítrofes,** con una **moderada capacidad del Área para la relación con otras zonas,** siendo el **mercado local/regional** uno de los **principales** para las empresas de la zona.
AC31	**El liderazgo institucional existente en la actualidad en el Área,** con un **bajo grado de coordinación** en el desarrollo de actuaciones de apoyo al sistema empresarial y una **insuficiente visión compartida** de la **zona como Área Metropolitana** por parte de todas las instituciones.
AC32	**El grado de desarrollo del transporte ferroviario de mercancías** a un coste competitivo, que supone una **limitación** relevante para el **desarrollo de la logística y distribución** de las empresas del Área y **condiciona la expansión** en otros mercados geográficos (Galicia, resto de España y mercados internacionales)
AC33	**El grado de desarrollo del transporte ferroviario de personas,** con importantes **repercusiones en la imagen** general del Área, afectando a la **movilidad interna y externa de personas** y con necesidad de gestión conjunta con la infraestructura ferroviaria para el transporte de mercancías.
AC34	**El desarrollo del puerto de A Coruña como factor de atracción** y **favorecedor** de una **mayor internacionalización** del sistema empresarial, en un marco de desarrollo de la **intermodalidad del transporte de mercancías,** con **potencialidad** para el desarrollo de **actividades turísticas** relacionadas con la **náutica**.
AC35	**La logística interna en el Área y la accesibilidad por carretera a zonas limítrofes,** que **condiciona la movilidad de personas y mercancías a coste competitivo,** especialmente para las medianas y pequeñas empresas del Área.
AC36	**El desarrollo del aeropuerto de Alvedro como factor de atracción,** en un marco de **bajo grado de internacionalización** e **insuficiente nivel** operativo de **empresas de logística aérea** de mercancías.
AC37	El **nivel de gestión actual de residuos industriales y urbanos,** con **incidencia en la calidad ambiental** del Área como factor de atracción, en un marco de creciente **preocupación social** por el **impacto** del **sistema empresarial** en el **medioambiente.**

Fuente: elaboración propia

Factores Clave del SISTEMA DE DIRECCIÓN DE LAS EMPRESAS DEL ÁREA

Factores Clave del SISTEMA DE DIRECCIÓN DE LAS EMPRESAS DEL ÁREA		
Cód. FC	**Factor Clave**	**Aspectos del DAFO más relacionados**
AC1	El grado de **desarrollo actual** de la **visión estratégica** y **del capital organizativo** en el **relevante número de empresas** de **reducida dimensión,** siendo importante contar con **ventajas competitivas relacionadas con el sistema de dirección** o la cultura empresarial. • Importante peso de las orientaciones estratégicas basadas en diferenciación. • Importante peso del capital social de origen local que implica un relevante potencial de desarrollo endógeno, con una dinámica relevante de crecimiento del VAB. • Limitadas ventajas competitivas relacionadas con el sistema de dirección, en un entorno de baja actitud de cooperación empresarial en la zona. • Baja importancia relativa del desarrollo de algunas estrategias necesarias en el marco competitivo actual (integración, cooperación, subcontratación…), teniendo en cuenta la baja disponibilidad de ventajas competitivas en dichos aspectos. • Reducido grado de apertura a inversores, que limita el aprovechamiento de nuevos conocimientos.	D2 F3 F4 D4 D9 D10 F10 F11 D11 F14 F15 F16 D21 D22 F25 O3 O5 O7 A10 O22
AC2	El **grado de orientación actual de las empresas** del Área Metropolitana **hacia** una **cultura de calidad y mejora continua,** con relevantes necesidades de desarrollo de **estrategias** de **diferenciación y de innovación.** • Se percibe un ambiente general positivo sobre la valoración de la calidad de los productos/ servicios. • Existe un número significativo de empresas con orientación al desarrollo de estrategias de segmentación de mercados. • Cierta problemática derivada de una insuficiente disponibilidad de recursos y capacidades para desarrollar una eficiente diferenciación de productos. • Riesgo de insuficiente dinámica de renovación en el ciclo de vida de los productos, al existir un porcentaje de productos en fase de lanzamiento no suficientemente alto para el número existente en fase de declive.	F10 F11 F16 D16 D17 D19 D22 O5 O7 A2 A6 O11 A24

Factores Clave del SISTEMA DE DIRECCIÓN DE LAS EMPRESAS DEL ÁREA		
Cód. FC	**Factor Clave**	**Aspectos del DAFO más relacionados**
AC3	El grado de **orientación a la concentración empresarial** en el Área Metropolitana de A Coruña, teniendo en cuenta la **importancia del tamaño empresarial** en el desarrollo de **estrategias de liderazgo en costes** y la **necesidad de crecimiento en mercados externos** al Área. • Tendencia general en el entorno a la concentración en grandes grupos empresariales, buscando una dimensión eficiente para acceder a mercados geográficos extensos. • Importancia del tamaño empresarial en el relevante porcentaje de empresas que tratan de competir en liderazgo en costes. • Necesidad de incrementar el tamaño empresarial que facilite el desarrollo óptimo de estrategias de crecimiento, con un porcentaje relevante de empresas del Área que siguen simultáneamente estrategias de penetración, desarrollo de mercados y productos y diversificación, que implica la necesidad de desarrollo de alianzas y de estrategias de integración. • Bajo grado de apertura del capital social a inversores externos al Área, que puede incidir negativamente en el crecimiento futuro, en un marco de pequeñas y medianas empresas con limitaciones en recursos y capacidades.	D2 F4 F5 D4 D5 F14 D9 A2 A3 A4 A5 A6 A11 A17 A25
AC4	El grado de **flexibilidad y capacidad de adaptación de las empresas** del Área Metropolitana **a los cambios del entorno,** con una importante **orientación hacia el cliente en mercados actuales** (local/ regional y, en menor medida, resto de España)**,** si bien se observa una **baja orientación** hacia la consideración de **mercados internacionales.** • Relevante número de empresas de reducida dimensión con un importante saber-hacer y un dinamismo emprendedor. • Percepción positiva del grado de fortaleza del sistema empresarial del Área con respecto al entorno, con una mayor frecuencia de estrategias ofensivas y, en su caso, defensivas. • Importante peso del desarrollo de estrategias de diferenciación basadas en atención al cliente y tiempo de respuesta, con un peso moderadamente importante de la estrategia de cooperación y alianzas con clientes. • Importante peso del mercado de ventas local, provincial y regional y, en menor medida, del resto de España, que implica la relevancia de proximidad a clientes y adaptación a sus necesidades. • Existencia de un grado de intensidad competitiva medio-alto con un ritmo de crecimiento moderado en los mercados actuales, que supone una necesidad de anticipación ante los cambios del entorno. • Baja orientación cultural a la internacionalización, que puede suponer cierta infravaloración de la competencia potencial en mercados globalizados.	D4 F10 F14 F19 F20 O5 A8 A24 A25 A26 O11 O17 O18 O19

Factores Clave del SISTEMA DE DIRECCIÓN DE LAS EMPRESAS DEL ÁREA		
Cód. FC	**Factor Clave**	**Aspectos del DAFO más relacionados**
AC5	El grado de **cooperación actual entre los agentes del Área,** especialmente **entre las empresas,** con una importante **necesidad** de colaboración para un **desarrollo más integrado** de su sistema empresarial, en mercados donde la **dimensión** y la **presencia son relevantes para competir.** • Baja consideración de desarrollo de estrategias de integración y de cooperación y un peso moderadamente importante de las alianzas con clientes. • Existencia de un conjunto de actividades horizontales con potencial para incrementar la diversificación de la estructura del sistema empresarial, en base a estrategias de cooperación y alianzas. • Importante peso de las orientaciones estratégicas basadas en la atención al cliente y tiempo de respuesta, con una relevancia de la proximidad a clientes importantes. • Bajo nivel de crecimiento actual y expectativas de la capacidad de transferencia de conocimiento entre las empresas y su entorno, con bajo grado de cooperación entre empresas y entidades de I+D+I. • Capacidad moderada del Área para la relación con otras zonas, con insuficiente grado de liderazgo institucional en el Área Metropolitana globalmente considerada.	D9 D10 D11 F8 F14 F17 D27 F25 O17 O15 O9 A23 A11
AC6	El nivel de **desarrollo actual de acuerdos de subcontratación,** con una **tendencia a la concentración de actividades** en el interior de la empresa, bajo un marco de un **relevante impacto negativo de los costes.** • Percepción de existencia de moderadas ventajas competitivas basadas en aspectos del capital relacional. • Percepción de baja necesidad de reestructuración de la actividad o deslocalización de una fase del proceso productivo. • Baja consideración de desarrollo de estrategias de subcontratación. • Impacto negativo de los costes en general sobre el sistema empresarial, especialmente en un marco de pequeñas y medianas empresas, con una tendencia creciente de los costes de logística y distribución. • Efecto positivo de la localización y la proximidad a clientes que favorece una mayor integración del sistema empresarial.	D11 D14 F10 F14 F17 F15 A2 A3 O6 O9 A11 O19 O20

Factores Clave de PRODUCTOS Y MERCADOS

Factores Clave de PRODUCTOS Y MERCADOS		
Cód. FC	**Factor Clave**	**Aspectos del DAFO más relacionados**
AC7	El grado de **aprovechamiento** por parte de las empresas del Área de la **globalización, especialmente de la ampliación de la Unión Europea,** con la percepción de un **mejor posicionamiento en sistemas de dirección y organización, recursos humanos y características de los productos** y un **peor posicionamiento en costes.** • Existencia de un importante déficit en la balanza comercial de comercio exterior del sistema empresarial del Área, con limitado volumen de exportaciones en general, si bien existe una tendencia relevante de crecimiento de exportaciones respecto al ritmo de importaciones. • Bajo grado de internacionalización en general en el sistema empresarial, tanto en compras y ventas como en la participación del capital social, (salvo expectativas de incrementar el capital social de procedencia del Norte de Portugal). • Bajo nivel de competitividad de las empresas del Área en mercados próximos internacionales y de alto componente innovador (especialmente con la UE-15). • Necesidad de incrementar las competencias en general de los recursos humanos en temas de internacionalización. • Existencia de un grado de intensidad competitiva medio-alto con un ritmo de crecimiento moderado en los mercados actuales (local/regional y en menor medida, resto de España), que implica importantes necesidades de crecimiento en mercados internacionales. • Existencia de cierta intensidad de barreras de entrada para las empresas del Área en los mercados internacionales.	D1 F1 F4 D13 D2 F5 D21 D30 F30 D32 O1 O19 O11 O19 A25 O21 A26 O17
AC8	El grado de **aprovechamiento de la situación geográfica de A Coruña y su Área Metropolitana** por parte de las empresas del Área, con una **importante orientación de las empresas hacia el mercado local/regional** y, en menor medida, hacia el resto de España. • Efecto positivo de la localización y la proximidad a clientes que favorece una mayor integración del sistema empresarial. • Consideración de los empresarios de un peor posicionamiento de las empresas del Área con respecto al resto de España, especialmente en capacidad de innovación y en el grado de internacionalización. • Consideración del puerto y el aeropuerto de A Coruña como factores de atracción. • Consideración por parte de los empresarios de un mejor posicionamiento con respecto a empresas del resto de Galicia, particularmente en sistemas de dirección y organización y en recursos (humanos, técnicos y financieros). • Importancia de la actividad de Textil-Confección-Moda del Área sobre el total de Galicia, con potencial para liderar el desarrollo de un cluster de actividades. • Existencia de relevantes limitaciones en comunicaciones ferroviarias, disponibilidad de suelo empresarial a coste competitivo y adecuada planificación y ordenación territorial.	D3 D12 F18 F19 F20 D29 O22 O19 O21 O12 A16 A14 A17 A21 A13

Factores Clave de PRODUCTOS Y MERCADOS		
Cód. FC	**Factor Clave**	**Aspectos del DAFO más relacionados**
AC9	La **imagen actual de "A Coruña" como marca competitiva,** con la existencia de **factores positivos de atracción** (imagen del Área, la atención a los visitantes, la promoción que se realiza del Área, el puerto y aeropuerto) y **algunos aspectos del Área con relevantes necesidades de mejora** (planificación y ordenación territorial, suelo empresarial, comunicaciones ferroviarias, gestión y calidad ambiental). • Importante dinámica de crecimiento del VAB y la producción del sistema empresarial del Área, con un peso relevante sobre el total de Galicia. • Positiva evolución y expectativas de crecimiento futuro del valor de mercado de las empresas, que supone un potencial de atracción a potenciales inversores en el Área. • Consideración del puerto y el aeropuerto como factores de atracción. • Existencia de relevantes limitaciones en infraestructuras, equipamientos y servicios públicos en el Área, especialmente en comunicaciones ferroviarias y disponibilidad de suelo empresarial a coste competitivo. • Existencia de cierta problemática ambiental en el Área, con servicios de saneamiento que no cubren la totalidad del territorio, intensificado por el grado de dispersión de la población que afecta a la imagen general del Área.	F6 F27 D21 O4 A9 A13 A14 A17 A21 A22
AC10	La **imagen actual** de los **productos gallegos y recursos endógenos de calidad de Galicia,** con una importante **orientación de las empresas del Área a competir en diferenciación en calidad** de los productos/ servicios. • Percepción de cierto grado de fortaleza del sistema empresarial frente al entorno, con una percepción positiva de la incidencia de la valoración del consumo de productos de calidad. • Importante peso de las orientaciones estratégicas basadas en diferenciación en calidad del producto/ servicio. • Importante peso del mercado local/regional de venta y, en menor medida, del resto de España, sin que se aprecie un aprovechamiento suficiente de la imagen de calidad de los productos del Área. • Existencia de ciertas dificultades para las empresas del Área en la entrada a mercados internacionales. • Bajo grado de internacionalización del sistema empresarial, tanto en compras como en ventas, sin que exista una potenciación suficiente de la imagen-país de Galicia en los mercados internacionales. • Importancia de la actividad de Textil-Confección-Moda del Área como referente del textil gallego en el exterior.	F19 F20 D13 D14 F10 F16 D17 F22 F12 O11 O21 A26 A22

Factores Clave de PRODUCTOS Y MERCADOS		
Cód. FC	**Factor Clave**	**Aspectos del DAFO más relacionados**
AC11	El **grado de respuesta de las empresas del Área ante la intensidad competitiva en precios,** especialmente en actividades intensivas en mano de obra, con la importancia del desarrollo de **estrategias de diferenciación e innovación** en **mercados con competidores internacionalizados.** • Existencia de un porcentaje significativo de empresas que tratan de competir vía liderazgo en costes en mercados locales/regionales y, en menor medida, en el resto de España. • Percepción de peor posicionamiento en costes laborales y otros costes de explotación con respecto a otras zonas geográficas de alta intensidad competitiva en costes (Portugal, países ampliación de la UE y Asia), si bien en general consideran tener un mejor posicionamiento en sistemas de dirección y organización, recursos humanos y características de los productos con respecto a dichas zonas. • Bajo nivel de competitividad de las empresas del Área en mercados próximos internacionales y de alto componente innovador (especialmente con la UE-15). • Bajo grado de internacionalización en general en el sistema empresarial, que limita un mayor conocimiento de los competidores que actúan en dichos mercados.	F10 D17 F16 D12 D13 F18 F19 F20 F22 D30 F30 D31 O1 O19 O11 A25
AC12	**El grado de diversidad productiva del Sistema Empresarial del Área Metropolitana de A Coruña,** con la **existencia de actividades con potencial** para reducir la **tendencia a incrementar su grado de concentración** en pocas actividades. • Importante dinámica de crecimiento del VAB en el sistema empresarial privado del Área Metropolitana de A Coruña. • Limitada diversificación de la estructura de generación de VAB por cadenas empresariales, especialmente concentrado en dos cadenas de actividades: construcción-promoción inmobiliaria y textil-confección-moda y complementos. • Existencia de un conjunto de actividades horizontales con potencial para la diversificación de la estructura de generación de VAB y producción en la zona (logística y transporte; servicios financieros; turismo-ocio y relacionados; comercio y distribución). • Baja consideración de desarrollo de estrategias de integración y de cooperación y alianzas y particularmente de estrategias de subcontratación, que potencialmente podrían favorecer el crecimiento de actividades complementarias (logística-transporte, servicios financieros, comercio y distribución, tecnologías de información y comunicación, servicios de formación a empresas, servicios medioambientales, entre otras).	D3; D10; F8 F14 F17 F6 O7 A10 A25

Factores Clave de PRODUCTOS Y MERCADOS		
Cód. FC	**Factor Clave**	**Aspectos del DAFO más relacionados**
AC13	**El grado de internacionalización de las empresas del Área,** con una cierta **percepción** de que **no existe** una **clara necesidad de crecimiento en mercados internacionales,** en los cuales **se observan algunas barreras que dificultan la accesibilidad** a dichos mercados (infraestructuras de comunicación, competencias de los recursos humanos, orientación cultural). • Bajo grado de internacionalización actual y bajas expectativas futuras en el sistema empresarial, tanto en compras, ventas como en la participación del capital social. • Existencia de un importante déficit en la balanza comercial de comercio exterior del sistema empresarial del Área, con un bajo nivel de aprovechamiento de sinergias en la internacionalización entre los mercados de compra y venta. • Existencia de organismos y políticas de apoyo desde el universo público a la internacionalización. • Necesidad de incrementar las competencias en general de los recursos humanos en temas de internacionalización. • Percepción de peor posicionamiento en costes laborales y otros costes de explotación con respecto a otras zonas geográficas de alta intensidad competitiva en costes. • Existencia de cierta intensidad de barreras de entrada para el acceso de empresas del Área a mercados internacionales. • Positiva consideración del puerto de A Coruña como un factor de apoyo para el desarrollo de la internacionalización del sistema empresarial.	F1 D2 D12 D13 F5 D21 D31 F14 F22 F23 D30 F30 D32 D29 O1 O19 A25 A26 O12 A13 A14 O17
AC14	**La calidad de una oferta cultural, de ocio y de turismo del Área,** con **potencial para incrementar la diversificación** de la estructura del sistema empresarial del Área, si bien existe una **insuficiente coordinación entre agentes** de la zona que favorezca un mayor impulso. • Existencia de un conjunto de actividades como el turismo, ocio, cultura y relacionados con potencial para incrementar la diversificación de la estructura del sistema empresarial, en base a estrategias de cooperación y alianzas. • Relevante número de empresas de reducida dimensión con limitaciones en recursos y capacidades en las actividades de turismo-ocio y comercio. • Importancia de las actividades de Información, cultura y relacionados con respecto al conjunto de Galicia, con una amplia oferta cultural en la zona, si bien se observa una concentración en el municipio de A Coruña y una insuficiente coordinación en el Área. • Positiva consideración del puerto de A Coruña como un factor de atracción, en temas relacionados con la náutica y embarcaciones de cruceros. • Bajo grado de internacionalización, especialmente relevante en el caso de mercados emisores turísticos. • En general, existencia de algunas limitaciones en infraestructuras de comunicación (ferrocarril, carreteras, autopistas y autovías) que limitan una mayor afluencia de visitantes de zonas próximas.	F8 F9; D10; D12 D13 F14 D4 F20 F19 O12 O4 O18 A22 A14 A13 A21 O17

Factores Clave de INNOVACIÓN, TECNOLOGÍA E INSTALACIONES

Factores Clave de INNOVACIÓN, TECNOLOGÍA E INSTALACIONES		
Cód. FC	**Factor Clave**	**Aspectos del DAFO más relacionados**
AC15	**El grado de aprovechamiento por parte de las empresas del Área de los progresos tecnológicos en la mejora de los procesos productivos,** con una **insuficiente disponibilidad** de **ventajas competitivas** en **capital tecnológico.** • Positiva incidencia de aspectos del marco tecnológico sobre las actividades empresariales del Área. • Bajo nivel de crecimiento actual y expectativas de la capacidad de transferencia de conocimiento entre las empresas y su entorno, con un insuficiente grado de cooperación entre empresas y entidades de I+D+I. • Limitada disponibilidad de suelo empresarial con servicios avanzados en los parques empresariales que limita el desarrollo tecnológico del sistema empresarial. • Existencia de un peso moderadamente importante de alianzas con clientes, que puede facilitar el desarrollo de proyectos tecnológicos. • Bajo nivel de competitividad de las empresas del Área en mercados próximos internacionales y de alto componente innovador (especialmente con la UE-15).	D27 F10 F15 F14 D23 F27 F28 D25 D28 D32 O2 A11 O15 O10 A17
AC16	**El potencial existente en el Área para el desarrollo de innovaciones,** con importantes necesidades de desarrollo de estrategias de innovación, en el marco de un **nivel mejorable** de **interrelaciones entre sistema empresarial y entidades de I+D+I.** • Existencia de la Universidade da Coruña y otras entidades de I+D+I en el Área con potencial para el desarrollo de proyectos de innovación. • Existencia de apoyos desde el universo público al desarrollo de la innovación. • Insuficientes recursos y capacidades en las empresas que soporten el desarrollo de estrategias de innovación, especialmente en competencias de los recursos humanos. • Orientaciones estratégicas basadas en diferenciación en calidad del producto/ servicio y existencia de un número significativo de empresas que desarrollan estrategias de segmentación de mercados, demandando innovaciones que faciliten la obtención de ventajas competitivas. • Insuficiente incidencia de la situación actual y expectativas del entorno de la innovación sobre las empresas del Área.	D19 D27 F10 D17 F14 F30 D32 A11 O15 O22 O10 O17

Factores Clave de INNOVACIÓN, TECNOLOGÍA E INSTALACIONES		
Cód. FC	**Factor Clave**	**Aspectos del DAFO más relacionados**
AC17	**La orientación cultural a la innovación en las empresas e instituciones del Área,** aspecto relevante que **condiciona la obtención de ventajas competitivas** que permitan **mejorar el posicionamiento** del sistema empresarial en **mercados internacionalizados.** • Limitadas ventajas competitivas relacionadas con la cultura empresarial y el capital organizativo. • Necesidad de incrementar las competencias en innovación de los recursos humanos en general, con insuficiente cultura de asunción de riesgos en este ámbito. • Existencia de apoyos desde el universo público al desarrollo de la innovación en el sistema empresarial. • Limitada disponibilidad de fortalezas en los procesos de investigación, desarrollo e innovación en las empresas del Área. • Insuficiente aprovechamiento por parte de las empresas del Área de los recursos de innovación existentes. • Bajo nivel de competitividad de las empresas del Área en mercados próximos internacionales y de alto componente innovador (especialmente con la UE-15) e insuficiente capacidad de innovación de las empresas del Área con respecto a las empresas competitivas del mercado asiático.	F3 F6 D21 D24 D31 D32 F25 F26 O17 A11 O10 A10
AC18	**La capacidad de las propias empresas para la autofinanciación de las actividades innovadoras realizadas en el Área,** con **potencial endógeno** para el desarrollo de una dinámica innovadora. • Existencia de un relevante número de empresas de reducida dimensión con limitaciones en recursos y capacidades, particularmente en recursos financieros. • Bajo nivel de crecimiento de la rentabilidad y el beneficio que limita la capacidad de autofinanciación, si bien con perspectivas relativamente positivas en la evolución futura de facturación y costes. • Relevante peso del capital social de origen metropolitano en las empresas del Área, que implica cierto potencial endógeno en el conjunto del sistema empresarial para la financiación del crecimiento empresarial. • Dinámica de los tipos de interés al alza en la zona Euro, que puede suponer una limitación en el coste de los recursos ajenos. • Existencia de un núcleo relevante de empresas con un buen posicionamiento competitivo con productos atractivos para el mercado y una cartera de productos/servicios equilibrada, que facilita la financiación de productos en fase de introducción y crecimiento.	D4 F10 D17 D16 D22 D28 F28 F23 F7 F22 A1 O2 A2 A3 A4 A5 A6 A26

Factores Clave de INNOVACIÓN, TECNOLOGÍA E INSTALACIONES		
Cód. FC	**Factor Clave**	**Aspectos del DAFO más relacionados**
AC19	**El apoyo a la innovación en el Área por parte del universo público,** con una **insuficiente capacidad y cultura de cooperación** entre agentes privados y agentes públicos. • Existencia de políticas públicas de apoyo a la innovación desde diversos niveles de la administración pública (UE, Administración Central del Estado, Xunta de Galicia), con un insuficiente desarrollo coordinado de políticas de apoyo al sistema empresarial. • Percepción de existencia de moderadas ventajas competitivas basadas en aspectos del capital relacional de las empresas. • Existencia de un conjunto de actividades horizontales con potencial para la diversificación de la estructura de generación de VAB y producción en la zona (logística y transporte; servicios financieros; turismo-ocio y relacionados; comercio y distribución), con necesidades en el desarrollo de innovaciones. • Existencia de la Universidade da Coruña y otras entidades de I+D+I en el Área con potencial para el desarrollo de proyectos de investigación, desarrollo e innovación en cooperación con el sistema empresarial. • Bajo nivel de crecimiento actual y expectativas de la cultura de transferencia de conocimiento entre las empresas y su entorno.	F7 F8 F22 F23 D10 F17 D27 D32 O17 O7 A10 O15 O16
AC20	**El grado de apoyo actual del sistema financiero privado gallego a la innovación empresarial en el Área,** con **incidencia** de la financiación de actividades de cierto **riesgo empresarial sobre la morosidad** de las entidades financieras y la **demanda desde las empresas de servicios de apoyo a la innovación.** • Importante peso de la capacidad de generación de riqueza de la cadena de servicios financieros, a través del efecto multiplicador de la financiación ajena y mediante la prestación de servicios de apoyo avanzados (formación, investigaciones comerciales, asesoramiento especializado…). • Dinámica de los tipos de interés al alza en la zona Euro que puede suponer una limitación en el coste de los recursos ajenos. • Relevante número de empresas de reducida dimensión con limitaciones en recursos y capacidades para afrontar con garantías el desarrollo de estrategias de innovación. • Perspectivas futuras de mejor evolución de la facturación que de los costes empresariales, que implica mejoras en el beneficio y potencialidades para la financiación de la innovación en las empresas del Área.	D4 F7 D28 F28 F17 D19 O1 A2 A3 A4 A5; A6 A1 O17 O19

Factores Clave de RECURSOS HUMANOS

Factores Clave de RECURSOS HUMANOS		
Cód. FC	**Factor Clave**	**Aspectos del DAFO más relacionados**
AC21	**El grado de adecuación de las titulaciones oficiales** (universidades, F.P.) **a las necesidades de las empresas del Área,** especialmente para la mejora de los recursos humanos en **capacidades de dirección y gestión estratégica, cooperación, innovación e internacionalización.** • Necesidad de incrementar las competencias de los recursos humanos en general como soporte de nuevas estrategias para incrementar las ventajas competitivas en recursos y capacidades. • Relevante número de empresas de reducida dimensión con limitaciones en recursos y capacidades que dificulta la capacitación en el puesto de trabajo, demandando recursos humanos con un nivel suficiente para su incorporación. • Valoración moderadamente positiva de los centros de enseñanza existentes en el Área (universitaria, enseñanza profesional/ enseñanzas medias). • Existencia de la Universidade da Coruña y otras entidades en el Área con potencial para el desarrollo de titulaciones y posgrados adaptados a las necesidades de las empresas.	D21 D8 D10 D6 F10 F11 F12 F13 F14 O15 O6 O14
AC22	**La capacitación actual de los recursos humanos en el nivel superior y cuadros intermedios, especialmente en los ámbitos de Estrategia, Internacionalización e Innovación,** que **condiciona** una mayor **orientación cultural** hacia el desarrollo de estrategias relacionadas. • Importantes necesidades de mejorar la capacitación de los recursos humanos como soporte a estrategias de innovación, internacionalización, segmentación de mercados, diferenciación, desarrollo de productos, desarrollo de mercados o cooperación, entre otras. • Existencia de ciertas ventajas competitivas en la comunicación interna y en la cultura de la empresa, como factores relevantes de aprendizaje organizativo. • Bajo nivel de aprovechamiento de sinergias en la internacionalización de los mercados de compra y de venta, en un sistema empresarial con un importante déficit en la balanza comercial de exportaciones e importaciones y limitado volumen de exportaciones en general. • Existencia de apoyos del universo público a la internacionalización e innovación de las empresas. • Necesidad de mejorar el ambiente general sobre la innovación y en aspectos relacionados con la cooperación en innovación.	D21 D8 D10 F10 F11 F12 D13 D14 D19 F24 F26 F25 F14 D1 D8 O15 O17 O10

Factores Clave de RECURSOS HUMANOS		
Cód. FC	**Factor Clave**	**Aspectos del DAFO más relacionados**
AC23	**El grado de disponibilidad de mano de obra cualificada y/o especializada en el ámbito operativo,** en un **marco de pequeñas y medianas empresas** con **insuficientes recursos** para la **mejora de la capacitación** en el puesto de trabajo. • Valoración general por parte de las empresas respecto a los recursos humanos como uno de sus principales activos. • Consideración de cierta insuficiencia en la disponibilidad de recursos humanos con capacidades adecuadas a las necesidades de las empresas del Área. • Disponibilidad de cierto nivel de ventajas competitivas en la profesionalidad y actitud de sus trabajadores en general. Si bien la valoración de la formación del personal operativo tiene una valoración más limitada. • Relevante número de empresas de reducida dimensión con limitaciones en recursos y capacidades e insuficientes ventajas competitivas relacionadas con el capital organizativo. • Bajo grado de disponibilidad de ventajas competitivas basadas en procesos operativos, especialmente en el capital tecnológico, derivado de cierta insuficiencia en la actualización de conocimientos tecnológicos.	D4 D23 F25 F24 O10 O6
AC24	**El grado de realización de actividades de formación continua para técnicos en el ámbito operativo y cuadros intermedios,** con cierta disponibilidad de **ventajas competitivas** basadas en la **profesionalidad y actitud de los trabajadores**. • Percepción de la existencia de ventajas competitivas en la cultura empresarial, si bien son más limitadas en el sistema de dirección empresarial. • Necesidad de incrementar las competencias de los recursos humanos en general, especialmente en temas de innovación e internacionalización, con pocas ventajas competitivas en recursos y capacidades. • Relevante número de empresas de reducida dimensión con limitaciones en recursos y capacidades para el desarrollo de actuaciones de formación continua. • Impacto positivo de la transmisión de experiencias entre generaciones y asociada a la comunicación interna de las empresas como base para un adecuado proceso de aprendizaje.	D26 D21 F26 F25 D4 F24 O15 O6

Factores Clave de RECURSOS HUMANOS		
Cód. FC	**Factor Clave**	**Aspectos del DAFO más relacionados**
AC25	**El grado de iniciativa y de dinamismo de los recursos humanos del Área,** con una **importante dinámica en la demografía empresarial** y la **necesidad de una mayor diversificación** del sistema empresarial privado del Área Metropolitana de A Coruña. • Limitada capacidad de asumir riesgos empresariales por parte de los habitantes del Área, que puede suponer un freno en la capacidad de creación de empresas. • Importante dinámica en la demografía empresarial del Área, si bien se observan ciertas insuficiencias en el apoyo al emprendimiento orientado al desarrollo equilibrado del conjunto del sistema empresarial. • Limitada diversificación de la estructura de generación de VAB por cadenas empresariales (fundamentalmente concentrado en dos cadenas de actividades: construcción-promoción inmobiliaria y textil-confección-moda), en un marco de un sistema empresarial con significativo número de empresas de reducida dimensión con limitaciones en recursos y capacidades.	D21 F23 F24 F25 D3 F3 D4 A10 O6 O7
AC26	**El nivel de eficiencia de los recursos humanos en la utilización de nuevas tecnologías,** derivado de cierta **insuficiencia en el grado de actualización de los conocimientos tecnológicos,** que **limita** la obtención de **ventajas competitivas.** • Positiva incidencia de aspectos del marco tecnológico sobre las actividades empresariales del Área. • Insuficiente nivel de incidencia de la innovación desarrollada en la mejora de los procesos. • Existencia de ciertas ventajas competitivas asociadas a la aplicación de nuevas tecnologías de la información y comunicación. • Limitaciones en recursos y capacidades que faciliten la actualización y modernización tecnológica. • Existencia de programas universitarios de posgrado adaptados a las necesidades de actualización de los conocimientos tecnológicos de los recursos humanos.	D4 D23 F24 D25 F26 O17 O15 O10 O2
AC27	**El grado de desarrollo de actuaciones para la optimización de las características del Capital Humano de las empresas del Área,** particularmente necesarias para la mejora de la **calidad del Área como lugar para vivir y producir,** con una orientación de las empresas a considerar su capital humano como principal activo. • Amplia oferta cultural en Área Metropolitana, si bien se observa una concentración en el municipio de A Coruña, con una insuficiente coordinación en el territorio. • Incidencia negativa del coste de la vida a nivel local y de la presión fiscal de los municipios de la zona, que supone menor atractivo del Área para vivir y producir. • Existencia de algunas insuficiencias en infraestructuras, equipamiento y servicios públicos del Área que limitan su atractivo para vivir y producir, como por ejemplo adecuadas infraestructuras de transporte metropolitano, ordenación y planificación coordinada del territorio, disponibilidad de suelo para residencia y viviendas, servicios de guardería. • Valoración moderadamente positiva de los centros de enseñanza existentes en el Área (universidad, enseñanza profesional/ enseñanzas medias). • Consideración positiva de las empresas sobre la disponibilidad de cierto nivel de ventajas competitivas en la profesionalidad y actitud de sus trabajadores en general.	D4 F24 F26 A4 A10 A12 A9 A16 A21 A20 O14 O18

Factores Clave de INFRAESTRUCTURAS, EQUIPAMIENTOS Y SERVICIOS PÚBLICOS

Factores Clave de INFRAESTRUCTURAS, EQUIPAMIENTOS Y SERVICIOS PÚBLICOS		
Cód. FC	**Factor Clave**	**Aspectos del DAFO más relacionados**
AC28	**El grado de adecuación de la planificación y gestión urbanística y de suelo empresarial a las necesidades del Sistema Empresarial del Área,** en un marco de **importancia de la cercanía a clientes** con un **peso relevante del mercado metropolitano** para el sistema empresarial privado. • Impacto relativamente negativo de la legislación municipal sobre ordenación urbana en el sistema empresarial del Área, limitando el desarrollo conjunto y coordinado de la zona. • Dificultades para la planificación y gestión territorial en el conjunto del Área Metropolitana derivado del grado de dispersión de la población en el Área, con una dinámica de envejecimiento de la población y municipios con importantes incrementos de población, especialmente en la primera corona en el entorno de A Coruña. • Insuficiente liderazgo coordinado en el conjunto del Área Metropolitana que condiciona el desarrollo de actuaciones de planificación y ordenación territorial de forma equilibrada en la totalidad del territorio. • Importancia de la cercanía a clientes y de estrategias basadas en tiempo de respuesta y atención al cliente, que demandan infraestructuras, equipamientos y servicios públicos de apoyo a las inversiones empresariales en el Área.	F10 F19 D28 A7 O18 O4 A22 A9 O9 A23 O19 A11
AC29	**La dotación actual de servicios en los parques empresariales a coste competitivo,** especialmente los relativos a los **servicios sociales** para el capital humano y al **tratamiento de residuos industriales**. • Reducidas ventajas competitivas basadas en las áreas geográficas de producción, que puede denotar algunas insuficiencias en diversos aspectos del Área, dificultando que sea un factor claro de apalancamiento para el impulso de su sistema empresarial. • Existencia de limitaciones en disponibilidad de suelo empresarial adecuado en superficie, coste y servicios (suelo inteligente), especialmente relativos a la insuficiente disponibilidad de centros de tratamientos de residuos industriales y la dotación de vías internas en los parques empresariales. • Insuficiente desarrollo en los parques empresariales de algunos servicios de apoyo ligados a la igualdad de oportunidades como pueden ser guarderías y centros de atención de día para personas dependientes. • Insuficiente disponibilidad de terminales de transporte de mercancías en los parques empresariales del Área Metropolitana, condicionando los costes y calidad de los servicios logísticos.	D23 D25 D20 F10 F30 F16 O2 A17 A19 A22 A20 O19

Factores Clave de INFRAESTRUCTURAS, EQUIPAMIENTOS Y SERVICIOS PÚBLICOS		
Cód. FC	**Factor Clave**	**Aspectos del DAFO más relacionados**
AC30	**El grado de desarrollo de estrategias de expansión a través de alianzas estratégicas con las áreas limítrofes,** con una **moderada capacidad del Área para la relación con otras zonas,** siendo el **mercado local/regional** uno de los **principales** para las empresas de la zona. • Insuficiente coordinación institucional en el Área de forma que favorezca la expansión del sistema empresarial hacia áreas limítrofes. • Importante grado de presencia y atractivo futuro de la zona de mercado local/ regional y del resto de España, que demanda mejoras en las infraestructuras de comunicaciones con el exterior del Área. • Importante potencial para el desarrollo del conjunto del Área y la captación de nuevas inversiones en zonas limítrofes derivado de la favorable evolución del valor de mercado de las empresas. • Visión de los empresarios de un posicionamiento ligeramente mejor con respecto a otras empresas del resto de Galicia, teniendo en cuenta que Galicia es una de las principales zonas de mercado (tanto de ventas como de compras).	F19 D20 F15 F17 F29 O9 A23 O21 A26 A11
AC31	**El liderazgo institucional existente en la actualidad en el Área,** con un **bajo grado de coordinación** en el desarrollo de actuaciones de apoyo al sistema empresarial y una **insuficiente visión compartida** de la **zona como Área Metropolitana** por parte de todas las instituciones. • Bajo grado de liderazgo institucional en el Área que permita a las instituciones actuar de forma coordinada. • Existencia de factores positivos de atracción, como son la imagen del Área, la atención a los visitantes y la promoción del Área, si bien existe la necesidad de mejorar el desarrollo de la imagen del Área Metropolitana de A Coruña en el exterior de la zona. • Existencia de apoyos desde el universo público a la internacionalización e innovación de las empresas. • Existencia de relevantes asociaciones empresariales en el Área como posibles impulsoras de modelos de cooperación y con potencial para actuar coordinadamente con el ámbito del universo público.	F17 D20 A23 O16 O4 O17 O15

Factores Clave de INFRAESTRUCTURAS, EQUIPAMIENTOS Y SERVICIOS PÚBLICOS		
Cód. FC	**Factor Clave**	**Aspectos del DAFO más relacionados**
AC32	**El grado de desarrollo del transporte ferroviario de mercancías** a un coste competitivo, que supone una **limitación** relevante para el **desarrollo de la logística y distribución** de las empresas del Área y **condiciona la expansión** en otros mercados geográficos (Galicia, resto de España y mercados internacionales). •En general, existencia de relevantes limitaciones en infraestructuras de comunicaciones ferroviarias, sin que sean un apoyo relevante a la logística del sistema empresarial privado. •Bajo grado de internacionalización en general en el sistema empresarial, tanto en compras como en ventas, limitado por el insuficiente servicio de mercancías a través de ferrocarril. •Percepción negativa de los aspectos relativos a la situación actual y expectativas de las terminales de transporte de mercancías en el Área. •Tendencia creciente de los costes de logística y distribución en el escandallo de costes de las empresas, con potencialidad de la cadena de logística y transporte para el desarrollo futuro a través de estrategias de cooperación con actividades clientes. •Importancia del tiempo de respuesta y atención al cliente, que demanda el movimiento de mercancías a coste competitivo y mejoras en la intermodalidad del transporte como por ejemplo el enlace por ferrocarril con el puerto exterior.	D28 F8 D29 F10 F20 F29 D12 D13 D20 A14 A16 O9 A3 O19 O21 A26 A16 A4 A9 O12
AC33	**El grado de desarrollo del transporte ferroviario de personas,** con importantes **repercusiones en la imagen** general del Área, afectando a la **movilidad interna y externa de personas** y con necesidad de gestión conjunta con la infraestructura ferroviaria para el transporte de mercancías. •Expectativa de futuras mejoras derivadas del AVE, si bien existe cierta incertidumbre sobre su concreción en trazado y plazos. •Percepción negativa de los aspectos relativos a la situación actual y expectativas de las terminales de transporte de viajeros en el Área. •Existencia de un conjunto de actividades horizontales, entre las que se encuentra las cadenas de turismo-ocio y comercio, con potencial para incrementar la diversificación de la estructura del sistema empresarial, demandando mejoras en las comunicaciones entre los municipios de la zona y con el exterior. •Importante grado de dispersión de la población en el Área, que dificulta el desarrollo de un transporte público metropolitano de forma coordinada.	D1 F1 F8 A15 A13 O16 O17 A22

Factores Clave de INFRAESTRUCTURAS, EQUIPAMIENTOS Y SERVICIOS PÚBLICOS		
Cód. FC	**Factor Clave**	**Aspectos del DAFO más relacionados**
AC34	**El desarrollo del puerto de A Coruña como factor de atracción** y **favorecedor** de una **mayor internacionalización** del sistema empresarial, en un marco de desarrollo de la **intermodalidad del transporte de mercancías,** con **potencialidad** para el desarrollo de **actividades turísticas** relacionadas con la **náutica**. • Positiva consideración del puerto de A Coruña como un factor de apoyo para el desarrollo del sistema empresarial, con nuevas expectativas derivadas de la construcción del puerto exterior, y una necesidad de interconexión a través de ferrocarril para favorecer la intermodalidad. • Existencia de cierto desarrollo de las actividades náuticas de ocio en el puerto de A Coruña, con potencial para el crecimiento de las actividades turísticas relacionadas. • Existencia de necesidades de mejora en la gestión ambiental en el puerto derivada del transporte y almacenamiento de mercancías peligrosas. • Potencialidad de las actividades de la cadena de logística y transporte para incrementar la diversificación de la estructura del sistema empresarial, a través de nuevos servicios logísticos y portuarios, favoreciendo la captación de nuevos tráficos marítimos de mercancías y cruceros. • Importancia del tiempo de respuesta que demanda infraestructuras de comunicación ágiles a coste competitivo.	F8 D1 F1 D28 F10 D13 F20 O12 O21 A26 A3 A23 O4 O19
AC35	**La logística interna en el Área y la accesibilidad por carretera a zonas limítrofes,** que **condiciona la movilidad de personas y mercancías a coste competitivo,** especialmente para las medianas y pequeñas empresas del Área. • Deficiencias de interconexión y movilidad en el Área Metropolitana a través de infraestructuras de transporte por carretera, tanto en aspectos de interconexión interna como externa, que dificulta el acceso a los principales mercados actuales de las empresas. • Importante grado de presencia y atractivo futuro de la zona de mercado local/ regional y del resto de España, que demanda mejoras en las infraestructuras de comunicaciones con el exterior del Área. • Importante grado de dispersión de la población en el Área que dificulta el desarrollo eficiente de infraestructuras de comunicación por carretera. • Necesidad de infraestructuras de comunicación ágiles para dar respuesta a estrategias empresariales basadas en tiempo de respuesta.	F19 D28 F10 F29 F8 F20 D29 D20 A13 A9 A3 A16 O19 O9

Factores Clave de INFRAESTRUCTURAS, EQUIPAMIENTOS Y SERVICIOS PÚBLICOS		
Cód. FC	**Factor Clave**	**Aspectos del DAFO más relacionados**
AC36	**El desarrollo del aeropuerto de Alvedro como factor de atracción,** en un marco de **bajo grado de internacionalización** e **insuficiente nivel** operativo de **empresas de logística aérea** de mercancías. • Valoración ligeramente negativa de la situación actual y expectativas sobre la calidad de la infraestructura y servicios del aeropuerto de Alvedro, con una tendencia a la reducción de los movimientos de mercancías y con algunas incertidumbres sobre los plazos en las obras de ampliación. • Existencia de factores positivos de atracción, como son la imagen del Área, la atención a los visitantes y la promoción del Área, con necesidades de incrementar la captación en mercados turísticos emisores del exterior y nuevas líneas regulares y de bajo coste. • Tendencia creciente de los costes de logística y distribución en el escandallo de costes de las empresas, que limita la demanda de transporte aéreo de mercancías bajo la situación actual de prestación de servicio y tarifas. • Importante potencialidad de las actividades de las cadenas de logística y transporte, turismo o comercio, para el desarrollo de nuevos servicios y productos relacionados con el transporte aéreo de mercancías y personas.	D28 D12 D13 D1 F1 F10 F8 F20 A15 O4 O9 A3 O21 A26 O19
AC37	El **nivel de gestión actual de residuos industriales y urbanos,** con **incidencia en la calidad ambiental** del Área como factor de atracción, en un marco de creciente **preocupación social** por el **impacto** del **sistema empresarial** en el **medioambiente.** • En general, existencia de relevantes limitaciones en disponibilidad centros de tratamientos de residuos industriales y urbanos. • Existencia de cierta problemática ambiental con incidencia negativa en la imagen general del Área, derivada del insuficiente desarrollo del saneamiento de la ría cuyo saneamiento no cubre el 100% del territorio, con el incremento de la presión sobre los recursos. • Positiva consideración del puerto de A Coruña como un factor de apoyo para el desarrollo del sistema empresarial, si bien con cierta problemática ambiental de almacenamiento de mercancías peligrosas en el área portuaria. • Importante grado de dispersión de la población y las empresas en el Área, que dificulta la optimización en la gestión selectiva de residuos. • Insuficiente desarrollo coordinado de actuaciones para la gestión de residuos, tanto industriales como urbanos en el Área, derivado del insuficiente liderazgo institucional.	F8 F6 D20 D28 F31 A19 A22 A8 A9 O5 O3 O12 A23

4.3.2.- VALORACIÓN DE LOS FACTORES CLAVE POR EMPRESARIOS Y EXPERTOS DEL ÁREA

Tal como se comentaba en la introducción del epígrafe 4.3, a continuación se incorporan, en primer lugar, las **valoraciones sobre la importancia** de los Factores Clave realizadas por las empresas a través de la encuesta y, en segundo lugar, se comenta la **valoración** sobre su **situación actual** efectuada por los expertos consultados.

En ambos casos, se ofrece una **redacción sintética** de cada Factor Clave, con objeto de **facilitar su visión en tablas y gráficos,** siendo su redacción completa la recogida en la Tabla 4.3.1 vista en el epígrafe 4.3.1. Debe aclararse que **la redacción de los Factores Clave** que se incluyó tanto en la **encuesta a empresas** como en el **cuestionario a expertos,** tenía una **redacción sintética y neutral,** tratando de no condicionar las respuestas sobre su importancia y situación actual.

a) IMPORTANCIA

La Tabla 4.3.2 muestra la ordenación de los Factores Clave en base a la importancia otorgada por los empresarios. En general, se puede apreciar la **relevante importancia otorgada al conjunto de los 37 Factores Clave** identificados, con un promedio de 3,74 sobre 5 (siendo 5=muy importante). El mayor valor es 4,29 y el menor 3,18. Todo ello indica que estos Factores Clave reflejan suficientemente los aspectos fundamentales del Diagnóstico Estratégico que deben ser considerados para orientar el Diseño Estratégico de mejora del conjunto del sistema empresarial privado del Área.

Tabla 4.3.2 Importancia de los Factores Clave

cod	Redacción Sintética Factor Clave 5=muy importante; 1=poco importante	Impor-tancia	temática
AC35	La logística interna en el Área y la accesibilidad por carretera a zonas limítrofes, que condiciona la movilidad de personas y mercancías a coste competitivo	4,29	INFRAESTRUCTURAS, EQUIPAMIENTOS Y SERVICIOS PÚBLICOS
AC23	El grado de disponibilidad de mano de obra cualificada y/o especializada en el ámbito operativo, en un marco de insuficientes recursos para la capacitación en el puesto de trabajo	4,17	RECURSOS HUMANOS
AC24	El grado de realización de actividades de formación continua para técnicos en el ámbito operativo y cuadros intermedios, con cierta disponibilidad de ventajas basadas en la profesionalidad y actitud de trabajadores	4,05	RECURSOS HUMANOS
AC26	El nivel de eficiencia de los recursos humanos en la utilización de nuevas tecnologías, con insuficiencia en la actualización de conocimientos tecnológicos que limita la obtención de ventajas competitivas	4,01	RECURSOS HUMANOS
AC34	El desarrollo del puerto de A Coruña como factor de atracción, favorecedor de una mayor internacionalización y con potencialidad para el desarrollo de actividades turísticas	3,98	INFRAESTRUCTURAS, EQUIPAMIENTOS Y SERVICIOS PÚBLICOS
AC27	El grado de desarrollo de actuaciones para la optimización de las características del Capital Humano de las empresas del Área, especialmente necesarias para la mejora del Área para vivir y producir	3,97	RECURSOS HUMANOS
AC2	El grado de orientación actual de las empresas del Área Metropolitana hacia una cultura de calidad y mejora continua, con necesidades en el desarrollo de estrategias de diferenciación y de innovación	3,96	SISTEMA DE DIRECCIÓN DE LAS EMPRESAS DEL ÁREA
AC1	El grado de desarrollo actual de la visión estratégica y del capital organizativo en las pequeñas y medianas empresas del Área Metropolitana, con la importancia de contar con ventajas competitivas en el sistema de dirección y cultura empresarial.	3,94	SISTEMA DE DIRECCIÓN DE LAS EMPRESAS DEL ÁREA
AC21	El grado de adecuación de las titulaciones oficiales (universidades, F.P.) a las necesidades de las empresas del Área (dirección, gestión estratégica, cooperación, innovación, internacionalización).	3,94	RECURSOS HUMANOS
AC25	El grado de iniciativa y de dinamismo de los recursos humanos del Área, con importante demografía empresarial y necesidades de diversificación en la estructura del sistema empresarial.	3,93	RECURSOS HUMANOS
AC29	La dotación actual de servicios en los parques empresariales a coste competitivo, especialmente los servicios sociales y el tratamiento de residuos	3,92	INFRAESTRUCTURAS, EQUIPAMIENTOS Y SERVICIOS PÚBLICOS
AC36	El desarrollo del aeropuerto de Alvedro como factor de atracción, con bajo nivel operativo de empresas de logística aérea.	3,91	INFRAESTRUCTURAS, EQUIPAMIENTOS Y SERVICIOS PÚBLICOS
AC4	El grado de flexibilidad y capacidad de adaptación de las empresas del Área Metropolitana a los cambios del entorno, con una importante orientación al cliente.	3,90	SISTEMA DE DIRECCIÓN DE LAS EMPRESAS DEL ÁREA
AC15	El grado de aprovechamiento por parte de las empresas del Área de los progresos tecnológicos en la mejora de los procesos productivos, con insuficientes ventajas en capital tecnológico	3,87	INNOVACIÓN, TECNOLOGÍA E INSTALACIONES
AC28	El grado de adecuación de la planificación y gestión urbanística y de suelo empresarial a las necesidades del Sistema Empresarial del Área, en un marco de importancia de cercanía a clientes en el mercado metropolitano.	3,87	INFRAESTRUCTURAS, EQUIPAMIENTOS Y SERVICIOS PÚBLICOS
AC22	La capacitación actual de los recursos humanos en el nivel superior y cuadros intermedios, especialmente en los ámbitos de Estrategia, Internacionalización e Innovación, que condiciona una mayor orientación cultural para su desarrollo.	3,86	RECURSOS HUMANOS
AC20	El grado de apoyo actual del sistema financiero privado gallego a la innovación empresarial en el Área.	3,85	INNOVACIÓN, TECNOLOGÍA E INSTALACIONES
AC17	La orientación cultural a la innovación en las empresas e instituciones del Área, que condiciona la obtención de ventajas competitivas	3,79	INNOVACIÓN, TECNOLOGÍA E INSTALACIONES
AC16	El potencial existente en el Área para el desarrollo de innovaciones, con un nivel mejorable de interrelaciones entre agentes	3,78	INNOVACIÓN, TECNOLOGÍA E INSTALACIONES
AC10	La imagen actual de los productos gallegos y recursos endógenos de calidad en Galicia, con importante orientación de las empresas a competir en diferenciación en calidad.	3,77	PRODUCTOS Y MERCADOS
AC37	El nivel de gestión actual de residuos, con incidencia en la calidad ambiental del Área, en un marco de creciente preocupación social por el impacto del sistema empresarial en el medioambiente.	3,74	INFRAESTRUCTURAS, EQUIPAMIENTOS Y SERVICIOS PÚBLICOS
	PROMEDIO 37 FACTORES CLAVE	**3,74**	

(continúa página siguiente)

(viene de página anterior)

cod	Redacción Sintética Factor Clave 5=muy importante; 1=poco importante	Impor-tancia	temática
AC13	El grado de internacionalización de las empresas del Área, con cierta percepción de que no existe una clara necesidad de crecimiento en dichos mercados y existencia de algunas barreras que limitan la accesibilidad.	3,68	PRODUCTOS Y MERCADOS
AC32	El grado de desarrollo del transporte ferroviario de mercancías con importantes repercusiones en los costes de logística y distribución, condicionando la expansión en mercados externos al Área.	3,60	INFRAESTRUCTURAS, EQUIPAMIENTOS Y SERVICIOS PÚBLICOS
AC18	La capacidad de las propias empresas para la autofinanciación de las actividades innovadoras realizadas en el Área, con potencial endógeno para el desarrollo de una dinámica de innovación	3,58	INNOVACIÓN, TECNOLOGÍA E INSTALACIONES
AC30	El grado de desarrollo de estrategias de expansión a través de alianzas estratégicas con las áreas limítrofes, con una moderada capacidad de relación con otras zonas.	3,58	INFRAESTRUCTURAS, EQUIPAMIENTOS Y SERVICIOS PÚBLICOS
AC5	El grado de cooperación actual entre los agentes del Área, especialmente entre las empresas, con importante necesidad de colaboración en mercados donde son relevantes la dimensión y la presencia.	3,56	SISTEMA DE DIRECCIÓN DE LAS EMPRESAS DEL ÁREA
AC33	El grado de desarrollo del transporte ferroviario de personas, con repercusiones en el grado de atracción del Área y la movilidad de las personas	3,56	INFRAESTRUCTURAS, EQUIPAMIENTOS Y SERVICIOS PÚBLICOS
AC14	La calidad de una oferta cultural, de ocio y de turismo del Área, con potencial para incrementar la diversificación del sistema empresarial, siendo necesaria una mayor coordinación de actuaciones.	3,56	PRODUCTOS Y MERCADOS
AC19	El apoyo a la innovación en el Área por parte del universo público, con insuficiente capacidad y cultura de cooperación entre agentes públicos y privados.	3,54	INNOVACIÓN, TECNOLOGÍA E INSTALACIONES
AC12	El grado de diversidad productiva del Sistema Empresarial del Área Metropolitana de A Coruña, con la existencia de actividades con potencial para reducir la tendencia a la concentración en pocas actividades.	3,49	PRODUCTOS Y MERCADOS
AC31	El liderazgo institucional existente actualmente en el Área, con un bajo grado de coordinación.	3,49	INFRAESTRUCTURAS, EQUIPAMIENTOS Y SERVICIOS PÚBLICOS
AC9	La imagen actual de “A Coruña” como marca competitiva, con factores positivos de atracción y algunos aspectos del Área con relevantes necesidades de mejora para un mayor impulso.	3,47	PRODUCTOS Y MERCADOS
AC3	El grado de concentración empresarial en el Área Metropolitana de A Coruña, teniendo en cuenta la importancia del tamaño en el desarrollo de estrategias de liderazgo en costes y en el crecimiento en mercados externos al Área	3,45	SISTEMA DE DIRECCIÓN DE LAS EMPRESAS DEL ÁREA
AC7	El grado de aprovechamiento por parte de las empresas de la globalización, especialmente de la ampliación de la Unión Europea.	3,40	PRODUCTOS Y MERCADOS
AC8	El grado de aprovechamiento de la situación geográfica de A Coruña y su Área Metropolitana por parte de las empresas del Área, con importante orientación de las empresas al mercado local/regional y resto de España.	3,36	PRODUCTOS Y MERCADOS
AC11	El grado de respuesta de las empresas del Área ante la intensidad competitiva en precios, especialmente en actividades intensivas en mano de obra, con la importancia del desarrollo de estrategias de diferenciación e innovación en mercados internacionalizados	3,36	PRODUCTOS Y MERCADOS
AC6	El nivel de desarrollo actual de acuerdos de subcontratación, con tendencia a la concentración de actividades en el interior de las empresas.	3,18	SISTEMA DE DIRECCIÓN DE LAS EMPRESAS DEL ÁREA
	PROMEDIO 37 FACTORES CLAVE	**3,74**	

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Entre los valorados como más importantes destacan un conjunto de siete Factores Clave, relacionados con el ámbito **de Infraestructuras, Equipamientos y Servicios Públicos** (AC35 y AC34), con los **Recursos Humanos** (AC23, AC24, AC26 y AC27) y con el **Sistema de Dirección y Estrategias** (AC2), todos ellos valorados entre 4,29 y 3,96 en términos de importancia.

Estas valoraciones indican la orientación del sistema empresarial hacia la consideración del **capital humano** como uno de sus mayores activos, en un marco en el que la situación geográfica señala la **importancia de adecuadas infraestructuras, equipamientos y servicios públicos de apoyo** al conjunto del sistema empresarial del Área.

Como se aprecia, la **logística interna en el Área y la accesibilidad por carretera a zonas limítrofes** (AC35) y el **desarrollo del puerto de A Coruña como factor de atracción** (AC34) son valorados en niveles relevantes de importancia, poniendo de manifiesto la necesidad de comunicación (por carretera y vía marítima, especialmente) por parte de las empresas. En el caso de las comunicaciones por carretera, destaca la importancia de los costes derivados de la logística y transporte en mercados locales/regionales, en los que mayoritariamente están presentes las empresas.

Con respecto a los Factores Clave de Recursos Humanos, se aprecia una notable orientación a la especial consideración del capital humano por parte de las empresas de la zona, especialmente la **importancia de disponer de mano de obra cualificada o especializada en el ámbito operativo** (AC23) y su **capacitación a través de la formación continua,** tanto en el ámbito operativo como en los cuadros intermedios (AC24).

Directamente ligado a estas orientaciones, se valora también como importante la **eficiencia en la utilización de nuevas tecnologías** por parte de los recursos humanos (AC26), que facilitaría el desarrollo de estrategias de innovación y posibles mejoras en la eficiencia de los procesos. También en este grupo destacado de Factores Clave se resalta la importancia de la **optimización de las características del capital humano** (AC27), con especial mención a su

captación y retención, puesto que el factor humano supone la base para la consolidación de ventajas competitivas.

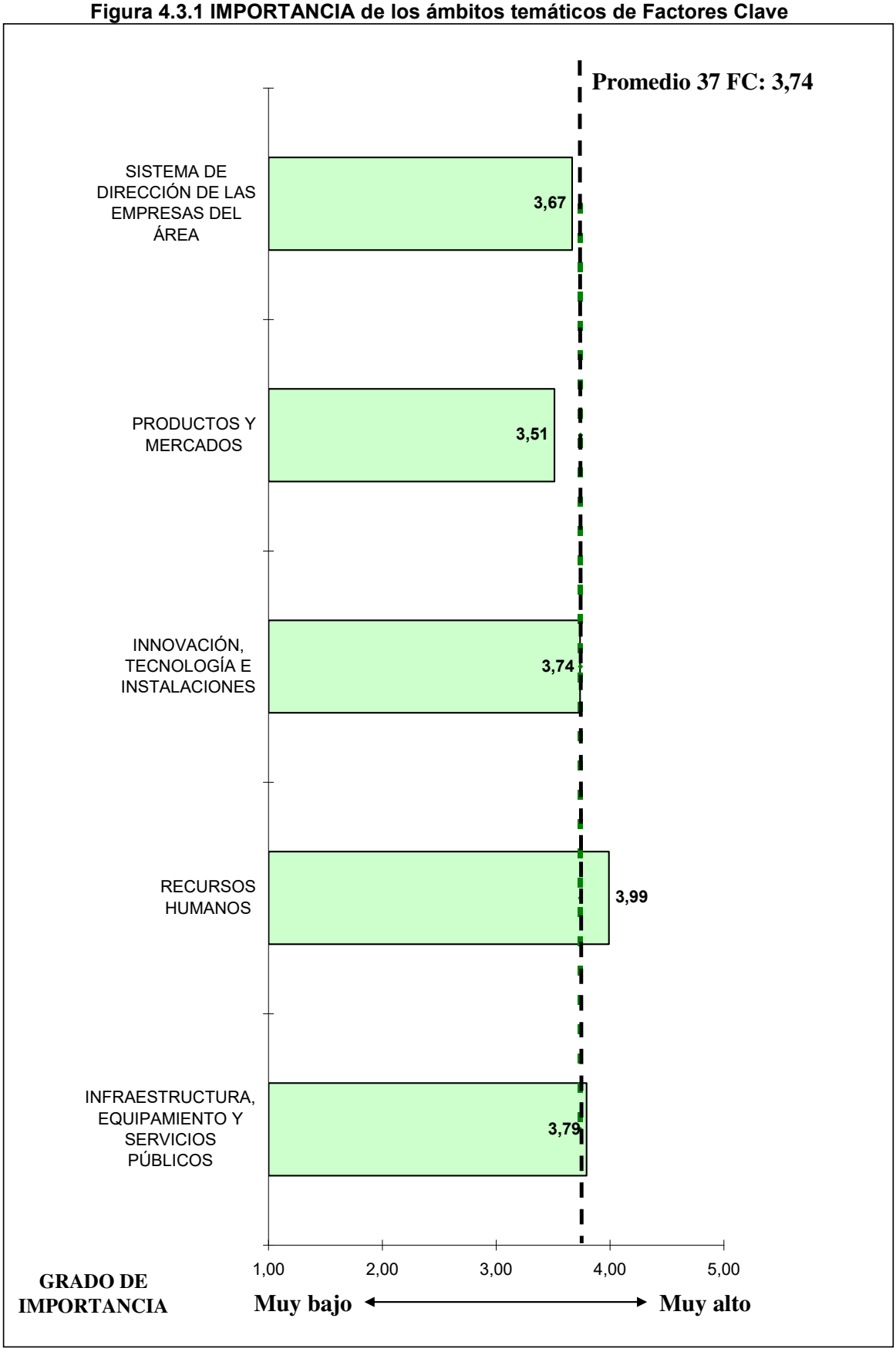
Entre otros Factores Clave también valorados por encima de la media, cabría destacar algunos especialmente relacionados con aspectos de innovación. Destacan en un orden intermedio el **potencial aprovechamiento de los progresos tecnológicos** en la automatización de los procesos productivos (AC15), la **disponibilidad de apoyo del sistema financiero privado gallego a la innovación empresarial** (AC20)**,** la **orientación cultural a la innovación** en **empresas e instituciones del Área** (AC17) y el **potencial del Área para el desarrollo de innovaciones** (AC16). Estas valoraciones, aún alcanzando valores por encima de la media (3,74) suponen una situación intermedia en cuanto al orden entre los 37 Factores Clave.

Se observa un ambiente general, en las empresas y en la sociedad, muy positivo sobre la **importancia de una cultura de calidad y mejora continua,** que favorece la orientación cultural de las empresas hacia la calidad (AC2). No obstante, la menor valoración de factores clave relativos a **la innovación y la internacionalización** puede suponer una limitación para el desarrollo competitivo del conjunto del sistema empresarial en el futuro. En el caso de la innovación porque dificultaría el mantenimiento en el futuro de las posibles ventajas obtenidas. En el caso de la internacionalización porque supondría una apreciable limitación en el tamaño de mercado para aprovechar economías de escala, entre otros aspectos.

En este marco de prioridad generalizada de todos los Factores Clave, también destacan las valoraciones realizadas de algunos situados por debajo de la media comentada. Especialmente, el menor grado de importancia del **liderazgo institucional** en el Área (AC31) y el **grado de desarrollo del transporte ferroviario,** tanto para personas (AC33) como para mercancías (AC32).

Desde una visión por grupos temáticos (ver Figura 4.3.1), se observa la **mayor importancia otorgada a los aspectos relativos a recursos humanos y a infraestructuras, equipamientos y servicios públicos,** lo cual indica la necesidad de desarrollar actuaciones estratégicas en el ámbito de dichos aspectos, considerando además los detalles recogidos en el Diagnóstico Estratégico efectuado.

Figura 4.3.1 IMPORTANCIA de los ámbitos temáticos de Factores Clave



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Con respecto al bloque temático de **innovación, tecnología e instalaciones,** destaca su valoración de alta importancia pero ocupando un orden intermedio. Con valores inferiores a la media, habría que destacar la importancia otorgada al **apoyo a la innovación por parte del universo público** (AC19) y la **capacidad de las propias empresas** para la **autofinanciación** de **actividades innovadoras** en el Área (AC18). Como se observa, estas valoraciones menores, pueden estar **relacionados con la insuficiente orientación a la innovación detectada en el sistema empresarial en general.**

Los aspectos relativos al **sistema de dirección de las empresas** del Área y a **productos y mercados** se sitúan entre los de menor importancia relativa, en el marco ya comentado de alta prioridad de todos los Factores Clave.

En el **primer caso** habría que destacar la valoración de la menor importancia relativa de la **cooperación como factor estratégico de competitividad** en un marco de pequeñas y medianas empresas que actúan fundamentalmente en un mercado de venta local/regional y, en menor medida, en el resto de España (AC5). Esta baja importancia relativa, puede también estar influyendo en la posibilidad de desarrollo de estrategias de crecimiento y de estrategias de innovación, donde la cooperación es fundamental. Tampoco el **desarrollo de acuerdos de subcontratación es contemplado como un factor especialmente relevante** en cuanto a ordenación (AC6). Sí es valorada en mayor medida la importancia de la **flexibilidad y capacidad de adaptación de las empresas** (AC4)**,** por lo que cabría entender que **no se están explotando suficientemente las ventajas derivadas del tamaño empresarial** (capacidad de respuesta, flexibilidad, especialización…) a través de una más intensa cooperación en el sistema empresarial privado del Área.

En el **segundo caso,** dicha valoración está motivada fundamentalmente por la **percepción de los empresarios de que disponen en general de ciertas ventajas competitivas basadas en aspectos del negocio** (producto/mercado), por lo que le otorgan una menor importancia relativa. En este sentido, hay que destacar también la percepción positiva que realizan de sus recursos y capacidades, pero **infravalorando** aspectos relacionados con el **mercado internacional** y la baja internacionalización de su sistema empresarial (AC13). También se destaca la menor importancia de la **intensidad competitiva en precios,** especialmente en actividades intensivas en mano de obra (AC11), teniendo en cuenta que existe un peor posicionamiento en dicho aspecto con

respecto a zonas que compiten básicamente con estrategias de liderazgo vía costes con precios muy competitivos.

b) SITUACIÓN ACTUAL

La Tabla 4.3.3 muestra la ordenación de los Factores Clave en base a la **situación actual** valorada por los expertos consultados a través de un cuestionario específico. En general, se puede apreciar un relativo nivel de **insuficiencia otorgada a un número significativo de los 37 Factores Clave identificados,** con un promedio del conjunto de 2,79 sobre 5 (siendo 1=insuficiente y 5=suficiente), con un valor máximo de 3,51 y valor mínimo de 1,70. Esto indica que los **Factores Clave identificados no se encuentran suficientemente desarrollados** a nivel interno y/o su situación actual no es suficientemente adecuada ante los retos del entorno, condicionando una dinamización más intensa del sistema empresarial privado del Área Metropolitana de A Coruña.

Este **marco de cierta insuficiencia** contrasta con algunas valoraciones realizadas por los empresarios a través de la encuesta, en la cual se percibía una valoración general bastante optimista en relación a la disposición de mayores capacidades y fortalezas con respecto las oportunidades y amenazas del entorno. También conviene destacar que lo que se pretendía con la consulta a los expertos es, precisamente, una visión más de **análisis crítico que de autocomplacencia,** para así tener claros los matices de aspectos del Diagnóstico que determinan las diferentes necesidades de mejora, a considerar en el posterior Diseño Estratégico de propuestas de actuaciones.

Algunos Factores Clave son valorados a un nivel de cierta suficiencia, con **valores ligeramente superiores a 3,** aunque su limitada valoración hace pensar en que todavía no alcanzan un nivel de suficiencia adecuado. Entre ellos, se sitúan **algunos relativos a productos y mercados** como la **calidad de una oferta cultural, de ocio y de turismo** del Área (AC14) que puede orientar el desarrollo de estas actividades de forma que se mejore la diversificación del sistema empresarial. También la **imagen actual de los productos gallegos y recursos endógenos de calidad** en Galicia (AC10), que quizás no está siendo suficientemente explotada. Y también sólo una ligera suficiencia en el **grado de respuesta de las empresas del Área ante la intensidad competitiva en precios,** especialmente en actividades intensivas en mano de obra (AC11), especialmente relevante teniendo en cuenta el desfavorable posicionamiento competitivo con respecto a algunas zonas (Portugal, países ampliación de la UE, zona asiática…).

Tabla 4.3.3 Situación actual de los Factores Clave

cod	Redacción Sintética Factor Clave 5=suficiente; 1=insuficiente	Sit. actual	temática
AC14	La calidad de una oferta cultural, de ocio y de turismo del Área, con potencial para incrementar la diversificación del sistema empresarial, siendo necesaria una mayor coordinación de actuaciones.	3,51	PRODUCTOS Y MERCADOS
AC34	El desarrollo del puerto de A Coruña como factor de atracción, favorecedor de una mayor internacionalización y con potencialidad para el desarrollo de actividades turísticas	3,41	INFRAESTRUCTURAS, EQUIPAMIENTOS Y SERVICIOS PÚBLICOS
AC10	La imagen actual de los productos gallegos y recursos endógenos de calidad en Galicia, con importante orientación de las empresas a competir en diferenciación en calidad.	3,34	PRODUCTOS Y MERCADOS
AC36	El desarrollo del aeropuerto de Alvedro como factor de atracción, con bajo nivel operativo de empresas de logística aérea.	3,30	INFRAESTRUCTURAS, EQUIPAMIENTOS Y SERVICIOS PÚBLICOS
AC35	La logística interna en el Área y la accesibilidad por carretera a zonas limítrofes, que condiciona la movilidad de personas y mercancías a coste competitivo	3,18	INFRAESTRUCTURAS, EQUIPAMIENTOS Y SERVICIOS PÚBLICOS
AC11	El grado de respuesta de las empresas del Área ante la intensidad competitiva en precios, especialmente en actividades intensivas en mano de obra, con la importancia del desarrollo de estrategias de diferenciación e innovación en mercados internacionalizados	3,16	PRODUCTOS Y MERCADOS
AC4	El grado de flexibilidad y capacidad de adaptación de las empresas del Área Metropolitana a los cambios del entorno, con una importante orientación al cliente.	3,14	SISTEMA DE DIRECCIÓN DE LAS EMPRESAS DEL ÁREA
AC26	El nivel de eficiencia de los recursos humanos en la utilización de nuevas tecnologías, con insuficiencia en la actualización de conocimientos tecnológicos que limita la obtención de ventajas competitivas	3,11	RECURSOS HUMANOS
AC2	El grado de orientación actual de las empresas del Área Metropolitana hacia una cultura de calidad y mejora continua, con necesidades en el desarrollo de estrategias de diferenciación y de innovación	3,09	SISTEMA DE DIRECCIÓN DE LAS EMPRESAS DEL ÁREA
AC8	El grado de aprovechamiento de la situación geográfica de A Coruña y su Área Metropolitana por parte de las empresas del Área, con importante orientación de las empresas al mercado local/regional y resto de España.	3,08	PRODUCTOS Y MERCADOS
AC21	El grado de adecuación de las titulaciones oficiales (universidades, F.P.) a las necesidades de las empresas del Área (dirección, gestión estratégica, cooperación, innovación, internacionalización).	3,02	RECURSOS HUMANOS
AC23	El grado de disponibilidad de mano de obra cualificada y/o especializada en el ámbito operativo, en un marco de insuficientes recursos para la capacitación en el puesto de trabajo	3,00	RECURSOS HUMANOS
AC6	El nivel de desarrollo actual de acuerdos de subcontratación, con tendencia a la concentración de actividades en el interior de las empresas.	2,99	SISTEMA DE DIRECCIÓN DE LAS EMPRESAS DEL ÁREA
AC12	El grado de diversidad productiva del Sistema Empresarial del Área Metropolitana de A Coruña, con la existencia de actividades con potencial para reducir la tendencia a la concentración en pocas actividades.	2,97	PRODUCTOS Y MERCADOS
AC9	La imagen actual de "A Coruña" como marca competitiva, con factores positivos de atracción y algunos aspectos del Área con relevantes necesidades de mejora para un mayor impulso.	2,97	PRODUCTOS Y MERCADOS
AC3	El grado de concentración empresarial en el Área Metropolitana de A Coruña, teniendo en cuenta la importancia del tamaño en el desarrollo de estrategias de liderazgo en costes y en el crecimiento en mercados externos al Área	2,97	SISTEMA DE DIRECCIÓN DE LAS EMPRESAS DEL ÁREA
AC37	El nivel de gestión actual de residuos, con incidencia en la calidad ambiental del Área, en un marco de creciente preocupación social por el impacto del sistema empresarial en el medioambiente.	2,91	INFRAESTRUCTURAS, EQUIPAMIENTOS Y SERVICIOS PÚBLICOS
AC22	La capacitación actual de los recursos humanos en el nivel superior y cuadros intermedios, especialmente en los ámbitos de Estrategia, Internacionalización e Innovación, que condiciona una mayor orientación cultural para su desarrollo.	2,91	RECURSOS HUMANOS
AC24	El grado de realización de actividades de formación continua para técnicos en el ámbito operativo y cuadros intermedios, con cierta disponibilidad de ventajas basadas en la profesionalidad y actitud de trabajadores	2,87	RECURSOS HUMANOS
AC25	El grado de iniciativa y de dinamismo de los recursos humanos del Área, con importante demografía empresarial y necesidades de diversificación en la estructura del sistema empresarial.	2,84	RECURSOS HUMANOS
AC13	El grado de internacionalización de las empresas del Área, con cierta percepción de que no existe una clara necesidad de crecimiento en dichos mercados y existencia de algunas barreras que limitan la accesibilidad.	2,81	PRODUCTOS Y MERCADOS
AC7	El grado de aprovechamiento por parte de las empresas de la globalización, especialmente de la ampliación de la Unión Europea.	2,81	PRODUCTOS Y MERCADOS
AC27	El grado de desarrollo de actuaciones para la optimización de las características del Capital Humano de las empresas del Área, especialmente necesarias para la mejora del Área para vivir y producir	2,80	RECURSOS HUMANOS
AC20	El grado de apoyo actual del sistema financiero privado gallego a la innovación empresarial en el Área.	2,79	INNOVACIÓN, TECNOLOGÍA E INSTALACIONES
	PROMEDIO 37 FACTORES CLAVE	**2,79**	

Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario a expertos

(continúa página siguiente)

(viene de página anterior)

cod	Redacción Sintética Factor Clave 5=suficiente; 1=insuficiente	situación actual	temática
AC15	El grado de aprovechamiento por parte de las empresas del Área de los progresos tecnológicos en la mejora de los procesos productivos, con insuficientes ventajas en capital tecnológico	2,78	INNOVACIÓN, TECNOLOGÍA E INSTALACIONES
AC1	El grado de desarrollo actual de la visión estratégica y del capital organizativo en las pequeñas y medianas empresas del Área Metropolitana, con la importancia de contar con ventajas competitivas en el sistema de dirección y cultura empresarial.	2,77	SISTEMA DE DIRECCIÓN DE LAS EMPRESAS DEL ÁREA
AC19	El apoyo a la innovación en el Área por parte del universo público, con insuficiente capacidad y cultura de cooperación entre agentes públicos y privados.	2,74	INNOVACIÓN, TECNOLOGÍA E INSTALACIONES
AC16	El potencial existente en el Área para el desarrollo de innovaciones, con un nivel mejorable de interrelaciones entre agentes	2,68	INNOVACIÓN, TECNOLOGÍA E INSTALACIONES
AC17	La orientación cultural a la innovación en las empresas e instituciones del Área, que condiciona la obtención de ventajas competitivas	2,61	INNOVACIÓN, TECNOLOGÍA E INSTALACIONES
AC5	El grado de cooperación actual entre los agentes del Área, especialmente entre las empresas, con importante necesidad de colaboración en mercados donde son relevantes la dimensión y la presencia.	2,38	SISTEMA DE DIRECCIÓN DE LAS EMPRESAS DEL ÁREA
AC18	La capacidad de las propias empresas para la autofinanciación de las actividades innovadoras realizadas en el Área, con potencial endógeno para el desarrollo de una dinámica de innovación	2,35	INNOVACIÓN, TECNOLOGÍA E INSTALACIONES
AC29	La dotación actual de servicios en los parques empresariales a coste competitivo, especialmente los servicios sociales y el tratamiento de residuos	2,33	INFRAESTRUCTURAS, EQUIPAMIENTOS Y SERVICIOS PÚBLICOS
AC31	El liderazgo institucional existente actualmente en el Área, con un bajo grado de coordinación.	2,22	INFRAESTRUCTURAS, EQUIPAMIENTOS Y SERVICIOS PÚBLICOS
AC28	El grado de adecuación de la planificación y gestión urbanística y de suelo empresarial a las necesidades del Sistema Empresarial del Área, en un marco de importancia de cercanía a clientes en el mercado metropolitano.	1,95	INFRAESTRUCTURAS, EQUIPAMIENTOS Y SERVICIOS PÚBLICOS
AC30	El grado de desarrollo de estrategias de expansión a través de alianzas estratégicas con las áreas limítrofes, con una moderada capacidad de relación con otras zonas.	1,86	INFRAESTRUCTURAS, EQUIPAMIENTOS Y SERVICIOS PÚBLICOS
AC32	El grado de desarrollo del transporte ferroviario de mercancías con importantes repercusiones en los costes de logística y distribución, condicionando la expansión en mercados externos al Área.	1,70	INFRAESTRUCTURAS, EQUIPAMIENTOS Y SERVICIOS PÚBLICOS
AC33	El grado de desarrollo del transporte ferroviario de personas, con repercusiones en el grado de atracción del Área y la movilidad de las personas	1,70	INFRAESTRUCTURAS, EQUIPAMIENTOS Y SERVICIOS PÚBLICOS
	PROMEDIO 37 FACTORES CLAVE	**2,79**	

Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario a expertos

También se sitúa entre los Factores Clave de suficiencia ajustada el **grado de aprovechamiento de la situación geográfica de A Coruña y su Área Metropolitana** por parte de las empresas de la zona (AC8). Este aprovechamiento es relevante teniendo en cuenta que el mercado local es uno de los más significativos para el sistema empresarial del Área.

En el ámbito de **infraestructura, equipamiento y servicios públicos** destacan con **valoraciones ligeramente superiores a 3** y, por lo tanto, sólo un relativo nivel de suficiencia el **desarrollo del puerto de A Coruña** (AC34) y del **aeropuerto de Alvedro** (AC36) como **factores de atracción** y la **logística interna en el Área y la accesibilidad por carretera a zonas limítrofes** (AC35)**.** Como se aprecia, este grado de suficiencia no claramente alto, implica la permanencia de algunas limitaciones para el óptimo desarrollo del sistema empresarial del Área, pudiendo incidir negativamente en la accesibilidad a los mercados y en los costes de distribución y logística asociados. En sentido contrario, hay que **destacar especialmente la negativa valoración del insuficiente grado de desarrollo del transporte ferroviario,** tanto para mercancías (AC32) como para personas (AC33), ambos valorados con 1,70 sobre un mínimo de 1, lo cual implica una clara barrera para desarrollo del sistema empresarial del Área.

Con respecto al **sistema de dirección de las empresas,** destacan con un cierto nivel de suficiencia el **grado de flexibilidad y capacidad de adaptación** de las empresas del Área Metropolitana a los cambios del entorno (AC4) y el **grado de orientación actual de las empresas del Área Metropolitana hacia una cultura de calidad y mejora continua** (AC2).

Respecto a los Factores Clave del ámbito temático de **recursos humanos, se sitúan con valoraciones intermedias** (valores próximos a 2,94), que claramente están limitando la obtención de ventajas competitivas. Teniendo en cuenta la necesidad de desarrollar estrategias de innovación e internacionalización, es significativa la valoración de la insuficiencia relativa de la **capacitación actual de los recursos humanos en el nivel superior y cuadros intermedios, especialmente en los ámbitos de Estrategia, Internacionalización e Innovación** (AC22). Tampoco se aprecia que se esté actuando suficientemente en el grado de realización de **actividades de**

formación continua para técnicos en el ámbito operativo y cuadros intermedios (AC24).

Estos aspectos influyen en otros Factores Clave del ámbito temático de **productos y mercados,** como por ejemplo el insuficiente grado de **internacionalización** de las empresas del Área (AC13) y el **grado de aprovechamiento de la globalización por parte de las empresas del Área,** especialmente de la ampliación de la Unión Europea (AC7). En este sentido, se puede concluir que existe una **insuficiente orientación cultural a la internacionalización,** que lleva a las empresas a no desarrollar adecuadamente actividades de formación y prospección de mercados internacionales, lo cual supone una relevante limitación del crecimiento futuro del sistema empresarial.

La Figura 4.3.2 ilustra la situación actual de los **ámbitos temáticos** de Factores Clave. Observando tanto dicha figura como la Tabla 4.3.3 anterior, se puede apreciar claramente que la mayoría de **Factores Clave relativos a Infraestructuras, Equipamientos y Servicios Públicos y los relativos a Innovación, Tecnología e Instalaciones, se han situado entre los de mayor insuficiencia.**

Con respecto a **innovación,** se observa la **insuficiencia del potencial existente en el Área** (AC16)**,** agravado por una **insuficiente orientación cultural a la innovación** en las empresas e instituciones (AC17).

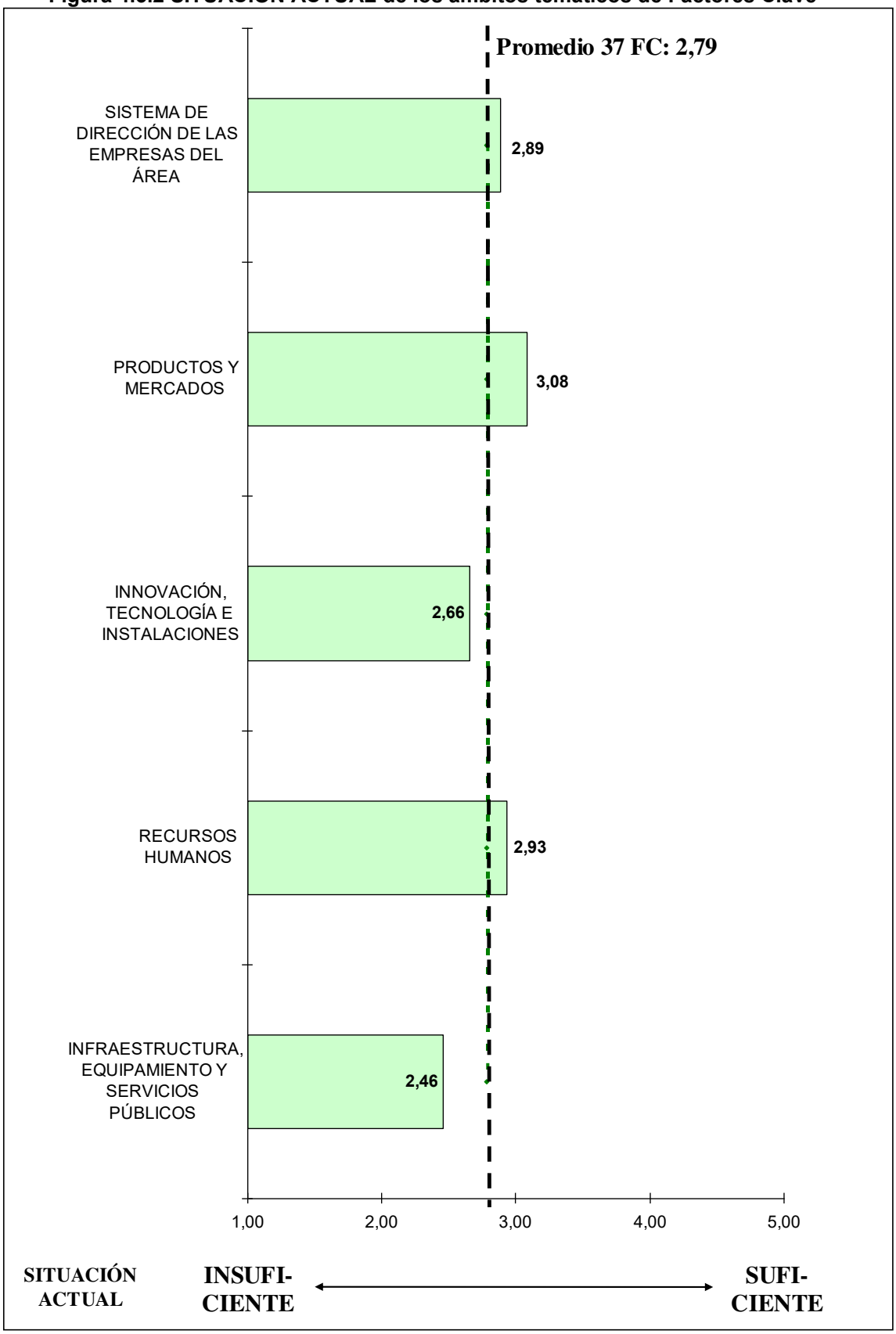
En una estructura de pequeñas y medianas empresas, con la existencia de algunas empresas que podrían actuar como motores de arrastre en sus respectivas cadenas de actividades, **no se aprecia tampoco que se desarrollen suficientemente estrategias** de **cooperación** (AC5) y, en cierta medida, de **subcontratación** (AC6). Teniendo en cuenta dichas valoraciones, la experiencia adquirida en el desarrollo de subcontrataciones (valorada con un mayor nivel de suficiencia) podría servir de acicate para impulsar otras estrategias de alianzas, especialmente necesarias en innovación e internacionalización.

Finalmente, es necesario destacar el importante grado de insuficiencia en un **número relevante de Factores Clave del ámbito de Infraestructuras, Equipamientos y Servicios Públicos** (6 de un total de 10), que en términos de orden se sitúan al final del listado. Entre ellos, los ya citados sobre el transporte ferroviario (AC33 y AC32) y el **insuficiente grado de desarrollo de estrategias**

de expansión a través de alianzas estratégicas con las áreas limítrofes (AC30).

También relacionado con éste ámbito temático los expertos también han considerado de forma muy importante el déficit de **liderazgo institucional** existente actualmente en el conjunto del Área Metropolitana (AC31), la **insuficiencia de la dotación actual de servicios en los parques empresariales** (AC29) y la insuficiente adecuación de la **planificación y gestión urbanística y de suelo empresarial** a las necesidades del Sistema Empresarial del Área (AC28).

Figura 4.3.2 SITUACIÓN ACTUAL de los ámbitos temáticos de Factores Clave



Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario a expertos

4.3.3.- REFLEXIONES SOBRE LA VALORACIÓN COMPARADA DE LA IMPORTANCIA Y SITUACIÓN ACTUAL DE LOS FACTORES CLAVE

Teniendo en cuenta la valoración otorgada de cierta insuficiencia generalizada respecto a la situación actual y la significativa valoración de la importancia del conjunto de los 37 Factores Clave, es aconsejable visualizar conjuntamente ambas dimensiones.

En la Tabla 4.3.4 se recogen las valoraciones otorgadas por los agentes consultados a la **importancia y la situación actual** de los 37 Factores Clave identificados. Dicha tabla recoge una ordenación de mayor a menor importancia en primer lugar y, paralelamente, una ordenación de mejor a peor situación actual. De esta forma, a igualdad de importancia, su orden sería situando primero al Factor Clave que se encuentre en mejor situación.

En general, se observa que existe una **importante necesidad de mejora en prácticamente todos los Factores Clave considerados,** con diferencias significativas entre su importancia y su situación actual.

Como se observa en dicha tabla, **los principales Factores Clave en términos de importancia** (aquellos que se sitúan por encima de su media, 3,74), se encuentran en una situación de cierta insuficiencia, con valores que oscilan entre el 1,95 de la insuficiente adecuación de la planificación y gestión urbanístico de suelo empresarial a las necesidades del Sistema Empresarial del Área (AC28), y el 3,41 del desarrollo del puerto de A Coruña como factor de atracción (AC34).

Entre los Factores Clave con **importancia por debajo de la media,** se sitúan Factores como el grado de internacionalización (AC13) y el nivel de concentración empresarial (AC3), ambos con situaciones de cierta insuficiencia o el apoyo a la innovación por parte del universo público (AC19), en situación similar. También debe destacarse la insuficiencia del liderazgo institucional en el Área (AC31), frente a su valoración como relativamente importante.

Tabla 4.3.4 Importancia y situación actual de los Factores Clave

cod	Redacción Sintética Factor Clave Importancia: 5=muy importante; 1=poco importante Situación actual: 5=suficiente; 1=insuficiente	Impor-tancia	Sit. actual	temática
AC35	La logística interna en el Área y la accesibilidad por carretera a zonas limítrofes, que condiciona la movilidad de personas y mercancías a coste competitivo	4,29	3,18	INFRAESTRUCTURAS, EQUIPAMIENTOS Y SERVICIOS PÚBLICOS
AC23	El grado de disponibilidad de mano de obra cualificada y/o especializada en el ámbito operativo, en un marco de insuficientes recursos para la capacitación en el puesto de trabajo	4,17	3,00	RECURSOS HUMANOS
AC24	El grado de realización de actividades de formación continua para técnicos en el ámbito operativo y cuadros intermedios, con cierta disponibilidad de ventajas basadas en la profesionalidad y actitud de trabajadores	4,05	2,87	RECURSOS HUMANOS
AC26	El nivel de eficiencia de los recursos humanos en la utilización de nuevas tecnologías, con insuficiencia en la actualización de conocimientos tecnológicos que limita la obtención de ventajas competitivas	4,01	3,11	RECURSOS HUMANOS
AC34	El desarrollo del puerto de A Coruña como factor de atracción, favorecedor de una mayor internacionalización y con potencialidad para el desarrollo de actividades turísticas	3,98	3,41	INFRAESTRUCTURAS, EQUIPAMIENTOS Y SERVICIOS PÚBLICOS
AC27	El grado de desarrollo de actuaciones para la optimización de las características del Capital Humano de las empresas del Área, especialmente necesarias para la mejora del Área para vivir y producir	3,97	2,80	RECURSOS HUMANOS
AC2	El grado de orientación actual de las empresas del Área Metropolitana hacia una cultura de calidad y mejora continua, con necesidades en el desarrollo de estrategias de diferenciación y de innovación	3,96	3,09	SISTEMA DE DIRECCIÓN DE LAS EMPRESAS DEL ÁREA
AC21	El grado de adecuación de las titulaciones oficiales (universidades, F.P.) a las necesidades de las empresas del Área (dirección, gestión estratégica, cooperación, innovación, internacionalización).	3,94	3,02	RECURSOS HUMANOS
AC1	El grado de desarrollo actual de la visión estratégica y del capital organizativo en las pequeñas y medianas empresas del Área Metropolitana, con la importancia de contar con ventajas competitivas en el sistema de dirección y cultura empresarial.	3,94	2,77	SISTEMA DE DIRECCIÓN DE LAS EMPRESAS DEL ÁREA
AC25	El grado de iniciativa y de dinamismo de los recursos humanos del Área, con importante demografía empresarial y necesidades de diversificación en la estructura del sistema empresarial.	3,93	2,84	RECURSOS HUMANOS
AC29	La dotación actual de servicios en los parques empresariales a coste competitivo, especialmente los servicios sociales y el tratamiento de residuos	3,92	2,33	INFRAESTRUCTURAS, EQUIPAMIENTOS Y SERVICIOS PÚBLICOS
AC36	El desarrollo del aeropuerto de Alvedro como factor de atracción, con bajo nivel operativo de empresas de logística aérea.	3,91	3,30	INFRAESTRUCTURAS, EQUIPAMIENTOS Y SERVICIOS PÚBLICOS
AC4	El grado de flexibilidad y capacidad de adaptación de las empresas del Área Metropolitana a los cambios del entorno, con una importante orientación al cliente.	3,90	3,14	SISTEMA DE DIRECCIÓN DE LAS EMPRESAS DEL ÁREA
AC15	El grado de aprovechamiento por parte de las empresas del Área de los progresos tecnológicos en la mejora de los procesos productivos, con insuficientes ventajas en capital tecnológico	3,87	2,78	INNOVACIÓN, TECNOLOGÍA E INSTALACIONES
AC28	El grado de adecuación de la planificación y gestión urbanística y de suelo empresarial a las necesidades del Sistema Empresarial del Área, en un marco de importancia de cercanía a clientes en el mercado metropolitano.	3,87	1,95	INFRAESTRUCTURAS, EQUIPAMIENTOS Y SERVICIOS PÚBLICOS
AC22	La capacitación actual de los recursos humanos en el nivel superior y cuadros intermedios, especialmente en los ámbitos de Estrategia, Internacionalización e Innovación, que condiciona una mayor orientación cultural para su desarrollo.	3,86	2,91	RECURSOS HUMANOS
AC20	El grado de apoyo actual del sistema financiero privado gallego a la innovación empresarial en el Área.	3,85	2,79	INNOVACIÓN, TECNOLOGÍA E INSTALACIONES
AC17	La orientación cultural a la innovación en las empresas e instituciones del Área, que condiciona la obtención de ventajas competitivas	3,79	2,61	INNOVACIÓN, TECNOLOGÍA E INSTALACIONES
AC16	El potencial existente en el Área para el desarrollo de innovaciones, con un nivel mejorable de interrelaciones entre agentes	3,78	2,68	INNOVACIÓN, TECNOLOGÍA E INSTALACIONES
AC10	La imagen actual de los productos gallegos y recursos endógenos de calidad en Galicia, con importante orientación de las empresas a competir en diferenciación en calidad.	3,77	3,34	PRODUCTOS Y MERCADOS
AC37	El nivel de gestión actual de residuos, con incidencia en la calidad ambiental del Área, en un marco de creciente preocupación social por el impacto del sistema empresarial en el medioambiente.	3,74	2,91	INFRAESTRUCTURAS, EQUIPAMIENTOS Y SERVICIOS PÚBLICOS

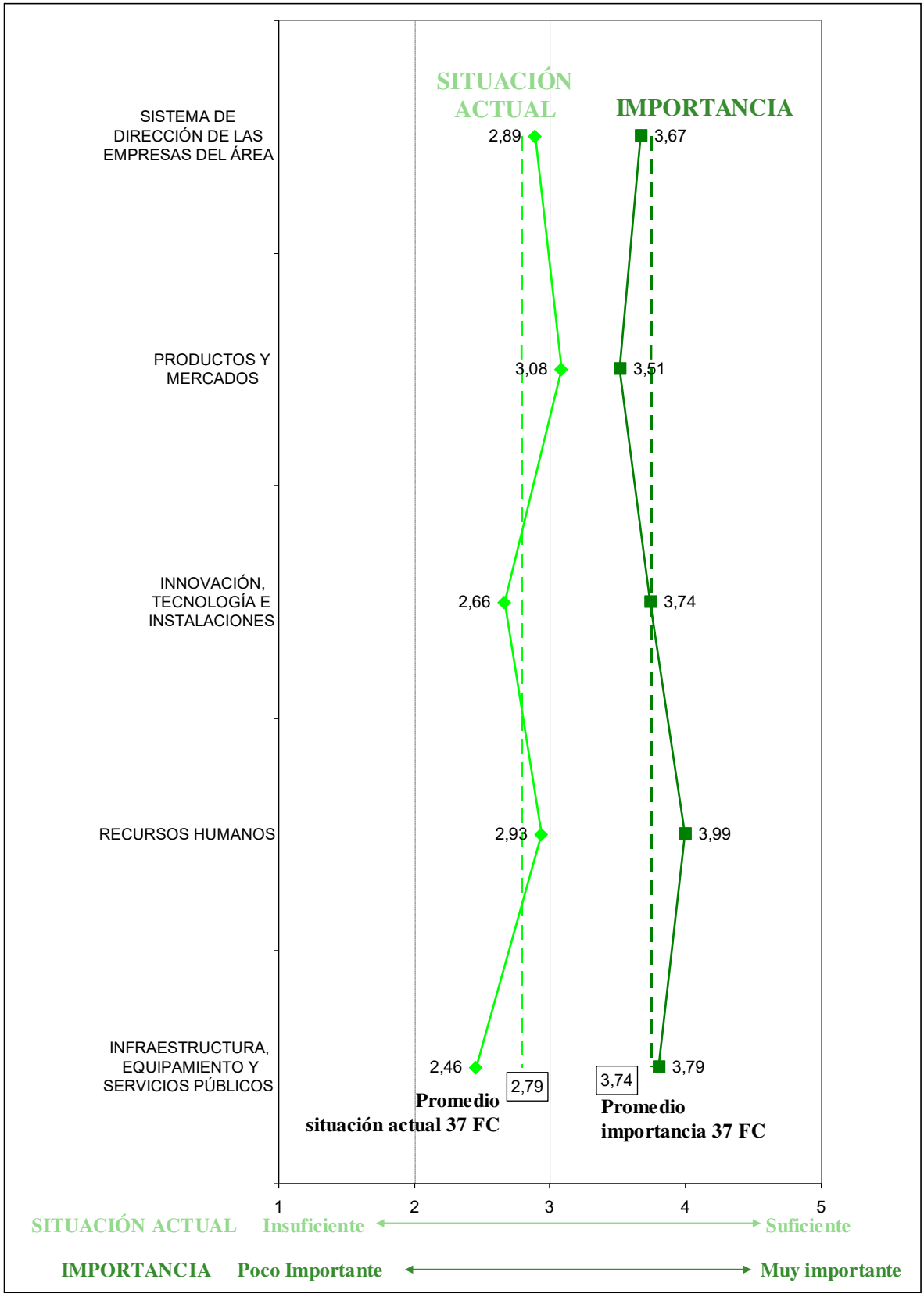
(*continúa página siguiente*)

(*viene de página anterior)*

cod	Redacción Sintética Factor Clave Factor Clave Importancia: 5=muy importante; 1=poco importante Situación actual: 5=suficiente; 1=insuficiente	Impor-tancia	situación actual	temática
AC13	El grado de internacionalización de las empresas del Área, con cierta percepción de que no existe una clara necesidad de crecimiento en dichos mercados y existencia de algunas barreras que limitan la accesibilidad.	3,68	2,81	PRODUCTOS Y MERCADOS
AC32	El grado de desarrollo del transporte ferroviario de mercancías con importantes repercusiones en los costes de logística y distribución, condicionando la expansión en mercados externos al Área.	3,60	1,70	INFRAESTRUCTURAS, EQUIPAMIENTOS Y SERVICIOS PÚBLICOS
AC18	La capacidad de las propias empresas para la autofinanciación de las actividades innovadoras realizadas en el Área, con potencial endógeno para el desarrollo de una dinámica de innovación	3,58	2,35	INNOVACIÓN, TECNOLOGÍA E INSTALACIONES
AC30	El grado de desarrollo de estrategias de expansión a través de alianzas estratégicas con las áreas limítrofes, con una moderada capacidad de relación con otras zonas.	3,58	1,86	INFRAESTRUCTURAS, EQUIPAMIENTOS Y SERVICIOS PÚBLICOS
AC14	La calidad de una oferta cultural, de ocio y de turismo del Área, con potencial para incrementar la diversificación del sistema empresarial, siendo necesaria una mayor coordinación de actuaciones.	3,56	3,51	PRODUCTOS Y MERCADOS
AC5	El grado de cooperación actual entre los agentes del Área, especialmente entre las empresas, con importante necesidad de colaboración en mercados donde son relevantes la dimensión y la presencia.	3,56	2,38	SISTEMA DE DIRECCIÓN DE LAS EMPRESAS DEL ÁREA
AC33	El grado de desarrollo del transporte ferroviario de personas, con repercusiones en el grado de atracción del Área y la movilidad de las personas	3,56	1,70	INFRAESTRUCTURAS, EQUIPAMIENTOS Y SERVICIOS PÚBLICOS
AC19	El apoyo a la innovación en el Área por parte del universo público, con insuficiente capacidad y cultura de cooperación entre agentes públicos y privados.	3,54	2,74	INNOVACIÓN, TECNOLOGÍA E INSTALACIONES
AC12	El grado de diversidad productiva del Sistema Empresarial del Área Metropolitana de A Coruña, con la existencia de actividades con potencial para reducir la tendencia a la concentración en pocas actividades.	3,49	2,97	PRODUCTOS Y MERCADOS
AC31	El liderazgo institucional existente actualmente en el Área, con un bajo grado de coordinación.	3,49	2,22	INFRAESTRUCTURAS, EQUIPAMIENTOS Y SERVICIOS PÚBLICOS
AC9	La imagen actual de "A Coruña" como marca competitiva, con factores positivos de atracción y algunos aspectos del Área con relevantes necesidades de mejora para un mayor impulso.	3,47	2,97	PRODUCTOS Y MERCADOS
AC3	El grado de concentración empresarial en el Área Metropolitana de A Coruña, teniendo en cuenta la importancia del tamaño en el desarrollo de estrategias de liderazgo en costes y en el crecimiento en mercados externos al Área	3,45	2,97	SISTEMA DE DIRECCIÓN DE LAS EMPRESAS DEL ÁREA
AC7	El grado de aprovechamiento por parte de las empresas de la globalización, especialmente de la ampliación de la Unión Europea.	3,40	2,81	PRODUCTOS Y MERCADOS
AC11	El grado de respuesta de las empresas del Área ante la intensidad competitiva en precios, especialmente en actividades intensivas en mano de obra, con la importancia del desarrollo de estrategias de diferenciación e innovación en mercados internacionalizados	3,36	3,16	PRODUCTOS Y MERCADOS
AC8	El grado de aprovechamiento de la situación geográfica de A Coruña y su Área Metropolitana por parte de las empresas del Área, con importante orientación de las empresas al mercado local/regional y resto de España.	3,36	3,08	PRODUCTOS Y MERCADOS
AC6	El nivel de desarrollo actual de acuerdos de subcontratación, con tendencia a la concentración de actividades en el interior de las empresas.	3,18	2,99	SISTEMA DE DIRECCIÓN DE LAS EMPRESAS DEL ÁREA
	PROMEDIOS 37 FACTORES CLAVE	**3,74**	**2,79**	

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la encuesta a empresas y del cuestionario a expertos

Figura 4.3.3 Situación actual e importancia de los ámbitos temáticos de Factores Clave



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la encuesta a empresas y del cuestionario a expertos

Con objeto de facilitar la orientación para el Diseño de propuestas estratégicas, la Figura 4.3.3 recoge la **comparativa entre la importancia y la situación actual de los bloques temáticos de Factores Clave.** Posteriormente se detalla en un gráfico para cada uno de esos ámbitos temáticos, dicha comparativa para los 37 Factores Clave.

En cuanto a la importancia, se aprecia que en primer lugar se sitúan los **Factores Clave de Recursos Humanos,** lo cual incide en la relevancia de los recursos y capacidades del capital humano para el desarrollo del sistema empresarial del Área. Al mismo tiempo, ese conjunto de Factores Clave se hallan en una situación que se muestra como relativamente insuficiente ante su significativa importancia general.

Otro bloque de Factores Clave destacados en cuanto a importancia son los relativos a **Infraestructura, Equipamiento y Servicios Públicos,** que se sitúa en segundo lugar. Pero se puede observar que dicha agrupación temática es la que cuenta con peor situación actual. Teniendo en cuenta su importancia, suponen un bloque de Factores Clave muy relevantes para desarrollar actuaciones de mejora. Especialmente en los temas recurrentes ya destacados, como son la planificación y gestión urbanística y de suelo empresarial, el transporte ferroviario tanto de mercancías como de personas y la dotación de servicios en los parques empresariales. También se destaca la necesidad de una importante mejora en aspectos relacionales del territorio a través del desarrollo de estrategias de expansión mediante alianzas estratégicas con áreas limítrofes. La insuficiencia de todos ellos condiciona sensiblemente el atractivo del Área en general, como marco en el cual puede desenvolverse adecuadamente su sistema empresarial.

El bloque de Factores Clave de **Innovación, Tecnología e Instalaciones** se sitúa también con valores relevantes de importancia y con niveles significativos de insuficiencia. Teniendo en cuenta ambas valoraciones, la brecha entre su importancia y su insuficiencia se sitúa en los mismos niveles que el bloque de Recursos Humanos. Dichas valoraciones, destacan la necesidad de mejorar la orientación en general de las empresas hacia la innovación, teniendo en cuenta el potencial existente y los apoyos desde diversos ámbitos (financiación pública, entidades financieras privadas, empresas de servicios de apoyo…).

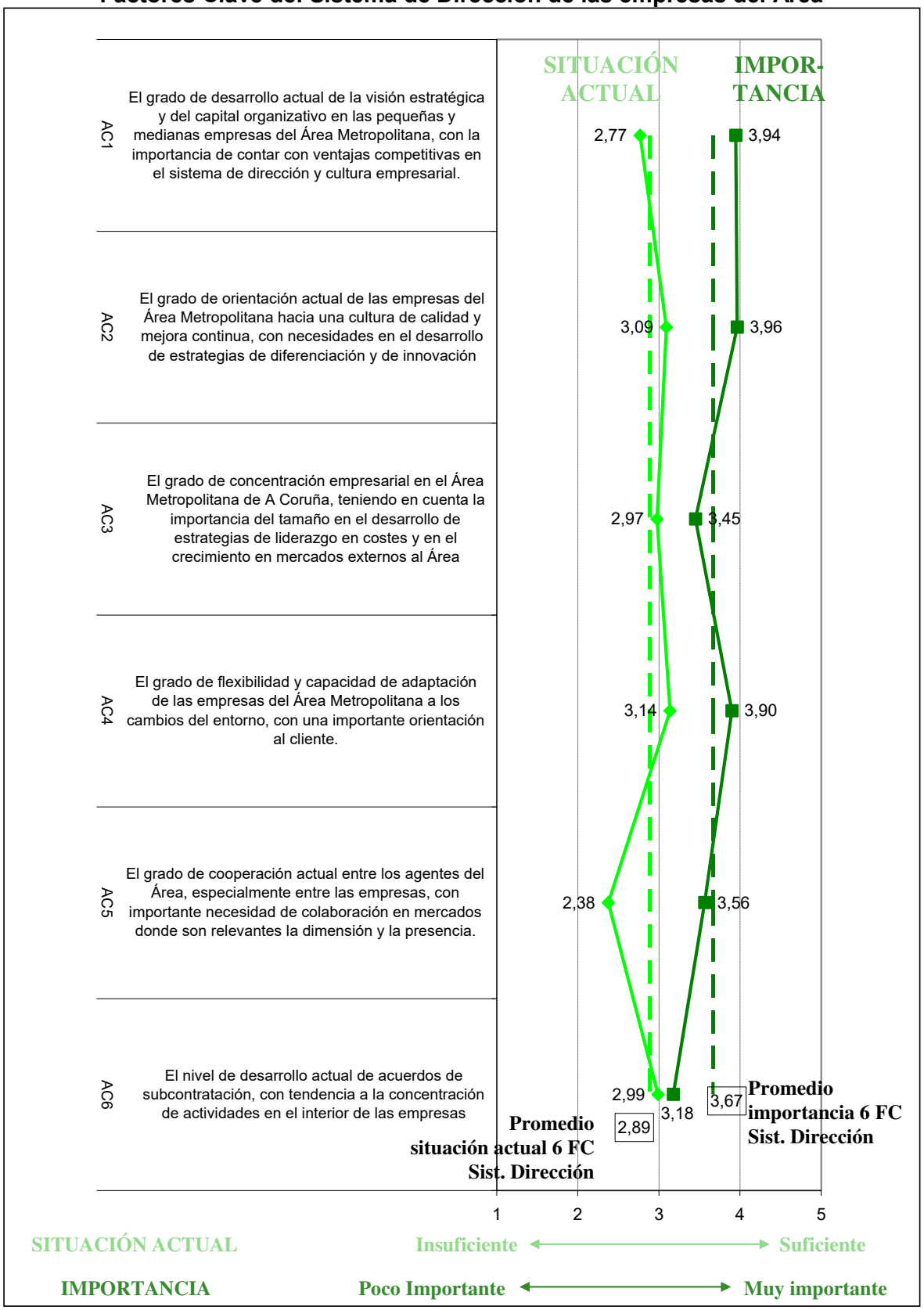
Se observa también una **necesidad de mejorar en los Factores Clave del Sistema de Dirección,** puesto que son considerados con una importancia próxima a la media y su situación actual tiene un nivel de insuficiencia mayor que los relativos al bloque de Productos y Mercados. En concreto es **relevante la necesidad de mejora en el insuficiente grado de internacionalización de las empresas y en el también insuficiente grado de diversidad del tejido empresarial en el Área,** con sólo dos cadenas de actividades que concentran un porcentaje muy relevante de generación de riqueza y empleo (construcción y promoción inmobiliaria y textil-confección-moda).

En el caso de los **Factores Clave de Productos y Mercados,** hay que destacar que son los que **en conjunto tienen la valoración de importancia menos destacada,** en el citado marco de elevada importancia media. **Además su situación actual es calificada con una relativa suficiencia,** lo que puede condicionar esa valoración menos relevante de su importancia. Además, en el análisis y el diagnóstico efectuados, existe una valoración general bastante positiva en cuanto a ventajas competitivas (conocimiento del mercado, atención al cliente, calidad de productos/ servicios, relación directa con clientes, entre otros), la mayoría de ellas ligadas al capital relacional. No obstante la valoración sobre el grado de suficiencia aconseja desarrollar actuaciones de mejora en este ámbito.

A continuación se analizan detalladamente la importancia y la situación actual de los 37 Factores Clave dentro de los cinco ámbitos temáticos señalados.

La Figura 4.3.4 ilustra la situación actual e importancia de los Factores Clave del Sistema de Dirección de las empresas del Área.

Figura 4.3.4 Situación actual e importancia de los Factores Clave del Sistema de Dirección de las empresas del Área



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la encuesta a empresas y del cuestionario a expertos

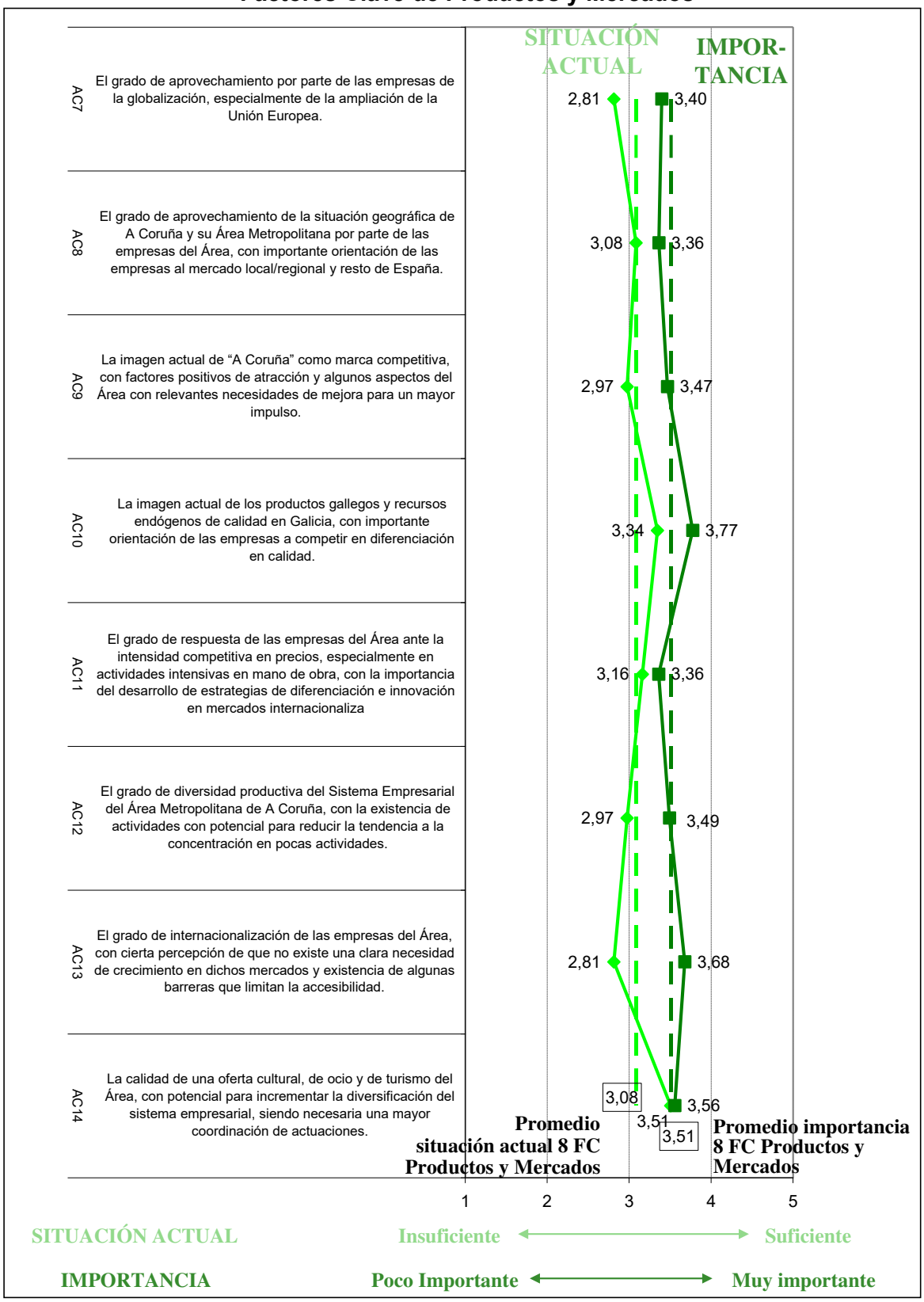
Comparando ambas valoraciones, se puede observar la existencia de Factores Clave en donde existe una relevante diferencia entre su importancia y su situación actual. En concreto, se aprecia la elevada importancia de la **visión estratégica y la proactividad en las pequeñas y medianas empresas del Área** (AC1)**,** en una situación de insuficiencia relevante para esa importancia. Esto implica una **limitación en el capital organizativo** del sistema empresarial del Área, que puede implicar cierta insuficiencia en la dirección estratégica de las empresas. También supone una posible infravaloración de los riesgos derivados del entorno, especialmente de competidores en un mercado internacionalizado.

También se observa una relevante diferencia entre la importancia y la situación actual del **grado de cooperación** entre los agentes del Área, especialmente el desarrollado entre las empresas (AC5). Con una valoración de relativa importancia, su situación actual se muestra claramente insuficiente, máxime si se tiene en cuenta la necesidad de desarrollar **estrategias de innovación en colaboración empresa/entidades de I+D+I y entre las propias empresas.** Dichas estrategias facilitarían la consecución de ventajas competitivas, especialmente con respecto a zonas de cierta intensidad competitiva en costes (Portugal, países ampliación de la UE, zona asiática). En general, se observa que existe una insuficiente orientación cultural a los temas de cooperación.

También se observa una diferencia de valoraciones del nivel de desarrollo actual de **acuerdos de subcontratación** (AC6)**,** que, teniendo una relativa importancia (3,18), se muestra con una valoración que todavía no alcanza un adecuado nivel de suficiencia (2,99). Este es uno de los Factores Clave en que menor diferencia existe entre la valoración de importancia y su situación actual. Por otra parte, puede influir en la valoración de su importancia el hecho de que el **grado de concentración empresarial** en el Área sea calificado con un nivel de importancia mayor y con un nivel de insuficiencia similar al anterior (AC3). Por lo que las **empresas pueden estar orientándose, en mayor medida, a integrar actividades en la búsqueda de un tamaño eficiente en mercados más amplios, que a la subcontratación.**

El grado de orientación actual de las empresas del Área hacia una **cultura de calidad y mejora continua** (AC2), aunque considerado como muy importante, se muestra todavía con un nivel de suficiencia bajo. Este aspecto es destacado en diversos aspectos del análisis, tanto del entorno como internos, configurándose un ambiente favorable al desarrollo de la calidad, si bien dichas valoraciones implican la necesidad de continuar mejorándolo sistemáticamente.

Figura 4.3.5 Situación actual e importancia de los Factores Clave de Productos y Mercados



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la encuesta a empresas y del cuestionario a expertos

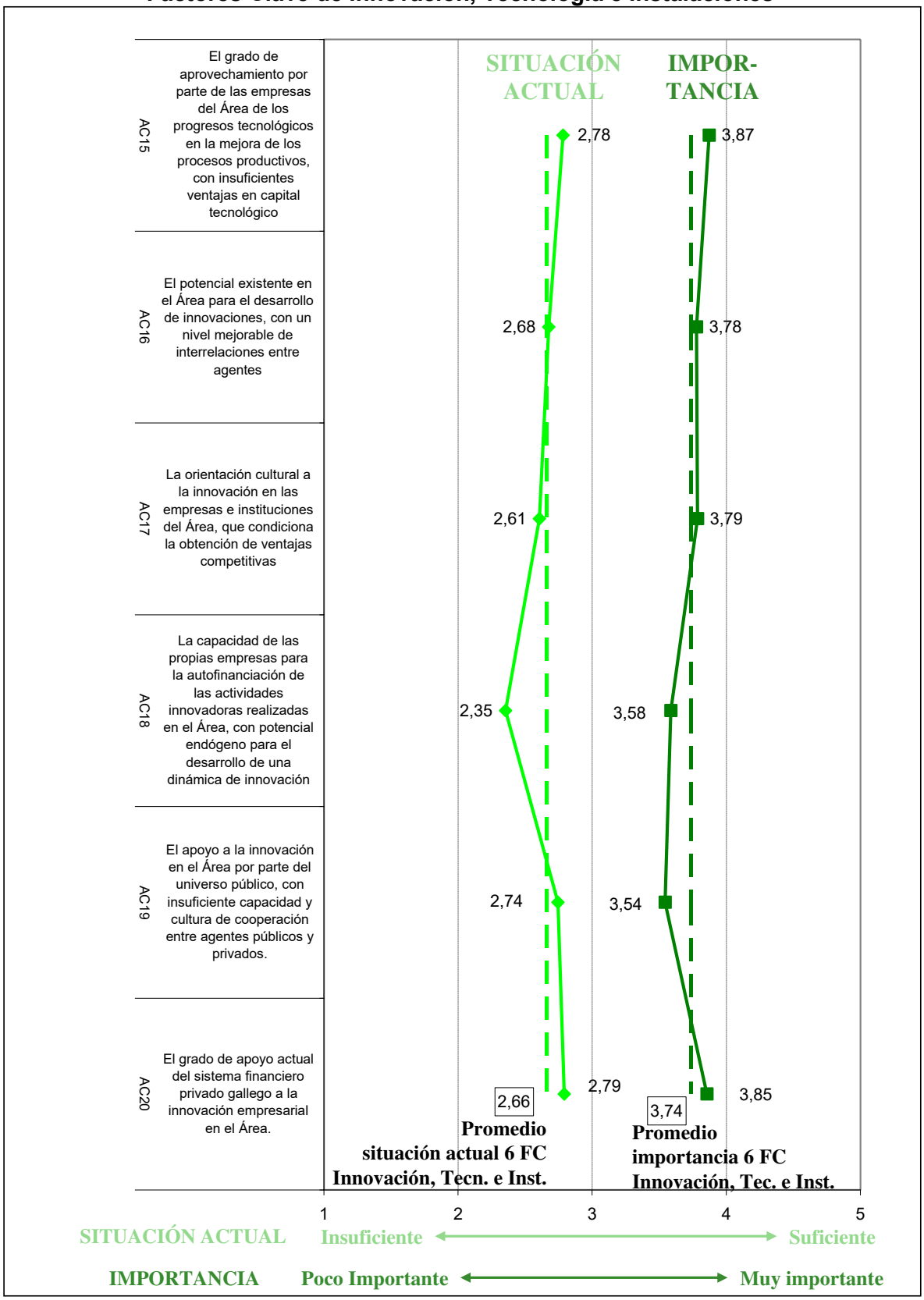
Según se ilustra en la Figura 4.3.5, las **mayores diferencias** en la valoración de la importancia y situación de los Factores Clave relativos a **Productos y Mercados,** se refiere a uno de los grandes retos del sistema empresarial de la zona, el **insuficiente grado de internacionalización de las empresas del Área** (AC13). Consecuentemente, afecta también al insuficiente aprovechamiento por parte de las empresas de la globalización de los mercados, especialmente de los mercados internacionales próximos, como la UE o los países ampliación de la UE, entre otros (AC7). En orden de importancia, la internacionalización es valorada como el segundo Factor Clave después de la imagen actual de los productos gallegos y recursos endógenos de calidad en Galicia (AC10). El grado de internacionalización, valorado como relativamente insuficiente y la imagen de los productos gallegos valorada en términos de cierta suficiencia (3,34), parecen indicar que **no se está aprovechando suficientemente dicha imagen por parte de las empresas en los mercados internacionales.**

En relación con lo anterior, también conviene señalar que la valoración de la situación actual de la **imagen de A Coruña como marca competitiva** (AC9), siendo un Factor Clave importante, no alcanza una clara suficiencia. Ello implica que en los mercados próximos, que son los de mayor peso del sistema empresarial en la actualidad (local/regional, resto de España), y donde la imagen de A Coruña es más conocida y goza de cierto reconocimiento, no se está aprovechando suficientemente. En el caso de **mercados internacionales,** al igual que ocurre en el caso de la imagen de otras zonas de Galicia, no está siendo potenciada suficientemente esa importante imagen de A Coruña, lo que no facilita un mayor atractivo para los consumidores del mercado global.

Por otro lado, otro de los grandes retos del sistema empresarial del Área en términos de Productos y Mercados es la **insuficiente diversidad en la estructura de generación de valor** y riqueza en el Área (AC12), que es valorado con una **relevante diferencia** entre su importancia y su situación actual. No obstante, se observan algunas actividades con potencialidad para la mejora de la estructura del sistema empresarial, como es el caso, entre otras, de la **oferta cultural de ocio y de turismo del Área** (AC14), que también es valorado entre los Factores Clave más importantes y con una situación actual significativamente elevada (3,51).

Debe destacarse que es entre los Factores Clave de esta agrupación donde **existe una menor diferencia** entre su valoración en términos de importancia y de situación actual. Teniendo en cuenta su relativa importancia, implica que vienen desarrollándose a un nivel relativamente aceptable, siendo necesario continuar contemplándolos en el Diseño Estratégico futuro para alcanzar aún mayores niveles de suficiencia.

Figura 4.3.6 Situación actual e importancia de los Factores Clave de Innovación, Tecnología e Instalaciones



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la encuesta a empresas y del cuestionario a expertos

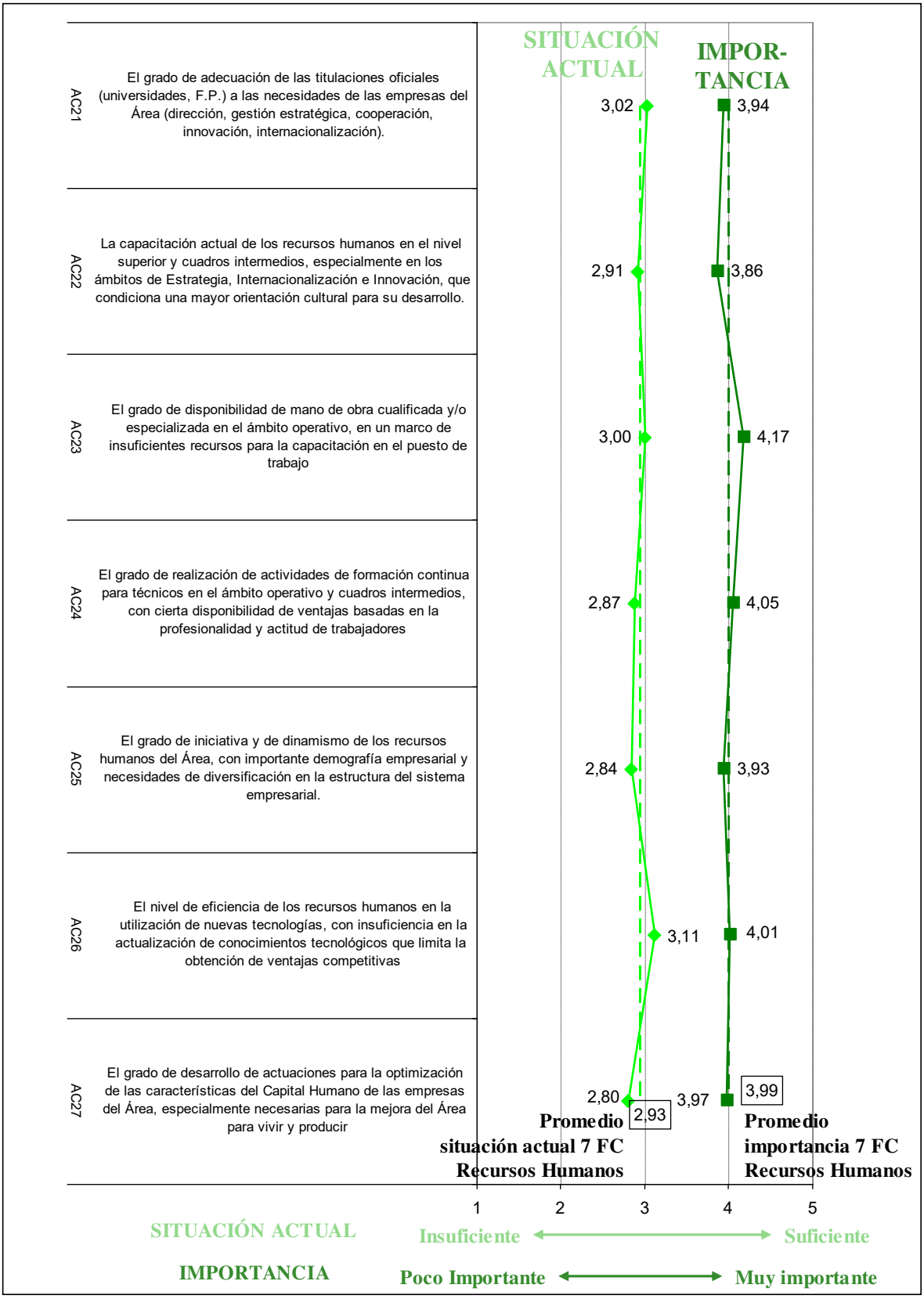
La Figura 4.3.6 muestra la valoración de la importancia y la situación actual de los Factores Clave del bloque temático de **Innovación, Tecnología e Instalaciones.**

En general se puede observar la problemática de una **insuficiente orientación cultural a la innovación** en el Área, tanto desde las empresas como desde las instituciones (AC17). Todo parece indicar que, aún siendo importante, **no existe un nivel suficiente de capacidades para su desarrollo,** especialmente en lo relativo al capital relacional entre los agentes. Dada la existencia de entidades de I+D+I en el Área con evidentes posibilidades de su aprovechamiento por el tejido empresarial, la insuficiencia detectada induce a pensar que la problemática principal está en una **interrelación entre los agentes del Área no totalmente optimizada.**

De hecho, también con un relevante nivel de insuficiencia se sitúan la **capacidad de las propias empresas para la autofinanciación de sus actividades innovadoras** (AC18) y, en menor grado, el potencial existente en el Área para el desarrollo de innovaciones (AC16). Todo ello redunda en la valoración de la **insuficiencia del conjunto de aspectos relacionados con la innovación, tecnología e instalaciones,** en una situación competitiva en la que se percibe que existe alguna ventaja comparativa respecto a determinadas zonas como Portugal, Países ampliación de la UE y resto de Galicia, pero no así con relación a otras como la UE-15 y el resto de España. Esto puede suponer un riesgo de empeoramiento de la capacidad para competir en algunos mercados atractivos, tanto actuales como futuros.

Con respecto a los temas de financiación, se destaca como relevante que el **apoyo a la innovación en el Área por parte del universo público** (AC19) **sea el que menores diferencias obtiene** entre su relativa importancia y su nivel de suficiencia, pero los valores indican que no es percibido por los empresarios y expertos como todavía suficiente. Directamente relacionado con dicho apoyo, los empresarios señalan que es **más importante** el **apoyo del sistema financiero privado** (AC20) que el apoyo por parte del universo público, ambos referidos no sólo en términos de financiación sino también en términos de servicios de apoyo. Ante esas valoraciones, la opinión sobre el nivel de suficiencia actual señala la necesidad de incrementar el apoyo en el Área desde ambos sistemas, el público y el privado.

Figura 4.3.7 Situación actual e importancia de los Factores Clave de Recursos Humanos



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la encuesta a empresas y del cuestionario a expertos

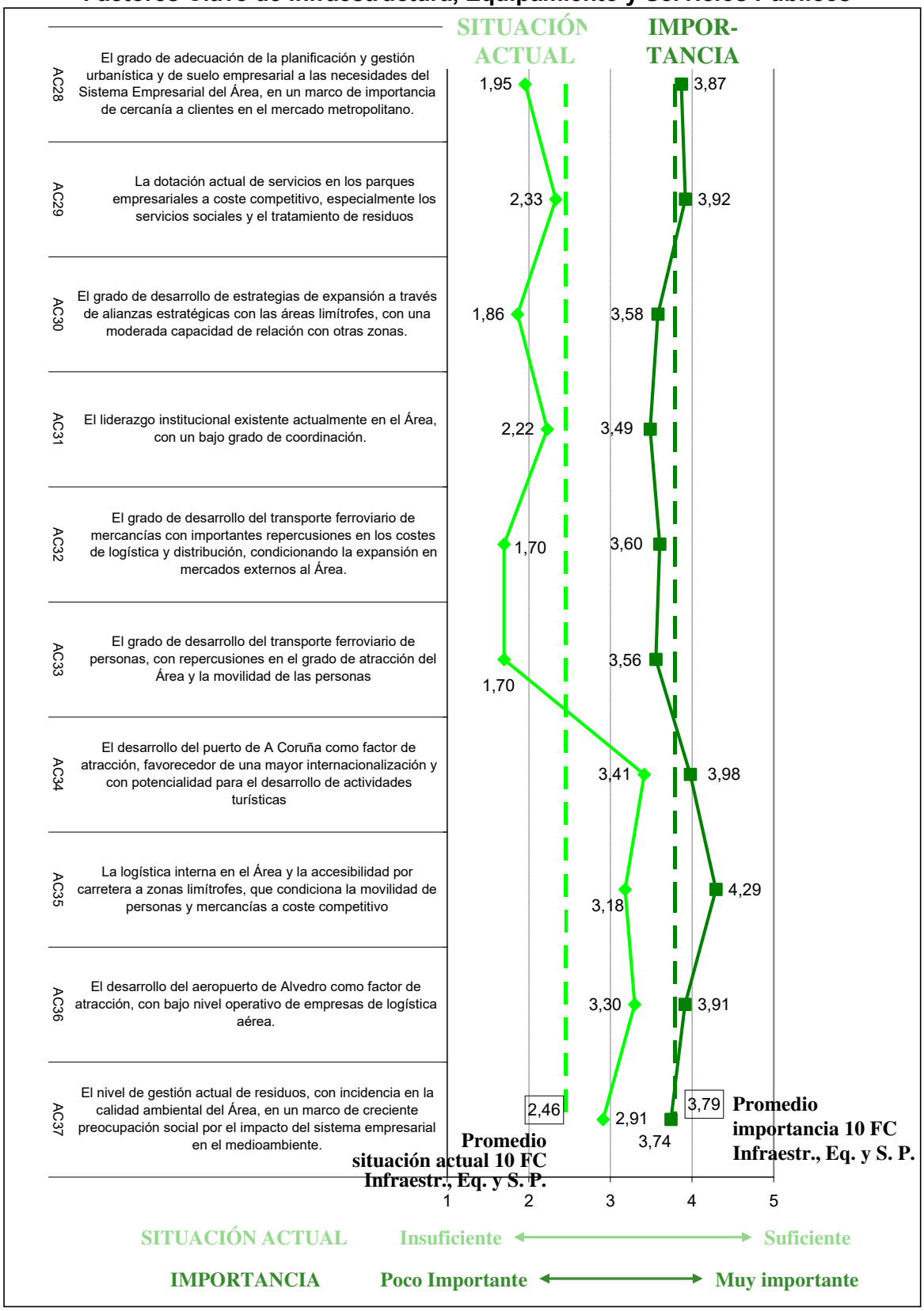
En la Figura 4.3.7 puede observarse la homogeneidad en las valoraciones tanto de la importancia como de la situación actual de los Factores Clave de **Recursos Humanos** identificados. Efectivamente, en ambas dimensiones existe una valoración individual muy similar a la media del conjunto de Factores Clave de Recursos Humanos, lo cual indica un grado de importancia elevado, pero todavía un cierto nivel de suficiencia mejorable. Especialmente si se tiene en cuenta que esta **agrupación es la que, en términos promedios, tiene una mayor importancia en el conjunto de las agrupaciones temáticas de Factores Clave.**

De forma más destacada, se percibe que existe un **menor grado de suficiencia** en el desarrollo de **actuaciones para la optimización de las características del capital humano** en las empresas (AC27), aspecto singularmente relevante si se tiene en cuenta la positiva valoración que los empresarios manifiestan al calificar al personal como activo fundamental de las empresas. En consecuencia, este aspecto es uno en los que existe mayor necesidad de mejora en cuanto al capital humano.

Con similares niveles de importancia, de relativa suficiencia y de diferencia entre ambos niveles, se sitúa la **disponibilidad de mano de obra cualificada o especializada en el ámbito operativo** (AC23). Estas valoraciones pueden suponer un riesgo de insuficiente atractivo del Área para la captación de nuevas inversiones empresariales. También con valores similares se considera el insuficiente **grado de realización de actividades de formación continua para técnicos en el ámbito operativo y cuadros intermedios** (AC24)**,** aspectos que inciden en el nivel de la capacitación y actualización de conocimientos del capital humano. Relacionado con la problemática comentada en el caso de la innovación, esta situación puede suponer un insuficiente nivel de actualización de conocimientos tecnológicos que facilite el desarrollo de estrategias de innovación.

A niveles similares de suficiencia e importancia se sitúa la **capacitación actual de los cuadros directivos,** especialmente en los ámbitos de **Estrategia, Internacionalización e Innovación** (AC22)**.** La diferencia de valoraciones indica las limitaciones existentes para un óptimo desarrollo del sistema de dirección estratégica en las empresas, especialmente en un marco de pequeñas y medianas empresas con insuficientes recursos y capacidades para afrontar los retos de la internacionalización y la innovación con garantías de éxito.

Figura 4.3.8 Situación actual e importancia de los Factores Clave de Infraestructura, Equipamiento y Servicios Públicos



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la encuesta a empresas y del cuestionario a expertos

La Figura 4.3.8 muestra las valoraciones de los Factores Clave del bloque temático de **Infraestructuras, Equipamiento y Servicios Públicos,** tanto en situación actual como en importancia.

Del conjunto se puede destacar un **significativo grado de insuficiencia en la mayoría de estos Factores Clave,** siendo la excepción los relativos al puerto de A Coruña (AC34) y al aeropuerto de Alvedro como factores de atracción (AC36) y la logística interna en el Área y la accesibilidad por carretera a zonas limítrofes (AC35), todos ellos con valores en torno a 3,30 en términos de suficiencia. Al mismo tiempo son también los valorados con un mayor grado de importancia.

En cuanto al resto de Factores Clave, sus valoraciones indican que pueden estar actuando como limitadores al desarrollo del sistema empresarial, con unos **niveles de diferencia muy relevantes entre su situación actual y su importancia.** Además, estos Factores Clave se sitúan entre los que mayores diferencias reflejan entre su importancia y su situación actual, dentro del total de los 37 Factores Clave.

En concreto destaca la diferencia existente entre la **insuficiente** (AC28) **adecuación de la planificación, gestión urbanística y de suelo empresarial** a las necesidades del Sistema Empresarial del Área y la valoración de su importancia, que supone una limitación significativa para el atractivo de la zona.

También destaca la relevante **insuficiencia del trasporte ferroviario** de mercancías (AC32) y de personas (AC33), repercutiendo negativamente en los costes de logística y transporte.

En cuanto al capital relacional del Área, se destaca negativamente el grado de **insuficiencia del desarrollo de estrategias de expansión** a través de alianzas estratégicas con las áreas limítrofes (AC30), especialmente teniendo en cuenta que se trata de uno de los mercados actuales de venta de mayor peso y atractivo para las empresas del Área.

Finalmente, teniendo en cuenta las **interrelaciones entre importancia y situación actual, se ha construido una matriz** (ver Figura 4.3.9) que permite tener una visión gráfica de la ordenación de los 37 Factores Clave en base a ambas valoraciones. Desde una perspectiva conjunta, se observa una concentración de valores tanto por su relevante importancia con un promedio de 3,74 sobre un máximo de 5 (valores entre 4,29 y 3,18) como por su nivel de insuficiencia actual con un promedio de 2,79 (valores entre 3,50 y 1,70). Debido a esta aglomeración de valores en un rango muy próximo, ha sido necesario ampliar las escalas para facilitar una perspectiva más clara.

Debe hacerse notar que si se traza en la primera gráfica la bisectriz que una los valores de idéntica escala ordinal, se observa que la nube de Factores Clave se halla toda por debajo de dicha bisectriz, lo que resalta una visión global de insatisfacción respecto al nivel de suficiencia actual con relación al grado de importancia otorgado.

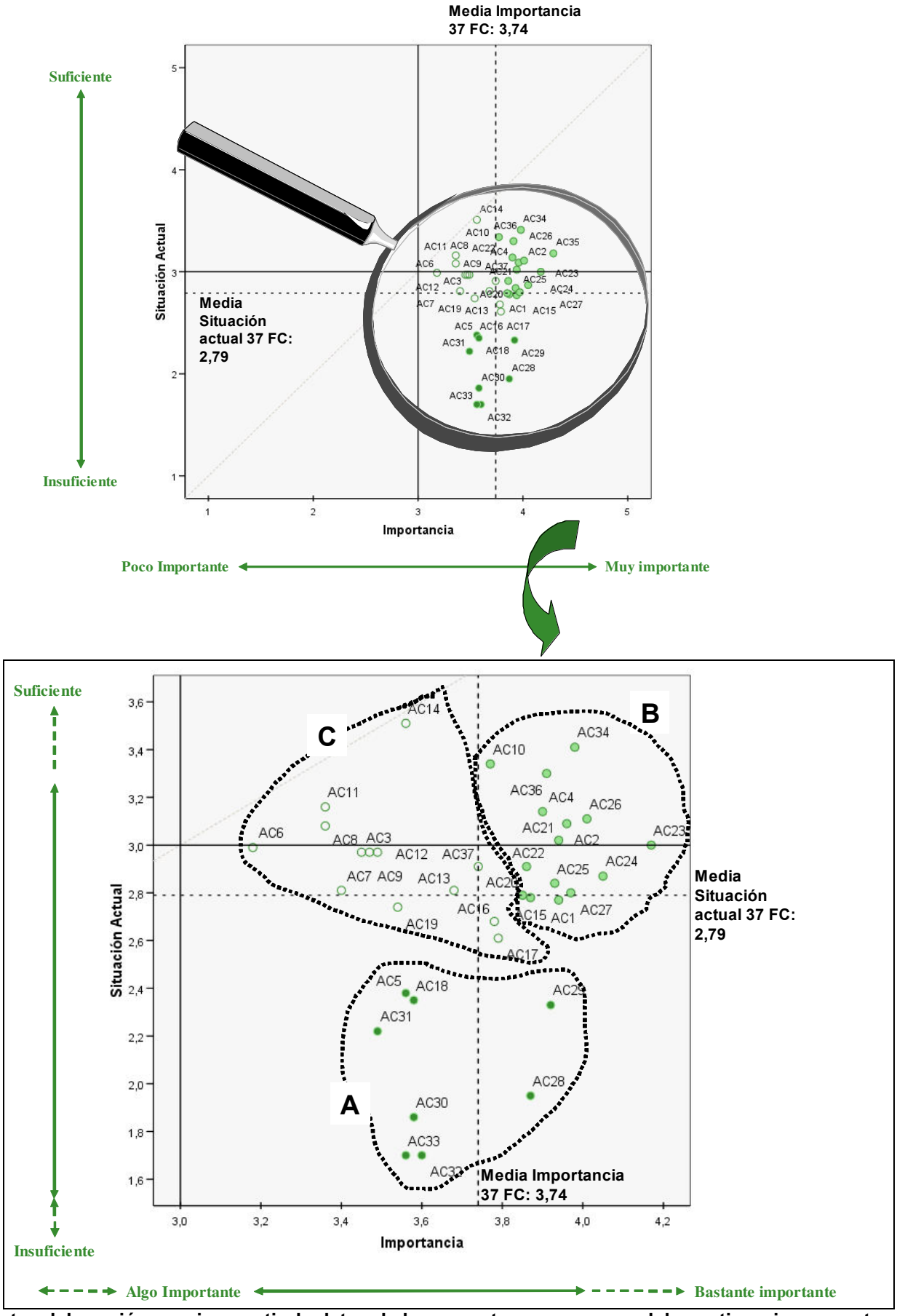
Por otro lado, la ampliación de la escala y la representación de los promedios de valoración de la situación actual e importancia, permite realizar agrupaciones de Factores Clave, en base a una técnica de análisis estadístico de sus valoraciones (análisis de conglomerados de k-medias). Según dicha técnica (número de casos en cada grupo y análisis de las varianzas), el óptimo de grupos se sitúa en **tres**:

(A) **Factores Clave que son realmente críticos, en los que es necesario acelerar con urgencia** las posibles actuaciones con objeto de reducir su insuficiencia actual. Se trata de Factores Clave en los que su situación actual es la peor valorada de entre todos, en un contexto de importancia próximo a la media de 3,74, la cual ya es de por sí elevada. Por consiguiente, se trata de actuaciones en las que es necesario desarrollar actuaciones con urgencia, ya que su situación actual es claramente insuficiente.

(B) **Factores Clave en los que es necesario continuar avanzado** en actuaciones para la mejora del nivel de suficiencia actual, teniendo en cuenta su importancia. Son Factores Clave en los que prácticamente en todos ellos la situación actual es menos crítica que los situados en el grupo (A), pero todavía es insuficiente para su relevante nivel de importancia. Es necesario por tanto continuar avanzado en la mejora de su situación actual.

(C) **Factores Clave que parece aconsejable impulsar más en el futuro, teniendo en cuenta la tendencia a incrementar su importancia** debido a la dinámica de los cambios del entorno y la situación actual a nivel interno del sistema empresarial del Área. Se trata de Factores Clave en los que su situación actual es bastante similar al grupo (B), pero con una valoración de importancia o urgencia menor, por lo que parece conveniente reflexionar sobre esa valoración dado el significado de cada uno de los Factores Clave aquí agrupados, derivado de las conclusiones del análisis y Diagnóstico efectuados.

Figura 4.3.9 Matriz de cruce entre situación actual e importancia de los Factores Clave



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la encuesta a empresas y del cuestionario a expertos

Fruto de esta matriz, la agrupación de Factores Clave quedaría según se refleja a continuación:

(A) **Factores Clave que son realmente críticos, en los que es necesario acelerar con urgencia** las posibles actuaciones con objeto de reducir su insuficiencia actual. Se trata de Factores Clave en los que su situación actual es la peor valorada de entre todos, en un contexto de importancia próximo a la media de 3,74, la cual ya es de por sí elevada. Por consiguiente, se trata de actuaciones en las que es necesario desarrollar actuaciones con urgencia, ya que su situación actual es claramente insuficiente.

cod	Factor Clave Importancia: 5=muy importante; 1=poco importante Situación actual: 5=suficiente; 1=insuficiente	Impor-tancia	Sit. actual	temática
AC29	**La dotación actual de servicios en los parques empresariales a coste competitivo,** especialmente los relativos a los **servicios sociales** para el capital humano y **al tratamiento de residuos industriales**.	3,92	2,33	INFRAESTRUCTURAS, EQUIPAMIENTOS Y SERVICIOS PÚBLICOS
AC28	**El grado de adecuación de la planificación y gestión urbanística y de suelo empresarial a las necesidades del Sistema Empresarial del Área,** en un marco de **importancia de la cercanía a clientes** con un **peso relevante del mercado metropolitano** para el sistema empresarial privado	3,87	1,95	INFRAESTRUCTURAS, EQUIPAMIENTOS Y SERVICIOS PÚBLICOS
AC32	**El grado de desarrollo del transporte ferroviario de mercancías** a un coste competitivo, que supone una **limitación** relevante para el **desarrollo de la logística y distribución** de las empresas del Área y **condiciona la expansión** en otros mercados geográficos (Galicia, resto de España y mercados internacionales)	3,60	1,70	INFRAESTRUCTURAS, EQUIPAMIENTOS Y SERVICIOS PÚBLICOS
AC18	**La capacidad de las propias empresas para la autofinanciación de las actividades innovadoras realizadas en el Área,** con **potencial endógeno** para el desarrollo de una dinámica innovadora.	3,58	2,35	INNOVACIÓN, TECNOLOGÍA E INSTALACIONES
AC30	**El grado de desarrollo de estrategias de expansión a través de alianzas estratégicas con las áreas limítrofes,** con una **moderada capacidad del Área para la relación con otras zonas,** siendo el **mercado local/regional** uno de los **principales** para las empresas de la zona.	3,58	1,86	INFRAESTRUCTURAS, EQUIPAMIENTOS Y SERVICIOS PÚBLICOS
AC5	El grado de **cooperación actual entre los agentes del Área,** especialmente **entre las empresas,** con una importante **necesidad de colaboración** para un **desarrollo más integrado** de su sistema empresarial, en mercados donde la **dimensión y** la **presencia son relevantes para competir.**	3,56	2,38	SISTEMA DE DIRECCIÓN DE LAS EMPRESAS DEL ÁREA
AC33	**El grado de desarrollo del transporte ferroviario de personas,** con importantes **repercusiones en la imagen** general del Área, afectando a la **movilidad interna y externa de personas** y con necesidad de gestión conjunta con la infraestructura ferroviaria para el transporte de mercancías.	3,56	1,79	INFRAESTRUCTURAS, EQUIPAMIENTOS Y SERVICIOS PÚBLICOS
AC31	**El liderazgo institucional existente en la actualidad en el Área,** con un **bajo grado de coordinación** en el desarrollo de actuaciones de apoyo al sistema empresarial y una **insuficiente visión compartida** de la **zona como Área Metropolitana** por parte de todas las instituciones.	3,49	2,22	INFRAESTRUCTURAS, EQUIPAMIENTOS Y SERVICIOS PÚBLICOS
	PROMEDIOS 37 FACTORES CLAVE	**3,74**	**2,79**	

Como se puede apreciar, se trata en general de aspectos realmente muy críticos, puesto que su situación actual es claramente insuficiente, con significativos niveles de importancia. También se observa la incidencia temática, ya que están referidos fundamentalmente a Infraestructuras, Equipamientos y Servicios Públicos (AC28; AC29; AC32; AC30; AC33; AC31) que pueden estar actuando en la actualidad como **relevantes limitadores** del desarrollo del sistema empresarial del Área y, paralelamente, el **insuficiente desarrollo de un liderazgo institucional en el Área,** que condiciona la situación actual de algunos otros Factores Clave, al no conseguir suficientes sinergias vía una mayor coordinación. También se destaca como un freno relevante el nivel de la **capacidad de las propias empresas para la autofinanciación de la innovación** (AC18) y el **insuficiente grado de cooperación actual** entre los agentes del Área (AC5).

(B) **Factores Clave en los que es necesario continuar avanzado** en actuaciones para la mejora del nivel de suficiencia actual, teniendo en cuenta su importancia. Son Factores Clave en los que prácticamente en todos ellos la situación actual es menos crítica que los situados en el grupo (A), pero todavía es insuficiente para su relevante nivel de importancia. Es necesario por tanto continuar avanzado en la mejora de su situación actual.

cod	Factor Clave Importancia: 5=muy importante; 1=poco importante Situación actual: 5=suficiente; 1=insuficiente	Impor-tancia	Sit. actual	temática
AC35	**La logística interna en el Área y la accesibilidad por carretera a zonas limítrofes,** que **condiciona la movilidad de personas y mercancías a coste competitivo,** especialmente para las medianas y pequeñas empresas del Área.	4,29	3,18	INFRAESTRUCTURAS, EQUIPAMIENTOS Y SERVICIOS PÚBLICOS
AC23	**El grado de disponibilidad de mano de obra cualificada y/o especializada en el ámbito operativo,** en un **marco de pequeñas y medianas empresas** con **insuficientes recursos** para la **mejora de la capacitación** en el puesto de trabajo.	4,17	3,00	RECURSOS HUMANOS
AC24	**El grado de realización de actividades de formación continua para técnicos en el ámbito operativo y cuadros intermedios,** con cierta disponibilidad de **ventajas competitivas** basadas en la **profesionalidad y actitud de los trabajadores**.	4,05	2,87	RECURSOS HUMANOS
AC26	**El nivel de eficiencia de los recursos humanos en la utilización de nuevas tecnologías,** derivado de cierta **insuficiencia en el grado de actualización de los conocimientos tecnológicos,** que **limita** la obtención de **ventajas competitivas.**	4,01	3,11	RECURSOS HUMANOS
AC34	**El desarrollo del puerto de A Coruña como factor de atracción** y **favorecedor** de una **mayor internacionalización** del sistema empresarial, en un marco de desarrollo de la **intermodalidad del transporte de mercancías,** con **potencialidad** para el desarrollo de **actividades turísticas** relacionadas con la **náutica**.	3,98	3,41	INFRAESTRUCTURAS, EQUIPAMIENTOS Y SERVICIOS PÚBLICOS
AC27	**El grado de desarrollo de actuaciones para la optimización de las características del Capital Humano de las empresas del Área,** particularmente **necesarias para la mejora de la calidad del Área como lugar para vivir y producir,** con una orientación de las empresas a considerar su capital humano como principal activo.	3,97	2,80	RECURSOS HUMANOS
AC2	El **grado de orientación actual de las empresas** del Área Metropolitana **hacia** una **cultura de calidad y mejora continua,** con relevantes necesidades de desarrollo de **estrategias** de **diferenciación y de innovación.**	3,96	3,09	SISTEMA DE DIRECCIÓN DE LAS EMPRESAS DEL ÁREA
AC21	**El grado de adecuación de las titulaciones oficiales** (universidades, F.P.) **a las necesidades de las empresas del Área,** especialmente para la mejora de los recursos humanos en **capacidades de dirección y gestión estratégica, cooperación, innovación e internacionalización.**	3,94	3,02	RECURSOS HUMANOS
AC1	El grado de **desarrollo actual** de la **visión estratégica** y **del capital organizativo** en el **relevante número de empresas** de **reducida dimensión,** siendo importante contar con **ventajas competitivas relacionadas con el sistema de dirección** o la cultura empresarial.	3,94	2,77	SISTEMA DE DIRECCIÓN DE LAS EMPRESAS DEL ÁREA
AC25	**El grado de iniciativa y de dinamismo de los recursos humanos del Área,** con una **importante dinámica en la demografía empresarial** y la **necesidad de una mayor diversificación** del sistema empresarial privado del Área Metropolitana de A Coruña.	3,93	2,84	RECURSOS HUMANOS
AC36	**El desarrollo del aeropuerto de Alvedro como factor de atracción,** en un marco de **bajo grado de internacionalización** e **insuficiente nivel** operativo de **empresas de logística aérea** de mercancías.	3,91	3,30	INFRAESTRUCTURAS, EQUIPAMIENTOS Y SERVICIOS PÚBLICOS
AC4	El grado de **flexibilidad y capacidad de adaptación de las empresas** del Área Metropolitana **a los cambios del entorno,** con una importante **orientación hacia el cliente en mercados actuales** (local/ regional y, en menor medida, resto de España)**,** si bien se observa una **baja orientación** hacia la consideración de **mercados internacionales**	3,90	3,14	SISTEMA DE DIRECCIÓN DE LAS EMPRESAS DEL ÁREA
AC15	**El grado de aprovechamiento por parte de las empresas del Área de los progresos tecnológicos en la mejora de los procesos productivos,** con una **insuficiente disponibilidad** de **ventajas competitivas** en **capital tecnológico.**	3,87	2,78	INNOVACIÓN, TECNOLOGÍA E INSTALACIONES
AC22	**La capacitación actual de los recursos humanos en el nivel superior y cuadros intermedios, especialmente en los ámbitos de Estrategia, Internacionalización e Innovación,** que **condiciona** una mayor **orientación cultural** hacia el desarrollo de estrategias relacionadas.	3,86	2,91	RECURSOS HUMANOS
AC20	**El grado de apoyo actual del sistema financiero privado gallego a la innovación empresarial en el Área,** con **incidencia** de la financiación de actividades de cierto **riesgo empresarial sobre la morosidad** de las entidades financieras y la **demanda desde las empresas de servicios de apoyo a la innovación.**	3,85	2,79	INNOVACIÓN, TECNOLOGÍA E INSTALACIONES
AC10	La **imagen actual** de los **productos gallegos y recursos endógenos de calidad de Galicia,** con una importante **orientación de las empresas del Área a competir en diferenciación en calidad** de los productos/ servicios.	3,77	3,34	PRODUCTOS Y MERCADOS
	PROMEDIOS 37 FACTORES CLAVE	**3,74**	**2,79**	

Teniendo en cuenta el marco general de un proceso de avance en el nivel de suficiencia y el relevante grado de importancia de los Factores Clave aquí agrupados, es necesario continuar desarrollando actuaciones con el objetivo de acelerar la mejora de su situación futura.

Como puede apreciarse, el nivel de **suficiencia es mayor en general en los Factores Clave de Recursos Humanos,** destacando la orientación a la mejora del capital humano de las empresas del área, que facilita la posible obtención de ventajas competitivas. No obstante, es necesario continuar incidiendo en aspectos como la disponibilidad de mano cualificada en el ámbito operativo, el grado de realización de actividades de formación continua o el nivel de eficiencia en la utilización de nuevas tecnologías.

También se sitúan en esta **agrupación Factores Clave de Infraestructuras, Equipamientos y Servicios Públicos** en los que su nivel de suficiencia es mayor que en el resto de los Factores Clave, aunque su importancia demanda continuar acelerando su proceso de mejora **(puerto, aeropuerto, logística de comunicaciones por carretera).** Se trata de aspectos en los que se ha ido mejorando en los últimos años, aunque sin todavía alcanzar el nivel de suficiencia solicitado por el sistema empresarial del Área.

Asimismo, destacan algunos Factores Clave que están relacionados con los **Sistemas de dirección de las empresas del Área,** como son la **orientación actual hacia una cultura de calidad** en un marco de **pequeñas y medianas empresas con cierta problemática de proactividad,** pero que disponen de cierta **flexibilidad y capacidad de adaptación** a los cambios del entorno.

(C) **Factores Clave que parece aconsejable impulsar más en el futuro, teniendo en cuenta la tendencia a incrementar su importancia** debido a la dinámica de los cambios del entorno y la situación actual a nivel interno del sistema empresarial del Área. Se trata de Factores Clave en los que su situación actual es bastante similar al grupo (B), pero con una valoración de importancia o urgencia menor, por lo que parece conveniente reflexionar sobre esa valoración dado el significado de cada uno de los Factores Clave aquí agrupados, derivado de las conclusiones del análisis y Diagnóstico efectuados.

cod	Factor Clave Importancia: 5=muy importante; 1=poco importante Situación actual: 5=suficiente; 1=insuficiente	Impor-tancia	Sit. actual	temática
AC17	**La orientación cultural a la innovación en las empresas e instituciones del Área,** aspecto relevante que **condiciona la obtención de ventajas competitivas** que permitan **mejorar el posicionamiento** del sistema empresarial en **mercados internacionalizados.**	3,79	2,61	INNOVACIÓN, TECNOLOGÍA E INSTALACIONES
AC16	**El potencial existente en el Área para el desarrollo de innovaciones,** con importantes necesidades de desarrollo de estrategias de innovación, en el marco de un **nivel mejorable** de **interrelaciones entre sistema empresarial y entidades de I+D+I.**	3,78	2,68	INNOVACIÓN, TECNOLOGÍA E INSTALACIONES
AC37	El **nivel de gestión actual de residuos industriales y urbanos,** con **incidencia en la calidad ambiental** del Área como factor de atracción, en un marco de creciente **preocupación social** por el **impacto** del **sistema empresarial** en el **medioambiente.**	3,74	2,91	INFRAESTRUCTURAS, EQUIPAMIENTOS Y SERVICIOS PÚBLICOS
AC13	**El grado de internacionalización de las empresas del Área,** con una cierta **percepción** de que **no existe** una **clara necesidad de crecimiento en mercados internacionales,** en los cuales se observan **algunas barreras que dificultan la accesibilidad** a dichos mercados (infraestructuras de comunicación, competencias de los recursos humanos, orientación cultural).	3,68	2,81	PRODUCTOS Y MERCADOS
AC14	**La calidad de una oferta cultural, de ocio y de turismo del Área,** con **potencial para incrementar la diversificación** de la estructura del sistema empresarial del Área, si bien existe una **insuficiente coordinación entre agentes** de la zona que favorezca un mayor impulso.	3,56	3,51	PRODUCTOS Y MERCADOS
AC19	**El apoyo a la innovación en el Área por parte del universo público,** con una **insuficiente capacidad y cultura de cooperación** entre agentes privados y agentes públicos.	3,54	2,74	INNOVACIÓN, TECNOLOGÍA E INSTALACIONES
AC12	**El grado de diversidad productiva del Sistema Empresarial del Área Metropolitana de A Coruña,** con la **existencia de actividades con potencial** para reducir la **tendencia a incrementar su grado de concentración** en pocas actividades.	3,49	2,97	PRODUCTOS Y MERCADOS
AC9	La **imagen actual de "A Coruña" como marca competitiva,** con la existencia de **factores positivos de atracción** (imagen del Área, la atención a los visitantes, la promoción que se realiza del Área, el puerto y aeropuerto) y **algunos aspectos del Área con relevantes necesidades de mejora** (planificación y ordenación territorial, suelo empresarial, comunicaciones ferroviarias, gestión y calidad ambiental).	3,47	2,97	PRODUCTOS Y MERCADOS
AC3	El grado de **orientación a la concentración empresarial** en el Área Metropolitana de A Coruña, teniendo en cuenta la **importancia del tamaño empresarial** en el desarrollo de **estrategias de liderazgo en costes** y la **necesidad de crecimiento en mercados externos** al Área.	3,45	2,97	SISTEMA DE DIRECCIÓN DE LAS EMPRESAS DEL ÁREA
AC7	El grado de **aprovechamiento** por parte de las empresas del Área de la **globalización, especialmente de la ampliación de la Unión Europea,** con la percepción de un **mejor posicionamiento en sistemas de dirección y organización, recursos humanos y características de los productos** y un **peor posicionamiento en costes.**	3,40	2,81	PRODUCTOS Y MERCADOS
AC11	El **grado de respuesta de las empresas del Área ante la intensidad competitiva en precios,** especialmente en actividades intensivas en mano de obra, con la importancia del desarrollo de **estrategias de diferenciación e innovación** en **mercados con competidores internacionalizados.**	3,36	3,16	PRODUCTOS Y MERCADOS
AC8	El grado de **aprovechamiento de la situación geográfica de A Coruña y su Área Metropolitana** por parte de las empresas del Área, con una **importante orientación de las empresas hacia el mercado local/regional** y, en menor medida, hacia el resto de España.	3,36	3,08	PRODUCTOS Y MERCADOS
AC6	El nivel de **desarrollo actual de acuerdos de subcontratación,** con una **tendencia a la concentración de actividades** en el interior de la empresa, bajo un marco de un **relevante impacto negativo de los costes.**	3,18	2,99	SISTEMA DE DIRECCIÓN DE LAS EMPRESAS DEL ÁREA
	PROMEDIOS 37 FACTORES CLAVE	**3,74**	**2,79**	

En esta agrupación están Factores Clave fundamentalmente relacionados con **Productos y Mercados** (7 de los 8 Factores Clave de esta temática se sitúan aquí) y algunos del **Sistema de Dirección** y de **Innovación, tecnología e instalaciones**.

Revisando los contenidos de los Factores Clave incluidos en esta agrupación (internacionalización, innovación, diversidad del sistema empresarial, acuerdos de subcontratación, grado de concentración empresarial, respuesta ante la intensidad competitiva en precios, entre otros) se puede concluir que **se trata de Factores Clave significativamente importantes para el futuro,** aunque la consideración de ese nivel de valoración no se percibe que esté claramente extendida en la totalidad del sistema empresarial del Área.

Por ello parece aconsejable impulsar más en el futuro actuaciones de mejora, de forma que se considere la conveniencia de **profundizar en el significado, alcance y repercusión** de estos temas en el conjunto de empresas de la zona, dado el riesgo que implica una insuficiente de aspectos como la **internacionalización,** la **innovación** o la **diversidad del sistema empresarial,** entre otros.

También se observa la conveniencia de una mayor sensibilización sobre la importancia de algunos Factores de esta agrupación relacionados con el liderazgo institucional y coordinación en el conjunto del Área comentados en el grupo (A), como es la **potencialidad** de la **imagen de "A Coruña" como marca competitiva,** que tiene especial impacto en la **atracción de inversiones** empresariales al Área y en el **incremento de visitantes/ consumidores potenciales** en base a una adecuada **calidad de la oferta cultural, de ocio y de turismo,** actividades empresariales con claras capacidades de desarrollo y de efecto multiplicador sobre otras cadenas del tejido empresarial en su conjunto.

CAPÍTULO 5

DISEÑO DE PROPUESTAS DE PROGRAMAS ESTRATÉGICOS DE ACTUACIÓN PARA EL DESARROLLO DEL SISTEMA EMPRESARIAL PRIVADO DEL ÁREA METROPOLITANA DE A CORUÑA

ÍNDICE

CAPÍTULO 5

DISEÑO DE PROPUESTAS DE PROGRAMAS ESTRATÉGICOS DE ACTUACIÓN PARA EL DESARROLLO DEL SISTEMA EMPRESARIAL PRIVADO DEL ÁREA METROPOLITANA DE A CORUÑA

5.1.- INTRODUCCIÓN. METODOLOGÍA Y TRAZABILIDAD. 253

5.2.- PROPUESTAS DE PROGRAMAS DE ACTUACIÓN GENERALES. 257

P1 INCREMENTAR LA ACCESIBILIDAD Y CONECTIVIDAD DEL ÁREA METROPOLITANA, TANTO INTERNA COMO EXTERNAMENTE, PARA LA MEJORA DE SU POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO 260

P2 INTENSIFICAR LA COORDINACIÓN INSTITUCIONAL EN EL ÁREA METROPOLITANA, PARA LA MEJORA DE LA PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN TERRITORIAL, BAJO UN ENFOQUE DE DESARROLLO EMPRESARIAL SOSTENIBLE 262

P3 IMPULSAR LA OPTIMIZACIÓN DEL SISTEMA EDUCATIVO EN FUNCIÓN DE LAS NECESIDADES DE LAS EMPRESAS DEL ÁREA, ESPECIALMENTE EN EL ÁMBITO DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA, INNOVACIÓN, INTERNACIONALIZACIÓN Y EMPRENDIMIENTO 264

P4 POTENCIAR EL DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO EN EL SISTEMA EMPRESARIAL COMO BASE PARA LA OBTENCIÓN DE MAYORES VENTAJAS COMPETITIVAS 266

P5 POTENCIAR EL DESARROLLO DE UNA IMAGEN ASOCIADA AL CONJUNTO DEL AREA METROPOLITANA, COMO APOYO A LA DINAMIZACIÓN DEL SISTEMA EMPRESARIAL 268

P6 IMPULSAR UN MAYOR DESARROLLO DE LA VISIÓN ESTRATÉGICA Y EL CAPITAL ORGANIZATIVO EN UN MARCO DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS 270

P7 INTENSIFICAR UNA MAYOR CULTURA DE COOPERACIÓN PARA EL CRECIMIENTO COORDINADO DEL SISTEMA EMPRESARIAL 272

P8 POTENCIAR EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN Y UNA MAYOR INTERRELACIÓN ENTRE EL SISTEMA EMPRESARIAL Y LOS AGENTES DE I+D+I, ANTE EL INCREMENTO DE LA COMPETENCIA EN EL MERCADO GLOBAL 274

P9 INCREMENTAR EL DESARROLLO DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DEL ÁREA, OPTIMIZANDO LAS SINERGIAS ENTRE MERCADOS DE COMPRA, VENTA E INVERSIÓN 276

P10 IMPULSAR UNA MAYOR DIVERSIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL ÁREA PARA EL CRECIMIENTO EQUILIBRADO DEL SISTEMA EMPRESARIAL 278

P11 IMPULSAR EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN Y SEGMENTACIÓN BASADAS EN UNA MEJOR DETECCIÓN DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIO EN EL MERCADO GLOBAL 280

5.3.- ALGUNAS ACTUACIONES ESTRATÉGICAS ESPECÍFICAS COMPLEMENTARIAS A LAS GENERALES PARA AGRUPACIONES DE CADENAS EMPRESARIALES RELEVANTES 282

5.1.- INTRODUCCIÓN. METODOLOGÍA Y TRAZABILIDAD.

En el presente capítulo se detallan un conjunto de **11 propuestas de Programas Estratégicos de Actuación** para el desarrollo del sistema empresarial privado del Área Metropolitana de A Coruña. Dichas propuestas son **generales para el conjunto del sistema empresarial privado**. Adicionalmente, para determinadas **agrupaciones de cadenas empresariales relevantes,** se incluyen al final unas **propuestas de actuaciones complementarias a las generales.**

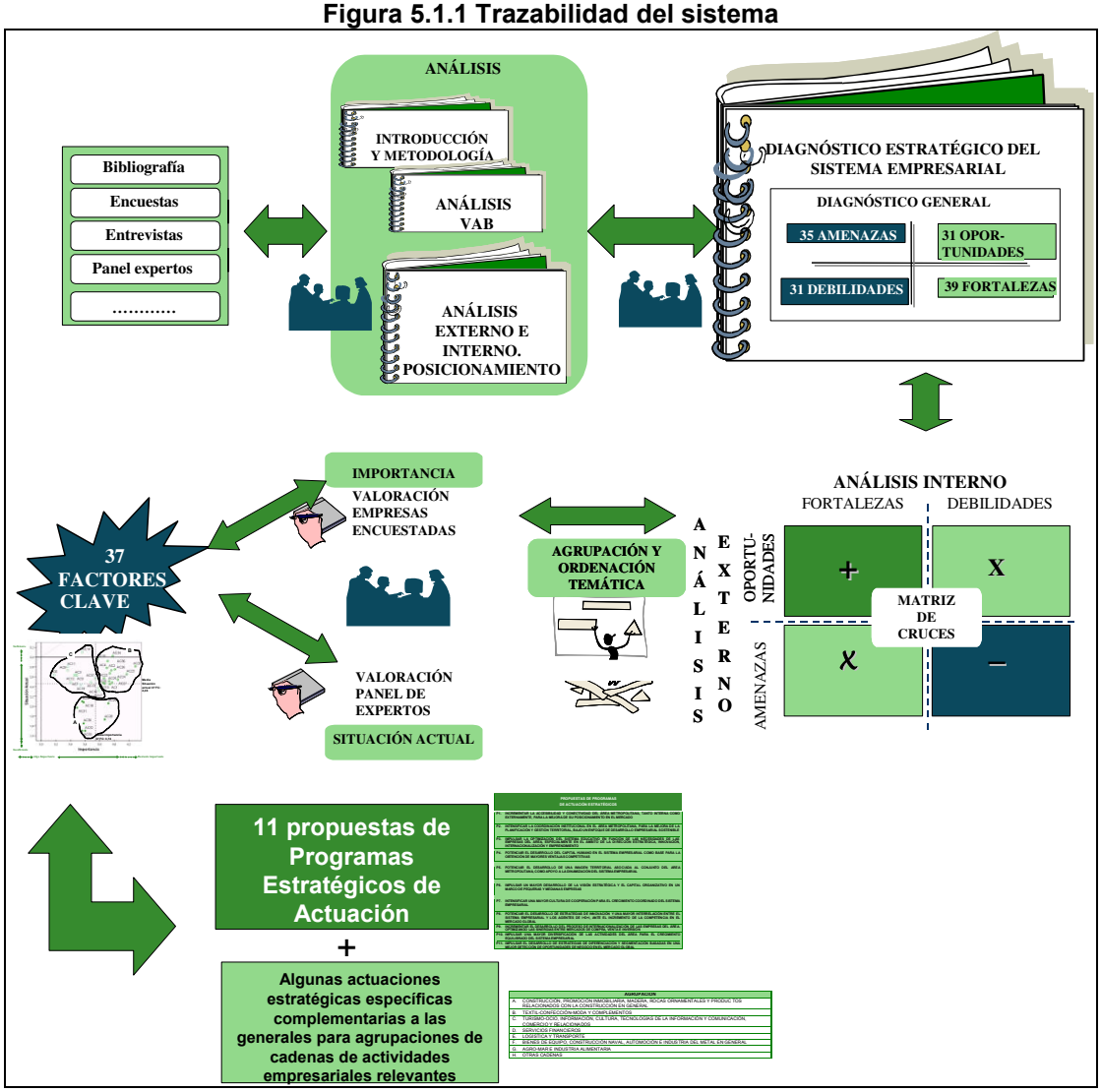
Para el diseño estratégico, se han contemplado, por un lado, las **conclusiones** obtenidas en el capítulo anterior **sobre el Diagnóstico Estratégico y los Factores Clave del mismo,** dada la especial relevancia que tienen a la hora de proponer un diseño coherente con la situación actual y expectativas del sistema empresarial. Básicamente, se han considerado también los diversos matices derivados de la trazabilidad del proceso seguido durante el proyecto (encuestas a empresas, información secundaria relevante, entrevistas…).

Por otro lado, en el **panel de expertos** desarrollado, además de solicitar la valoración de la situación actual de los Factores Clave, también se solicitó que valorasen la **importancia de 24 propuestas estratégicas iniciales para el desarrollo futuro del Sistema Empresarial del Área Metropolitana de A Coruña.** Estas propuestas iniciales fueron elaboradas a partir de los análisis efectuados y el diagnóstico, con el apoyo de la información específica aportada por los empresarios a través de la encuesta. Debe destacarse el **nivel de respuesta** obtenido de los **58 expertos** (contestaron el 83% de los consultados), con un amplio consenso sobre la **elevada importancia** otorgada al **conjunto de las 24 propuestas estratégicas iniciales,** alcanzando un **valor promedio de 3,94** (siendo 5=más importante y 1=menos importante), con un máximo de 4,59 y un mínimo de 3,55. En el anexo V sobre la consulta a expertos, se recoge el resultado de esta valoración inicial de propuestas, con el objeto de facilitar la lectura del presente capítulo.

Esta valoración de propuestas, junto con el Diagnóstico Estratégico definitivo sintetizado en los Factores Clave, ha sido tratado con el resto de la información **para** enunciar el alcance de las propuestas de los **11 Programas Estratégicos de Actuación** para el **desarrollo del Sistema Empresarial Privado del Área Metropolitana de A Coruña.**

La codificación empleada en el proceso de diagnóstico-factores clave-diseño estratégico, permite **seguir la trazabilidad en ambos sentidos** (ver Figura 5.1.1). De tal forma que, ante cualquier cambio en los aspectos del diagnóstico, es posible determinar qué propuestas de actuaciones es necesario actualizar y, al mismo tiempo, al avanzar en el desarrollo de las propuestas, es posible conocer en qué aspectos de los Factores Clave y del Diagnóstico se está tratando de incidir.

Figura 5.1.1 Trazabilidad del sistema



Fuente: elaboración propia

Inicialmente se ofrece **un listado** de los **11 Programas Estratégicos de Actuación,** relacionando cada uno de ellos con los 37 Factores Clave del Diagnóstico. También se identifica el grupo (A, B, C) al que pertenece cada Factor Clave, en función de las conclusiones del anterior capítulo, con el objeto de tener una referencia sobre la prioridad y urgencia en el desarrollo de las propuestas contenidas en cada Programa. A ese respecto, se recuerda a continuación las tres agrupaciones de Factores Clave:

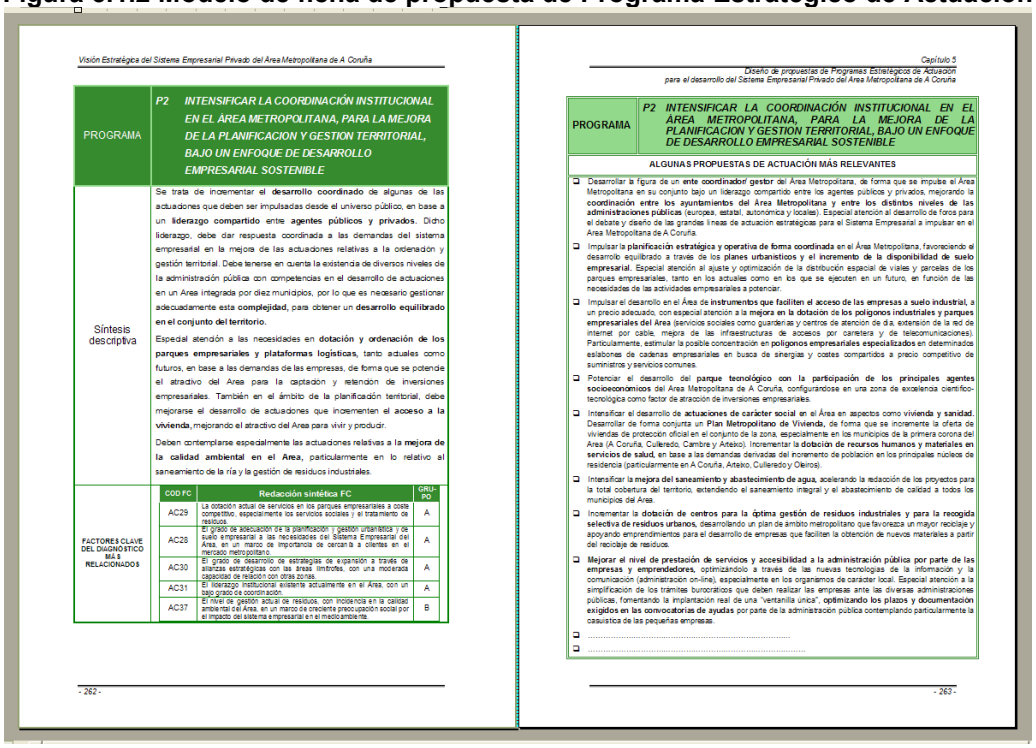
(A) **Factores Clave que son realmente críticos, en los que es necesario acelerar con urgencia** las posibles actuaciones con objeto de reducir su insuficiencia actual.

(B) **Factores Clave en los que es necesario continuar avanzado** en actuaciones para la mejora del nivel de suficiencia actual, teniendo en cuenta su importancia.

(C) **Factores Clave que parece aconsejable impulsar más en el futuro, teniendo en cuenta la tendencia a incrementar su importancia** debido a la dinámica de los cambios del entorno y la situación actual a nivel interno del sistema empresarial del Área.

Posteriormente, para cada uno de las 11 Programas propuestos, se incluye una ficha a doble página, tal como recoge la Figura 5.1.2.

Figura 5.1.2 Modelo de ficha de propuesta de Programa Estratégico de Actuación



Visión Estratégica del Sistema Empresarial Privado del Área Metropolitana de A Coruña

PROGRAMA	P2 INTENSIFICAR LA COORDINACIÓN INSTITUCIONAL EN EL ÁREA METROPOLITANA, PARA LA MEJORA DE LA PLANIFICACION Y GESTION TERRITORIAL, BAJO UN ENFOQUE DE DESARROLLO EMPRESARIAL SOSTENIBLE		
Síntesis descriptiva	Se trata de incrementar el **desarrollo coordinado** de algunas de las actuaciones que deben ser impulsadas desde el universo público, en base a un **liderazgo compartido** entre **agentes públicos y privados**. Dicho liderazgo, debe dar respuesta coordinada a las demandas del sistema empresarial en la mejora de las actuaciones relativas a la ordenación y gestión territorial. Debe tenerse en cuenta la existencia de diversos niveles de la administración pública con competencias en el desarrollo de actuaciones en un Area integrada por diez municipios, por lo que es necesario gestionar adecuadamente esta **complejidad**, para obtener un **desarrollo equilibrado en el conjunto del territorio.** Especial atención a las necesidades en **dotación y ordenación de los parques empresariales y plataformas logísticas**, tanto actuales como futuros, en base a las demandas de las empresas, de forma que se potencie el atractivo del Area para la captación y retención de inversiones empresariales. También en el ámbito de la planificación territorial, debe mejorarse el desarrollo de actuaciones que incrementen el **acceso a la vivienda**, mejorando el atractivo del Area para vivir y producir. Deben contemplarse especialmente las actuaciones relativas a la **mejora de la calidad ambiental en el Area**, particularmente en lo relativo al saneamiento de la ría y la gestión de residuos industriales.		
FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS	COD FC	Redacción sintética FC	GRUPO
	AC29	La dotación actual de servicios en los parques empresariales a coste competitivo, especialmente los servicios sociales y el tratamiento de residuos.	A
	AC28	El grado de adecuación de la planificación y gestión urbanística y de suelo empresarial a las necesidades del Sistema Empresarial del Area, en un marco de importancia de cercanía a clientes en el mercado metropolitano.	A
	AC30	El grado de desarrollo de estrategias de expansión a través de alianzas estratégicas con las áreas limítrofes, con una moderada capacidad de relación con otras zonas.	A
	AC31	El liderazgo institucional existente actualmente en el Area, con un bajo grado de coordinación.	A
	AC37	El nivel de gestión actual de residuos, con incidencia en la calidad ambiental del Area, en un marco de creciente preocupación social por el impacto del sistema empresarial en el medioambiente.	B

- 262 -

Capítulo 5

Diseño de propuestas de Programas Estratégicos de Actuación
para el desarrollo del Sistema Empresarial Privado del Area Metropolitana de A Coruña

PROGRAMA	P2 INTENSIFICAR LA COORDINACIÓN INSTITUCIONAL EN EL ÁREA METROPOLITANA, PARA LA MEJORA DE LA PLANIFICACION Y GESTION TERRITORIAL, BAJO UN ENFOQUE DE DESARROLLO EMPRESARIAL SOSTENIBLE

ALGUNAS PROPUESTAS DE ACTUACIÓN MÁS RELEVANTES

- Desarrollar la figura de un **ente coordinador/ gestor** del Área Metropolitana, de forma que se impulse el Área Metropolitana en su conjunto bajo un liderazgo compartido entre los agentes públicos y privados, mejorando la **coordinación entre los ayuntamientos del Área Metropolitana y entre los distintos niveles de las administraciones públicas** (europea, estatal, autonómica y locales). Especial atención al desarrollo de foros para el debate y diseño de las grandes líneas de actuación estratégicas para el Sistema Empresarial a impulsar en el Area Metropolitana de A Coruña.
- Impulsar la **planificación estratégica y operativa de forma coordinada** en el Área Metropolitana, favoreciendo el desarrollo equilibrado a través de los **planes urbanísticos y el incremento de la disponibilidad de suelo empresarial**. Especial atención al ajuste y optimización de la distribución espacial de viales y parcelas de los parques empresariales, tanto en los actuales como en los que se ejecuten en un futuro, en función de las necesidades de las actividades empresariales a potenciar.
- Impulsar el desarrollo en el Área de **instrumentos que faciliten el acceso de las empresas a suelo industrial**, a un precio adecuado, con especial atención a la **mejora en la dotación de los polígonos industriales y parques empresariales del Área** (servicios sociales como guarderías y centros de atención de día, extensión de la red de internet por cable, mejora de las infraestructuras de accesos por carretera y de telecomunicaciones). Particularmente, estimular la posible concentración en **polígonos empresariales especializados** en determinados eslabones de cadenas empresariales en busca de sinergias y costes compartidos a precio competitivo de suministros y servicios comunes.
- Potenciar el desarrollo del **parque tecnológico con la participación de los principales agentes socioeconómicos** del Area Metropolitana de A Coruña, configurándose en una zona de excelencia científico-tecnológica como factor de atracción de inversiones empresariales.
- Intensificar el desarrollo de **actuaciones de carácter social** en el Área en aspectos como **vivienda y sanidad**. Desarrollar de forma conjunta un **Plan Metropolitano de Vivienda**, de forma que se incremente la oferta de viviendas de protección oficial en el conjunto de la zona, especialmente en los municipios de la primera corona del Area (A Coruña, Culleredo, Cambre y Arteixo). Incrementar la **dotación de recursos humanos y materiales en servicios de salud**, en base a las demandas derivadas del incremento de población en los principales núcleos de residencia (particularmente en A Coruña, Arteixo, Culleredo y Oleiros).
- Intensificar la **mejora del saneamiento y abastecimiento de agua**, acelerando la redacción de los proyectos para la total cobertura del territorio, extendiendo el saneamiento integral y el abastecimiento de calidad a todos los municipios del Area.
- Incrementar la **dotación de centros para la óptima gestión de residuos industriales y para la recogida selectiva de residuos urbanos**, desarrollando un plan de ámbito metropolitano que favorezca un mayor reciclaje y apoyando emprendimientos para el desarrollo de empresas que faciliten la obtención de nuevos materiales a partir del reciclaje de residuos.
- **Mejorar el nivel de prestación de servicios y accesibilidad a la administración pública por parte de las empresas y emprendedores**, optimizándolo a través de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (administración on-line), especialmente en los organismos de carácter local. Especial atención a la simplificación de los trámites burocráticos que deben realizar las empresas ante las diversas administraciones públicas, fomentando la implantación real de una "ventanilla única", **optimizando los plazos y documentación exigidos en las convocatorias de ayudas** por parte de la administración pública contemplando particularmente la casuística de las pequeñas empresas.
- .....
- .....

- 263 -

Fuente: elaboración propia

En la parte de la izquierda se incluye el enunciado del Programa, con una síntesis descriptiva de su contenido y los Factores Clave del Diagnóstico Estratégico más relacionados. En la página de la derecha se detallan algunas propuestas de actuación.

Finalmente, en el **epígrafe 5.3** se incluyen **actuaciones complementarias a las generales para algunas agrupaciones de actividades relevantes.**

5.2.- PROPUESTAS DE PROGRAMAS DE ACTUACIÓN GENERALES.

A. LISTADO DE LOS PROGRAMAS Y RELACIÓN CON LOS FACTORES CLAVE

PROPUESTAS DE PROGRAMAS ESTRATÉGICOS DE ACTUACIÓN	FACTORES CLAVE MÁS RELACIONADOS		
	COD FC	Redacción sintética FC	GRU-PO
P1.INCREMENTAR LA ACCESIBILIDAD Y CONECTIVIDAD DEL ÁREA METROPOLITANA, TANTO INTERNA COMO EXTERNAMENTE, PARA LA MEJORA DE SU POSICIONA-MIENTO EN EL MERCADO	AC32	El grado de desarrollo del transporte ferroviario de mercancías con importantes repercusiones en los costes de logística y distribución, condicionando la expansión en mercados externos al Área.	A
	AC33	El grado de desarrollo del transporte ferroviario de personas, con repercusiones en el grado de atracción del Área y la movilidad de las personas	A
	AC35	La logística interna en el Área y la accesibilidad por carretera a zonas limítrofes, que condiciona la movilidad de personas y mercancías a coste competitivo	B
	AC34	El desarrollo del puerto de A Coruña como factor de atracción, favorecedor de una mayor internacionalización y con potencialidad para el desarrollo de actividades turísticas	B
	AC36	El desarrollo del aeropuerto de Alvedro como factor de atracción, con bajo nivel operativo de empresas de logística aérea.	B
P2.INTENSIFICAR LA COORDINACIÓN INSTITUCIONAL EN EL ÁREA METROPO-LITANA, PARA LA MEJORA DE LA PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN TERRITORIAL, BAJO UN ENFOQUE DE DESARROLLO EMPRESARIAL SOSTENIBLE	AC29	La dotación actual de servicios en los parques empresariales a coste competitivo, especialmente los servicios sociales y el tratamiento de residuos.	A
	AC28	El grado de adecuación de la planificación y gestión urbanística y de suelo empresarial a las necesidades del Sistema Empresarial del Área, en un marco de importancia de cercanía a clientes en el mercado metropolitano.	A
	AC30	El grado de desarrollo de estrategias de expansión a través de alianzas estratégicas con las áreas limítrofes, con una moderada capacidad de relación con otras zonas.	A
	AC31	El liderazgo institucional existente actualmente en el Área, con un bajo grado de coordinación.	A
	AC37	El nivel de gestión actual de residuos, con incidencia en la calidad ambiental del Área, en un marco de creciente preocupación social por el impacto del sistema empresarial en el medioambiente.	B
P3.IMPULSAR LA OPTIMIZACIÓN DEL SISTEMA EDUCATIVO EN FUNCIÓN DE LAS NECESIDADES DE LAS EMPRESAS DEL ÁREA, ESPECIAL-MENTE EN EL ÁMBITO DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA, INNOVACIÓN, INTERNACIONALI-ZACIÓN Y EMPREN-DIMIENTO	AC23	El grado de disponibilidad de mano de obra cualificada y/o especializada en el ámbito operativo, en un marco de insuficientes recursos para la capacitación en el puesto de trabajo	B
	AC21	El grado de adecuación de las titulaciones oficiales (universidades, F.P.) a las necesidades de las empresas del Área (dirección, gestión estratégica, cooperación, innovación, internacionalización).	B
	AC22	La capacitación actual de los recursos humanos en el nivel superior y cuadros intermedios, especialmente en los ámbitos de Estrategia, Internacionalización e Innovación, que condiciona una mayor orientación cultural para su desarrollo.	B
P4.POTENCIAR EL DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO EN EL SISTEMA EMPRE-SARIAL COMO BASE PARA LA OBTENCIÓN DE MAYORES VENTAJAS COMPETITIVAS	AC23	El grado de disponibilidad de mano de obra cualificada y/o especializada en el ámbito operativo, en un marco de insuficientes recursos para la capacitación en el puesto de trabajo	B
	AC24	El grado de realización de actividades de formación continua para técnicos en el ámbito operativo y cuadros intermedios, con cierta disponibilidad de ventajas basadas en la profesionalidad y actitud de trabajadores	B
	AC27	El grado de desarrollo de actuaciones para la optimización de las características del Capital Humano de las empresas del Área, especialmente necesarias para la mejora del Área para vivir y producir	B
	AC25	El grado de iniciativa y de dinamismo de los recursos humanos del Área, con importante demografía empresarial y necesidades de diversificación en la estructura del sistema empresarial.	B
	AC22	La capacitación actual de los recursos humanos en el nivel superior y cuadros intermedios, especialmente en los ámbitos de Estrategia, Internacionalización e Innovación, que condiciona una mayor orientación cultural para su desarrollo.	B

PROPUESTAS DE PROGRAMAS ESTRATÉGICOS DE ACTUACIÓN	FACTORES CLAVE MÁS RELACIONADOS		
	COD FC	Redacción sintética FC	GRU-PO
P5. POTENCIAR EL DESARROLLO DE UNA IMAGEN ASOCIADA AL CONJUNTO DEL AREA METROPO-LITANA, COMO APOYO A LA DINAMIZACIÓN DEL SISTEMA EMPRESARIAL	AC31	El liderazgo institucional existente actualmente en el Área, con un bajo grado de coordinación.	A
	AC10	La imagen actual de los productos gallegos y recursos endógenos de calidad en Galicia, con importante orientación de las empresas a competir en diferenciación en calidad.	B
	AC9	La imagen actual de "A Coruña" como marca competitiva, con factores positivos de atracción y algunos aspectos del Área con relevantes necesidades de mejora para un mayor impulso.	C
	AC8	El grado de aprovechamiento de la situación geográfica de A Coruña y su Área Metropolitana por parte de las empresas del Área, con importante orientación de las empresas al mercado local/regional y resto de España.	C
P6. IMPULSAR UN MAYOR DESARROLLO DE LA VISIÓN ESTRATÉGICA Y EL CAPITAL ORGANIZATIVO EN UN MARCO DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS	AC1	El grado de desarrollo actual de la visión estratégica y del capital organizativo en las pequeñas y medianas empresas del Área Metropolitana, con la importancia de contar con ventajas competitivas en el sistema de dirección y cultura empresarial.	B
	AC4	El grado de flexibilidad y capacidad de adaptación de las empresas del Área Metropolitana a los cambios del entorno, con una importante orientación al cliente.	B
	AC7	El grado de aprovechamiento por parte de las empresas de la globalización, especialmente de la ampliación de la Unión Europea.	C
	AC11	El grado de respuesta de las empresas del Área ante la intensidad competitiva en precios, especialmente en actividades intensivas en mano de obra, con la importancia del desarrollo de estrategias de diferenciación e innovación en mercados internacionalizados	C
P7. INTENSIFICAR UNA MAYOR CULTURA DE COOPERACIÓN PARA EL CRECIMIENTO COORDINADO DEL SISTEMA EMPRESARIAL	AC5	El grado de cooperación actual entre los agentes del Área, especialmente entre las empresas, con importante necesidad de colaboración en mercados donde son relevantes la dimensión y la presencia.	A
	AC3	El grado de concentración empresarial en el Área Metropolitana de A Coruña, teniendo en cuenta la importancia del tamaño en el desarrollo de estrategias de liderazgo en costes y en el crecimiento en mercados externos al Área	C
	AC6	El nivel de desarrollo actual de acuerdos de subcontratación, con tendencia a la concentración de actividades en el interior de las empresas.	C
P8. POTENCIAR EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN Y UNA MAYOR INTERRELACIÓN ENTRE EL SISTEMA EMPRESARIAL Y LOS AGENTES DE I+D+I, ANTE EL INCREMENTO DE LA COMPETENCIA EN EL MERCADO GLOBAL	AC5	El grado de cooperación actual entre los agentes del Área, especialmente entre las empresas, con importante necesidad de colaboración en mercados donde son relevantes la dimensión y la presencia.	A
	AC18	La capacidad de las propias empresas para la autofinanciación de las actividades innovadoras realizadas en el Área, con potencial endógeno para el desarrollo de una dinámica de innovación	A
	AC15	El grado de aprovechamiento por parte de las empresas del Área de los progresos tecnológicos en la mejora de los procesos productivos, con insuficientes ventajas en capital tecnológico	B
	AC20	El grado de apoyo actual del sistema financiero privado gallego a la innovación empresarial en el Área.	B
	AC17	La orientación cultural a la innovación en las empresas e instituciones del Área, que condiciona la obtención de ventajas competitivas	C
	AC16	El potencial existente en el Área para el desarrollo de innovaciones, con un nivel mejorable de interrelaciones entre agentes	C
	AC19	El apoyo a la innovación en el Área por parte del universo público, con insuficiente capacidad y cultura de cooperación entre agentes públicos y privados.	C

PROPUESTAS DE PROGRAMAS ESTRATÉGICOS DE ACTUACIÓN	FACTORES CLAVE MÁS RELACIONADOS		
	COD FC	Redacción sintética FC	GRU-PO
P9. INCREMENTAR EL DESARROLLO DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DEL ÁREA, OPTIMIZANDO LAS SINERGIAS ENTRE MERCADOS DE COMPRA, VENTA E INVERSIÓN	AC13	El grado de internacionalización de las empresas del Área, con cierta percepción de que no existe una clara necesidad de crecimiento en dichos mercados y existencia de algunas barreras que limitan la accesibilidad.	C
	AC17	La orientación cultural a la innovación en las empresas e instituciones del Área, que condiciona la obtención de ventajas competitivas	C
	AC11	El grado de respuesta de las empresas del Área ante la intensidad competitiva en precios, especialmente en actividades intensivas en mano de obra, con la importancia del desarrollo de estrategias de diferenciación e innovación en mercados internacionalizados	C
	AC4	El grado de flexibilidad y capacidad de adaptación de las empresas del Área Metropolitana a los cambios del entorno, con una importante orientación al cliente.	B
P10. IMPULSAR UNA MAYOR DIVERSIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL ÁREA PARA EL CRECIMIENTO EQUILIBRADO DEL SISTEMA EMPRESARIAL	AC12	El grado de diversidad productiva del Sistema Empresarial del Área Metropolitana de A Coruña, con la existencia de actividades con potencial para reducir la tendencia a la concentración en pocas actividades.	C
	AC3	El grado de concentración empresarial en el Área Metropolitana de A Coruña, teniendo en cuenta la importancia del tamaño en el desarrollo de estrategias de liderazgo en costes y en el crecimiento en mercados externos al Área	C
	AC6	El nivel de desarrollo actual de acuerdos de subcontratación, con tendencia a la concentración de actividades en el interior de las empresas.	C
P11. IMPULSAR EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN Y SEGMENTACIÓN BASADAS EN UNA MEJOR DETECCIÓN DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIO EN EL MERCADO GLOBAL	AC2	El grado de orientación actual de las empresas del Área Metropolitana hacia una cultura de calidad y mejora continua, con necesidades en el desarrollo de estrategias de diferenciación y de innovación	B
	AC10	La imagen actual de los productos gallegos y recursos endógenos de calidad en Galicia, con importante orientación de las empresas a competir en diferenciación en calidad.	B
	AC26	El nivel de eficiencia de los recursos humanos en la utilización de nuevas tecnologías, con insuficiencia en la actualización de conocimientos tecnológicos que limita la obtención de ventajas competitivas	B
	AC14	La calidad de una oferta cultural, de ocio y de turismo del Área, con potencial para incrementar la diversificación del sistema empresarial, siendo necesaria una mayor coordinación de actuaciones.	C

B. FICHAS DE LA PROPUESTA DE PROGRAMAS

PROGRAMA	***P1 INCREMENTAR LA ACCESIBILIDAD Y CONECTIVIDAD DEL ÁREA METROPOLITANA, TANTO INTERNA COMO EXTERNAMENTE, PARA LA MEJORA DE SU POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO***
Síntesis descriptiva	Se trata de acelerar el desarrollo de actuaciones estratégicas encaminadas a **mejorar** los aspectos relativos a la **conectividad y al transporte**, detectados como críticos en el ámbito de infraestructuras, equipamientos y servicios públicos, tanto desde la perspectiva de la movilidad de personas como de mercancías, mejorando las condiciones del Área para vivir y producir. Uno de los objetivos fundamentales es **facilitar la accesibilidad a los mercados fundamentales de las empresas del Área,** tanto actuales como futuros, favoreciendo el desarrollo de la logística de mercancías a costes competitivos. Especialmente, conviene acelerar el desarrollo de las mejoras demandadas por el sistema empresarial en cuanto a **transporte ferroviario,** tanto de mercancías como de personas. Particularmente, la conexión con el resto de Galicia y con el conjunto de la península ibérica. Se trata también de **mejorar la intermodalidad** de la logística de mercancías en el Área, aprovechando el desarrollo de infraestructuras como el puerto y aeropuerto, de forma que se favorezca el despliegue de **estrategias de crecimiento empresarial** en zonas alejadas geográficamente pero de cierto atractivo para el sistema, con especial atención a la mejora de los procesos de internacionalización.

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS

COD FC	Redacción sintética FC	GRUPO
AC32	El grado de desarrollo del transporte ferroviario de mercancías con importantes repercusiones en los costes de logística y distribución, condicionando la expansión en mercados externos al Área.	A
AC33	El grado de desarrollo del transporte ferroviario de personas, con repercusiones en el grado de atracción del Área y la movilidad de las personas	A
AC35	La logística interna en el Área y la accesibilidad por carretera a zonas limítrofes, que condiciona la movilidad de personas y mercancías a coste competitivo	B
AC34	El desarrollo del puerto de A Coruña como factor de atracción, favorecedor de una mayor internacionalización y con potencialidad para el desarrollo de actividades turísticas	B
AC36	El desarrollo del aeropuerto de Alvedro como factor de atracción, con bajo nivel operativo de empresas de logística aérea.	B

PROGRAMA	***P1 INCREMENTAR LA ACCESIBILIDAD Y CONECTIVIDAD DEL ÁREA METROPOLITANA, TANTO INTERNA COMO EXTERNAMENTE, PARA LA MEJORA DE SU POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO***

ALGUNAS PROPUESTAS DE ACTUACIÓN MÁS RELEVANTES

- ❑ Impulsar el **desarrollo de estudios de movilidad en el ámbito metropolitano** para diseñar mejoras tanto en las infraestructuras viarias como en la dotación urbanística (aparcamientos y parking, peatonalización de calles, áreas de descanso y zonas verdes), de forma que favorezca el desarrollo de las actividades empresariales (especialmente relacionados con las actividades de logística y transporte, comercio y turismo, entre otros).
- ❑ Desarrollar un **plan coordinado de infraestructuras** de **transporte interno** en el Área Metropolitana (carreteras, ferrocarril, tranvías urbanos, metro ligero, entre otros) que permita una mayor agilidad, flexibilidad y rapidez en las interconexiones entre las diversas zonas del Área, mejorando la movilidad de personas y mercancías.
- ❑ Continuar con la mejora de las **infraestructuras de comunicación por carretera** en el ámbito interno del Área Metropolitana, especialmente las conexiones entre los principales polígonos empresariales de la zona, con singular atención a la tercera ronda, las mejoras en la descongestión de la N550, y el acceso al aeropuerto de Alvedro a través de la vía rápida de unión con la autopista AP6, entre otras.
- ❑ Mejorar la **accesibilidad al Área Metropolitana desde zonas limítrofes,** con especial atención al estudio de los peajes (desde el sur de Galicia, desde Ferrol…), los enlaces y accesos hacia la zona norte y noroeste de la provincia y el corredor trans-cantábrico, de forma que facilite el crecimiento de las empresas del Área hacia dichas zonas.
- ❑ Incentivar un mayor **desarrollo coordinado** de la **red y los servicios ferroviarios para el transporte de mercancías y personas.** En el caso de **mercancías,** mejorando su capacidad tanto en volumen como en la reducción del tiempo de transporte, a costes competitivos (especial atención al desarrollo de terminales de transporte que faciliten la intermodalidad y la conexión ferroviaria con el puerto exterior). En el caso de **transporte de personas,** acelerar las mejoras tanto de larga como de media distancia (tren de alta velocidad –AVE, corredor Ferrol-A Coruña-Vigo, corredor A Coruña-Ourense, corredor A Coruña-Oviedo), así como su interconexión con otros medios de transporte en el Área (tranvías urbanos, metro ligero, interconexión con autobuses…).
- ❑ Potenciar el desarrollo de las **infraestructuras y servicios del puerto de A Coruña,** tanto para el **transporte de mercancías como de pasajeros y actividades náutico-deportivas.** En el caso del transporte de mercancías, incrementar el apoyo al transporte, con especial atención al desarrollo de las autopistas del mar y de SSS *(Short Sea Shipping)* en coordinación con otros puertos gallegos y de las comunidades autónomas del cantábrico. Particularmente, desarrollar estudios de mercado para la mejora de las tarifas, la ampliación de la zona portuaria en base a necesidades de almacenaje y transporte o para la captación de nuevos tráficos marítimos en el noroeste de España.
- ❑ Potenciar un mayor **desarrollo del aeropuerto de A Coruña,** con mejoras en las **infraestructuras aeroportuarias** (tamaño de las pistas, accesos, aparcamiento, almacenes intermedios para el transporte de mercancías) y **servicios** (horarios, transporte urbano), buscando la captación de nuevos destinos y líneas que operen desde el aeropuerto, con especial atención a la captación de mercados turísticos internacionales y de nuevos tráficos de mercancías y operadores logísticos que favorezcan la rapidez de respuesta de las empresas del Área en mercados internacionales.
- ❑ ……
- ❑ ……

PROGRAMA	***P2 INTENSIFICAR LA COORDINACIÓN INSTITUCIONAL EN EL ÁREA METROPOLITANA, PARA LA MEJORA DE LA PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN TERRITORIAL, BAJO UN ENFOQUE DE DESARROLLO EMPRESARIAL SOSTENIBLE***
Síntesis descriptiva	Se trata de incrementar el **desarrollo coordinado** de algunas de las actuaciones que deben ser impulsadas desde el universo público, en base a un **liderazgo compartido** entre **agentes públicos y privados.** Dicho liderazgo, debe dar respuesta coordinada a las demandas del sistema empresarial en la mejora de las actuaciones relativas a la ordenación y gestión territorial. Debe tenerse en cuenta la existencia de diversos niveles de la administración pública con competencias en el desarrollo de actuaciones en un Área integrada por diez municipios, por lo que es necesario gestionar adecuadamente esta **complejidad,** para obtener un **desarrollo equilibrado en el conjunto del territorio.** Especial atención a las necesidades en **dotación y ordenación de los parques empresariales y plataformas logísticas,** tanto actuales como futuros, en base a las demandas de las empresas, de forma que se potencie el atractivo del Área para la captación y retención de inversiones empresariales. También en el ámbito de la planificación territorial, debe mejorarse el desarrollo de actuaciones que incrementen el **acceso a la vivienda,** mejorando el atractivo del Área para vivir y producir. Deben contemplarse especialmente las actuaciones relativas a la **mejora de la calidad ambiental en el Área,** particularmente en lo relativo al saneamiento de la ría y la gestión de residuos industriales.

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS

COD FC	Redacción sintética FC	GRU-PO
AC29	La dotación actual de servicios en los parques empresariales a coste competitivo, especialmente los servicios sociales y el tratamiento de residuos.	A
AC28	El grado de adecuación de la planificación y gestión urbanística y de suelo empresarial a las necesidades del Sistema Empresarial del Área, en un marco de importancia de cercanía a clientes en el mercado metropolitano.	A
AC30	El grado de desarrollo de estrategias de expansión a través de alianzas estratégicas con las áreas limítrofes, con una moderada capacidad de relación con otras zonas.	A
AC31	El liderazgo institucional existente actualmente en el Área, con un bajo grado de coordinación.	A
AC37	El nivel de gestión actual de residuos, con incidencia en la calidad ambiental del Área, en un marco de creciente preocupación social por el impacto del sistema empresarial en el medioambiente.	B

PROGRAMA	***P2 INTENSIFICAR LA COORDINACIÓN INSTITUCIONAL EN EL ÁREA METROPOLITANA, PARA LA MEJORA DE LA PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN TERRITORIAL, BAJO UN ENFOQUE DE DESARROLLO EMPRESARIAL SOSTENIBLE***

ALGUNAS PROPUESTAS DE ACTUACIÓN MÁS RELEVANTES

- Desarrollar la figura de un **ente coordinador/ gestor** del Área Metropolitana, de forma que se impulse el Área Metropolitana en su conjunto bajo un liderazgo compartido entre los agentes públicos y privados, mejorando la **coordinación entre los ayuntamientos del Área Metropolitana y entre los distintos niveles de las administraciones públicas** (europea, estatal, autonómica y locales). Especial atención al desarrollo de foros para el debate y diseño de las grandes líneas de actuación estratégicas para el Sistema Empresarial a impulsar en el Área Metropolitana de A Coruña.
- Impulsar la **planificación estratégica y operativa de forma coordinada** en el Área Metropolitana, favoreciendo el desarrollo equilibrado a través de los **planes urbanísticos y el incremento de la disponibilidad de suelo empresarial.** Especial atención al ajuste y optimización de la distribución espacial de viales y parcelas de los parques empresariales, tanto en los actuales como en los que se ejecuten en un futuro, en función de las necesidades de las actividades empresariales a potenciar.
- Impulsar el desarrollo en el Área de **instrumentos que faciliten el acceso de las empresas a suelo industrial,** a un precio adecuado, con especial atención a la **mejora en la dotación** de **los polígonos industriales y parques empresariales del Área** (servicios sociales como guarderías y centros de atención de día, extensión de la red de internet por cable, mejora de las infraestructuras de accesos por carretera y de telecomunicaciones). Particularmente, estimular la posible concentración en **polígonos empresariales especializados** en determinados eslabones de cadenas empresariales en busca de sinergias y costes compartidos a precio competitivo de suministros y servicios comunes.
- Potenciar el desarrollo del **parque tecnológico con la participación de los principales agentes socioeconómicos** del Área Metropolitana de A Coruña, configurándose en una zona de excelencia científico-tecnológica como factor de atracción de inversiones empresariales.
- Intensificar el desarrollo de **actuaciones de carácter social** en el Área en aspectos como **vivienda y sanidad.** Desarrollar de forma conjunta un **Plan Metropolitano de Vivienda,** de forma que se incremente la oferta de viviendas de protección oficial en el conjunto de la zona, especialmente en los municipios de la primera corona del Área (A Coruña, Culleredo, Cambre y Arteixo). Incrementar la **dotación de recursos humanos y materiales en servicios de salud,** en base a las demandas derivadas del incremento de población en los principales núcleos de residencia (particularmente en A Coruña, Arteixo, Culleredo y Oleiros).
- Intensificar la **mejora del saneamiento y abastecimiento de agua,** acelerando la redacción de los proyectos para la total cobertura del territorio, extendiendo el saneamiento integral y el abastecimiento de calidad a todos los municipios del Área.
- Incrementar la **dotación de centros para la óptima gestión de residuos industriales y para la recogida selectiva de residuos urbanos,** desarrollando un plan de ámbito metropolitano que favorezca un mayor reciclaje y apoyando emprendimientos para el desarrollo de empresas que faciliten la obtención de nuevos materiales a partir del reciclaje de residuos.
- **Mejorar el nivel de prestación de servicios y accesibilidad a la administración pública por parte de las empresas y emprendedores,** optimizándolo a través de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (administración on-line), especialmente en los organismos de carácter local. Especial atención a la simplificación de los trámites burocráticos que deben realizar las empresas ante las diversas administraciones públicas, fomentando la implantación real de una "ventanilla única", **optimizando los plazos y documentación exigidos en las convocatorias de ayudas** por parte de la administración pública contemplando particularmente la casuística de las pequeñas empresas.
- ……
- ……

PROGRAMA	***P3 IMPULSAR LA OPTIMIZACIÓN DEL SISTEMA EDUCATIVO EN FUNCIÓN DE LAS NECESIDADES DE LAS EMPRESAS DEL ÁREA, ESPECIALMENTE EN EL ÁMBITO DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA, INNOVACIÓN, INTERNACIONALIZACIÓN Y EMPRENDIMIENTO***
Síntesis descriptiva	Las empresas consideran que es necesario mejorar en la **adecuación de las titulaciones** a los **requerimientos de perfiles demandados por las empresas del Área,** tanto en la **formación profesional** como en la **enseñanza superior.** Se trata de incrementar la disponibilidad en el Área de recursos humanos suficientemente cualificados, lo que redundará en un mayor atractivo para la captación y retención de inversiones empresariales. Se pretende por lo tanto, **actuar de forma coordinada entre** las **administraciones públicas y** el **ámbito empresarial** con el objetivo de adaptar los contenidos formativos de las titulaciones oficiales, con especial atención al desarrollo de las **capacidades requeridas** para el desarrollo de la **innovación, la mejora tecnológica y el emprendimiento.** También se trata de mejorar en la formación de **capacidades y habilidades directivas**, especialmente relevantes para el óptimo desarrollo de los **procesos de internacionalización empresarial.** Debe destacarse la existencia en el Área de la **Universidad de A Coruña y otras entidades orientadas a la formación,** con un gran potencial para el desarrollo de programas formativos específicos a través de cursos de posgrado, de forma que se complementen los contenidos de las titulaciones con formación especialmente orientada al desarrollo profesional.

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS

COD FC	Redacción sintética FC	GRUPO
AC23	El grado de disponibilidad de mano de obra cualificada y/o especializada en el ámbito operativo, en un marco de insuficientes recursos para la capacitación en el puesto de trabajo	B
AC21	El grado de adecuación de las titulaciones oficiales (universidades, F.P.) a las necesidades de las empresas del Área (dirección, gestión estratégica, cooperación, innovación, internacionalización).	B
AC22	La capacitación actual de los recursos humanos en el nivel superior y cuadros intermedios, especialmente en los ámbitos de Estrategia, Internacionalización e Innovación, que condiciona una mayor orientación cultural para su desarrollo.	B

PROGRAMA	***P3 IMPULSAR LA OPTIMIZACIÓN DEL SISTEMA EDUCATIVO EN FUNCIÓN DE LAS NECESIDADES DE LAS EMPRESAS DEL ÁREA, ESPECIALMENTE EN EL ÁMBITO DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA, INNOVACIÓN, INTERNACIONALIZACIÓN Y EMPRENDIMIENTO***

ALGUNAS PROPUESTAS DE ACTUACIÓN MÁS RELEVANTES

- ❑ Crear una **mesa de coordinación** entre empresas y entidades educativas para impulsar el **ajuste de las enseñanzas regladas existentes** (formación profesional y universitaria) a las necesidades del tejido empresarial (contenidos curriculares, duración, consideración de prácticas en empresa, idiomas…), y el desarrollo de **nuevas enseñanzas regladas en el Área,** con especial atención la formación en capacidades de trabajo en grupo y las relacionadas con la innovación.

- ❑ Orientar los **ciclos de formación profesional hacia la preparación práctica y la cualificación de personal para técnicos-operativos** en base a los requerimientos de los puestos de trabajo por actividades, colaborando las empresas en la puesta a disposición del profesorado y del alumnado de las tecnologías más actuales empleadas en las empresas.

- ❑ Fomentar la **formación de nuevo profesorado y el reciclaje del existente,** de forma que estén permanente actualizados en el uso de nuevas tecnologías en las empresas, por ejemplo a través de convenios de colaboración que faciliten la estancia del personal docente en las empresas.

- ❑ Impulsar el **desarrollo de formación de posgrado especializada, desde la Universidad de A Coruña y otras entidades de formación superior,** diseñando itinerarios formativos comunes para el conjunto del sistema empresarial y contemplando otros especializados en función de las cadenas empresariales relevantes. Especial atención a la formación en Dirección Estratégica, Habilidades y Capacidades Directivas, Dirección y Gestión Internacional, Dirección y Gestión de la Innovación, entre otros.

- ❑ Intensificar el desarrollo de **formación específica para emprendedores** en los centros educativos de enseñanza media y superior, implantando servicios de apoyo para el seguimiento y orientación en los primeros años de desarrollo de la idea empresarial.

- ❑ Desarrollar una **bolsa organizada por perfiles de puestos, para la realización de prácticas remuneradas en empresas,** facilitando la incorporación al mercado laboral de recién titulados y la selección de personal en las empresas.

- ❑ ……

- ❑ ……

PROGRAMA	***P4 POTENCIAR EL DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO EN EL SISTEMA EMPRESARIAL COMO BASE PARA LA OBTENCIÓN DE MAYORES VENTAJAS COMPETITIVAS***
Síntesis descriptiva	Se trata de mejorar la **profesionalización y formación** de los **niveles directivos,** de forma que soporten adecuadamente el desarrollo de las estrategias más significativas para el sistema empresarial en su conjunto (dirección estratégica, innovación, internacionalización, cooperación…), buscando la obtención de ventajas competitivas basadas en el conocimiento y el desarrollo del capital humano del Área. Para ello, se pretende que **la metodología, contenidos y tiempos** de las sesiones de formación faciliten la conciliación entre el desarrollo del trabajo profesional, el tiempo de formación y la vida familiar. También se pretende mejorar la **capacitación del personal en el ámbito técnico-operativo,** desarrollando grupos multidisciplinares y aprovechando el conocimiento del personal con mayor experiencia. Especial atención al **desarrollo coordinado** de planes de formación continua entre diversas empresas, con el concurso de las asociaciones empresariales. Las actuaciones inciden también en la mejora de la **motivación e implicación del capital humano en el desarrollo del proyecto de empresa.**

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS

COD FC	Redacción sintética FC	GRU-PO
AC23	El grado de disponibilidad de mano de obra cualificada y/o especializada en el ámbito operativo, en un marco de insuficientes recursos para la capacitación en el puesto de trabajo	B
AC24	El grado de realización de actividades de formación continua para técnicos en el ámbito operativo y cuadros intermedios, con cierta disponibilidad de ventajas basadas en la profesionalidad y actitud de trabajadores	B
AC27	El grado de desarrollo de actuaciones para la optimización de las características del Capital Humano de las empresas del Área, especialmente necesarias para la mejora del Área para vivir y producir	B
AC25	El grado de iniciativa y de dinamismo de los recursos humanos del Área, con importante demografía empresarial y necesidades de diversificación en la estructura del sistema empresarial.	B
AC22	La capacitación actual de los recursos humanos en el nivel superior y cuadros intermedios, especialmente en los ámbitos de Estrategia, Internacionalización e Innovación, que condiciona una mayor orientación cultural para su desarrollo.	B

PROGRAMA	***P4 POTENCIAR EL DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO EN EL SISTEMA EMPRESARIAL COMO BASE PARA LA OBTENCIÓN DE MAYORES VENTAJAS COMPETITIVAS***

ALGUNAS PROPUESTAS DE ACTUACIÓN MÁS RELEVANTES

- ❑ Fomentar entre las empresas **la valoración del capital humano como ventaja competitiva** frente a los competidores en el mercado, incentivando el diseño de estrategias de recursos humanos más integradas y la implantación de sistemas de desarrollo profesional (plan de carrera) que faciliten la atracción y retención de personas clave dentro de las empresas del Área. Especial atención a la incorporación y promoción de titulados universitarios con mayor potencial de gestión.
- ❑ Promover la **coordinación** de todos los agentes socioeconómicos del Área en el desarrollo de formación para directivos (asociaciones empresariales/ cluster, universidades, cámaras comercio, confederación de empresarios, centros de formación,…), sistematizando un **inventario actualizado de necesidades formativas para el nivel directivo de las pequeñas y medianas empresas,** por actividades empresariales del Área, que sea la referencia en el desarrollo de la formación específica.
- ❑ Desarrollar **sesiones formativas para directivos de corta duración y muy orientadas a las características de cada actividad y en áreas de especial interés y actualidad** (planificación estratégica, dirección de empresas, organización empresarial, sistemas de información, gestión del conocimiento, internacionalización, marketing, técnicas avanzadas de gestión, responsabilidad social corporativa…). Especial atención al desarrollo de plataformas de formación para directivos aprovechando las ventajas de las **nuevas tecnologías** (flexibilidad, interactividad, entre otras), intensificando la actividad de los centros de formación de directivos empresariales en el Área, mejorando la flexibilidad en su impartición (programación de sesiones, presenciales/no presenciales…) de forma que se facilite la **compatibilidad con el desarrollo del trabajo profesional.**
- ❑ Intensificar el desarrollo de **planes de formación que faciliten la profesionalización de la estructura directiva de empresas de carácter familiar,** abordando temas específicos como sucesión, incorporación de directivos no familiares, gestión financiera y alianzas externas bajo el control familiar, responsabilidad social, entre otros.
- ❑ Promover desde los principales agentes (asociaciones empresariales, sindicatos, administraciones públicas,…) el **desarrollo coordinado de planes de formación para el nivel técnico-operativo,** especialmente en aspectos de marketing/comercial, gestión de la calidad, mantenimiento industrial, prevención de riesgos y seguridad e higiene en el trabajo, gestión medio ambiental, entre otros aspectos prioritarios.
- ❑ Desarrollar en las empresas un inventario **de conocimientos del personal con amplia experiencia a nivel técnico-operativo por áreas y funciones,** aprovechando su conocimiento para que actúen como orientadores y formadores internos. Específicamente, implantar sistemas de aprendizaje y transmisión de conocimientos tácitos dentro de las empresas, fomentando el aprovechamiento del saber-hacer y la tradición en la actividad a través de la internalización de los conocimientos existentes en la organización, particularmente mediante **grupos de trabajo multidisciplinares** (diversos niveles jerárquicos, diversas funciones).
- ❑ Potenciar **sistemas retributivos** que contemplen una parte de retribución variable en base a objetivos (individuales, de grupo), de forma que incrementen la motivación del personal, el trabajo en equipo y estimulen una mayor orientación a resultados. Paralelamente, impulsar políticas de **incentivos** en las empresas que estimulen una **mayor implicación de los trabajadores en la formación y actualización de sus conocimientos,** de forma que se incremente la eficiencia y productividad en general.
- ❑ Desarrollar políticas explícitas de recursos humanos que faciliten la **conciliación de la vida laboral y familiar,** favoreciendo una mayor implicación del personal en el desarrollo del proyecto de empresa y una mayor calidad de vida asociada al sistema empresarial del Área.
- ❑ ……
- ❑ ……

PROGRAMA	***P5 POTENCIAR EL DESARROLLO DE UNA IMAGEN ASOCIADA AL CONJUNTO DEL AREA METROPOLITANA, COMO APOYO A LA DINAMIZACIÓN DEL SISTEMA EMPRESARIAL***
Síntesis descriptiva	Se trata de apoyar al sistema empresarial desde la perspectiva de una **imagen de marca asociada al territorio** y al propio sistema empresarial, mejorando la percepción del Área Metropolitana como zona para vivir y producir. Se propone **desarrollar y comunicar dicha imagen de marca** en otras zonas, considerando la **multiplicidad de públicos objetivo** (empresas, administraciones públicas, consumidores, agencias de viaje…). Se pretende con ello, entre otros aspectos, incrementar la afluencia de turistas de **mercados emisores turísticos** situados fuera del Área Metropolitana, la **captación de inversiones** empresariales en mercados del resto de España e internacionales y apoyar la **imagen** de los productos/servicios asociados al Área en mercados externos a la misma. En definitiva, se trata de **desarrollar el posicionamiento de una marca territorial en un mercado global** cada vez más competitivo.
FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS	

COD FC	Redacción sintética FC	GRUPO
AC31	El liderazgo institucional existente actualmente en el Área, con un bajo grado de coordinación.	A
AC10	La imagen actual de los productos gallegos y recursos endógenos de calidad en Galicia, con importante orientación de las empresas a competir en diferenciación en calidad.	B
AC9	La imagen actual de "A Coruña" como marca competitiva, con factores positivos de atracción y algunos aspectos del Área con relevantes necesidades de mejora para un mayor impulso.	C
AC8	El grado de aprovechamiento de la situación geográfica de A Coruña y su Área Metropolitana por parte de las empresas del Área, con importante orientación de las empresas al mercado local/regional y resto de España.	C

PROGRAMA	***P5 POTENCIAR EL DESARROLLO DE UNA IMAGEN ASOCIADA AL CONJUNTO DEL AREA METROPOLITANA, COMO APOYO A LA DINAMIZACIÓN DEL SISTEMA EMPRESARIAL***

ALGUNAS PROPUESTAS DE ACTUACIÓN MÁS RELEVANTES

- Desarrollar **estudios en España y a nivel internacional sobre la percepción que tienen los diversos públicos objetivos** sobre la imagen el Área Metropolitana de A Coruña (empresarios, visitantes y turistas, agencias de viaje, consumidores, administraciones públicas…), tratando de identificar las principales motivaciones para diseñar una imagen territorial de apoyo al sistema empresarial del Área.
- Impulsar el **desarrollo de una imagen ligada al Área Metropolitana de A Coruña a nivel internacional,** a través del desarrollo y **participación en eventos** empresariales, culturales y deportivos de impacto internacional, con especial incidencia en las empresas de las actividades de turismo, ocio y relacionados y comercio.
- Intensificar la potenciación **por parte de las administraciones públicas de alianzas institucionales con otras áreas geográficas** de potencial interés para las empresas del Área, actuando de forma coordinada con las entidades representativas del sistema empresarial del Área.
- Analizar la posible promoción de un **parque empresarial temático** especializado en las actividades relacionadas con la **imagen,** aprovechando la existencia en el Área de un importante número de empresas relacionadas con actividades culturales, edición gráfica, publicidad, imagen, cine, televisión, entre otras.
- Fomentar una **mayor presencia de filmaciones y rodajes de productos audiovisuales en el Área Metropolitana,** de forma que se potencie su imagen en los medios nacionales e internacionales, a través de la catalogación de zonas por temáticas y facilitando toda la información necesaria para el rodaje (alojamiento, restauración, localizaciones, escenografía, mensajería, alquiler de coches…).
- Incrementar el **apoyo a políticas de incentivación de asistencia/ participación en eventos internacionales** por parte de las empresas para la representación del Área Metropolitana en ferias, simposios, jornadas, etc.
- **Apoyar y potenciar institucionalmente los productos de las empresas del Área** tanto en mercados exteriores como en el mercado local, fomentando la idea de calidad asociada al sistema empresarial del Área Metropolitana de A Coruña.
- Fomentar una **mayor orientación al marketing de las empresas,** promoviendo las inversiones en herramientas de comunicación de los productos ofertados (publicidad, relaciones públicas…), orientado a **desarrollar un posicionamiento de marca en los mercados.** Particularmente, fomentar la difusión de las marcas y sellos de calidad, marcas y certificados medioambientales e identificadores relativos a la responsabilidad social corporativa para apoyar la imagen de las empresas del Área.
- ……
- ……

PROGRAMA	***P6 IMPULSAR UN MAYOR DESARROLLO DE LA VISIÓN ESTRATÉGICA Y EL CAPITAL ORGANIZATIVO EN UN MARCO DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS***
Síntesis descriptiva	Se observa la existencia predominante de pequeñas y medianas empresas, en muchas ocasiones con limitaciones en recursos y capacidades para la mejora con visión proactiva de largo plazo. Especialmente se propone **fomentar una cultura empresarial orientada a la Dirección y Gestión Estratégica** en un entorno abierto de creciente intensidad competitiva. Para ello es preciso impulsar **sistemas de vigilancia estratégica y servicios de apoyo avanzados** para la mejora de las funciones directivas de estas empresas. Las citadas actuaciones deben complementarse con la mejora en la **capacitación y profesionalización** (especial referencia a las empresas familiares), incentivando, entre otros aspectos, la adaptación **de instrumentos y herramientas específicas** para el análisis del entorno y la gestión interna. Se propone también la **modernización de las estructuras organizativas de las pymes,** de forma que se obtengan mayores ventajas competitivas basadas en el **capital organizativo,** mejorando los **procesos empresariales** que redunden en el incremento de la eficiencia y el mayor valor al cliente.
FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS	

COD FC	Redacción sintética FC	GRU-PO
AC1	El grado de desarrollo actual de la visión estratégica y del capital organizativo en las pequeñas y medianas empresas del Área Metropolitana, con la importancia de contar con ventajas competitivas en el sistema de dirección y cultura empresarial.	B
AC4	El grado de flexibilidad y capacidad de adaptación de las empresas del Área Metropolitana a los cambios del entorno, con una importante orientación al cliente.	B
AC7	El grado de aprovechamiento por parte de las empresas de la globalización, especialmente de la ampliación de la Unión Europea.	C
AC11	El grado de respuesta de las empresas del Área ante la intensidad competitiva en precios, especialmente en actividades intensivas en mano de obra, con la importancia del desarrollo de estrategias de diferenciación e innovación en mercados internacionalizados	C

PROGRAMA	***P6 IMPULSAR UN MAYOR DESARROLLO DE LA VISIÓN ESTRATÉGICA Y EL CAPITAL ORGANIZATIVO EN UN MARCO DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS***

ALGUNAS PROPUESTAS DE ACTUACIÓN MÁS RELEVANTES

- ❑ Potenciar en las empresas un **mayor desarrollo e implantación de Sistemas Integrados de Dirección y Gestión Estratégica,** con especial atención a la gestión proactiva en su entorno competitivo, adaptando instrumentos específicos de planificación a medio y largo plazo aplicables a las pequeñas empresas del Área.
- ❑ Estimular el **desarrollo de empresas de servicios avanzados de apoyo a la dirección,** con especial atención a las necesidades de pequeñas empresas, favoreciendo el desarrollo de soluciones comunes por actividades empresariales. Especial atención a la implantación de soluciones TIC a coste competitivo para pequeñas empresas.
- ❑ Impulsar una **mayor cultura de dirección estratégica,** desarrollando foros, seminarios y jornadas entre empresas de las diversas actividades presentes en el Área que permita una amplia difusión del emprendimiento, utilizando ejemplos de empresas de éxito y mejores prácticas en la implantación de sistemas de dirección estratégica, en gestión de la innovación, en la internacionalización y en la gestión de recursos humanos. Especial atención a la casuística de las pequeñas empresas y de las empresas familiares.
- ❑ Fomentar un **mayor desarrollo e implantación de sistemas de gestión del conocimiento** como soporte a la dirección estratégica, tratando de identificar fuentes de conocimiento clave por actividades que faciliten la obtención de ventajas competitivas basadas en intangibles.
- ❑ Potenciar la **profesionalización de la gestión de las pequeñas y medianas empresas,** incentivando la contratación de servicios de apoyo específicos en temas de organización, planificación y gestión empresarial, con especial atención a las empresas familiares, autónomos y pequeños empresarios.
- ❑ Incrementar la **implantación de sistemas de vigilancia estratégica** para las cadenas empresariales relevantes del Área. Especial atención a la configuración de indicadores de mercado útiles para la toma de decisiones empresariales.
- ❑ Desarrollar **foros de sensibilización** en el Área sobre la necesidad de mejorar la **gestión de recursos humanos y el diseño organizativo,** en los que se difundan con ejemplos de empresas conocidas sobre los efectos de las mejores prácticas en los resultados (facturación, beneficio, rentabilidad, productividad…).
- ❑ Favorecer el **desarrollo de estructuras organizativas "ligeras" y más abiertas al entorno,** que permitan dar una respuesta ágil y flexible ante los cambios del mismo, especialmente relativos a la reducción del ciclo de vida de los productos/servicios.
- ❑ Impulsar la implantación de **mejoras en la comunicación y coordinación interna de las empresas,** de forma que facilite un mayor conocimiento de la estrategia y el proyecto empresarial por parte de todos los niveles de la estructura organizativa y facilite alcanzar una mayor eficiencia en el desarrollo de los procesos empresariales.
- ❑ ……
- ❑ ……

PROGRAMA	***P7 INTENSIFICAR UNA MAYOR CULTURA DE COOPERACIÓN PARA EL CRECIMIENTO COORDINADO DEL SISTEMA EMPRESARIAL***
Síntesis descriptiva	Uno de los factores críticos del sistema empresarial del Área detectado es la necesidad de profundizar en una mayor **sensibilización sobre el potencial de desarrollo de estrategias de cooperación** a todos los niveles (entre empresas, entre empresas y entidades/instituciones, entre empresas y administraciones públicas…), con especial atención al desarrollo de redes de empresas. Se propone potenciar el desarrollo de **estructuras de cooperación empresarial,** de forma que mejoren las interrelaciones entre cadenas de actividades y se **coordinen eficientemente** las actuaciones de las diversas asociaciones empresariales. Se trata, en definitiva, de favorecer la transferencia y difusión del conocimiento para un crecimiento coordinado del conjunto del sistema. Una de las líneas de cooperación señaladas por el sistema empresarial es la **gestión conjunta de aprovisionamientos y, en determinados casos, inversiones compartidas en equipamiento e instalaciones,** repercutiendo positivamente en las cuentas de resultados. Son líneas de especial interés para empresas de actividades complementarias con necesidades comunes y que estén próximas en su localización en el Área. También se propone incrementar la cooperación para el **acceso a nuevos mercados,** especialmente entre esas empresas de actividades complementarias. Se observa una importante necesidad de crecimiento en nuevos mercados, fundamentalmente en el resto de España y en mercados internacionales, siendo la estrategia de cooperación especialmente adecuada en el caso de pequeñas empresas. Por otra parte se insiste en la necesidad de sistematizar una mayor **cooperación entre empresas y organismos/ administraciones públicas,** de forma que se intensifique la consideración de las necesidades del sistema empresarial a la hora de definir las políticas públicas.

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS

COD FC	Redacción sintética FC	GRU-PO
AC5	El grado de cooperación actual entre los agentes del Área, especialmente entre las empresas, con importante necesidad de colaboración en mercados donde son relevantes la dimensión y la presencia.	A
AC3	El grado de concentración empresarial en el Área Metropolitana de A Coruña, teniendo en cuenta la importancia del tamaño en el desarrollo de estrategias de liderazgo en costes y en el crecimiento en mercados externos al Área	C
AC6	El nivel de desarrollo actual de acuerdos de subcontratación, con tendencia a la concentración de actividades en el interior de las empresas.	C

PROGRAMA	***P7 INTENSIFICAR UNA MAYOR CULTURA DE COOPERACIÓN PARA EL CRECIMIENTO COORDINADO DEL SISTEMA EMPRESARIAL***

ALGUNAS PROPUESTAS DE ACTUACIÓN MÁS RELEVANTES

- ❑ Impulsar y apoyar la **cultura de cooperación** como instrumento para la **apertura a los mercados externos** al Área y a Galicia, fundamentalmente de pequeñas y medianas empresas con otras empresas con actividades complementarias. Especial atención a los nuevos mercados internacionales, buscando una dimensión óptima para competir en dichos mercados.
- ❑ Potenciar la **configuración de redes de empresas con productos/ servicios complementarios** de forma que facilite ampliar la gama e incrementar el valor añadido a los clientes, colaborando en la comercialización cruzada.
- ❑ Fomentar la **creación de centrales de compras o asociaciones para la compra conjunta de suministros básicos,** para ganar poder de negociación frente a proveedores en el mercado no local, desarrollando centros logísticos compartidos en los que participen empresas de varias cadenas de actividades en base a su proximidad y necesidades comunes.
- ❑ Promover el desarrollo de **compras conjuntas de suministros complementarios y servicios de apoyo** (Internet, telefonía fija y móvil, suministro energético…) a través de las asociaciones empresariales, facilitando ahorro en costes en base a consumos.
- ❑ Sensibilizar sobre la necesidad de una mayor cooperación entre **empresas de la misma actividad** en el Área para el desarrollo de **estrategias de inversiones en equipamiento e instalaciones comunes** no optimizables a nivel individual.
- ❑ Impulsar un mayor desarrollo del **cooperativismo entre las pequeñas empresas del Área Metropolitana,** incrementando el asesoramiento y el apoyo financiero para su creación y consolidación, especialmente en aquellas actividades en las que es más relevante la aportación de trabajo que de capital financiero por parte de los socios.
- ❑ Estimular el **desarrollo de una mayor cooperación entre las empresas, la universidad y las administraciones públicas** fomentando la creación de foros conjuntos de debate para el desarrollo de plataformas de trabajo temáticas (formación, innovación, marketing, recursos humanos, infraestructuras y equipamientos públicos de apoyo…).
- ❑ Mejorar los **sistemas de comunicación y coordinación entre empresas y asociaciones empresariales,** de forma que se agilice la transferencia de conocimiento y, especialmente, la captación de necesidades de las empresas a afrontar por parte de las asociaciones.
- ❑ Impulsar una **mayor participación de las empresas del Área en los cluster de actividades empresariales constituidos** (madera, audiovisuales, acuicultura, biotecnología, producto gráfico y del libro gallego…), favoreciendo un mayor aprovechamiento de la dinámica generada en dichas organizaciones. Especial atención al desarrollo de nuevos cluster (textil, logística/transporte…) liderados por empresas significativas del Área.
- ❑ ……
- ❑ ……

PROGRAMA	***P8 POTENCIAR EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN Y UNA MAYOR INTERRELACIÓN ENTRE EL SISTEMA EMPRESARIAL Y LOS AGENTES DE I+D+I, ANTE EL INCREMENTO DE LA COMPETENCIA EN EL MERCADO GLOBAL***
Síntesis descriptiva	Teniendo en cuenta la necesidad de potenciar una mayor **orientación cultural a la innovación,** detectada en el conjunto del sistema empresarial privado, se propone, en primer lugar, incrementar la **sensibilización** en el ámbito empresarial sobre el potencial de la **innovación como respuesta adecuada a** la situación actual de incremento constante de la competencia en el mercado global. Se trata también de **estimular la extensión de la innovación a otros ámbitos** tales como estrategia, organización o comercialización, además del desarrollo de innovaciones tecnológicas. Teniendo en cuenta el insuficiente grado de interrelación existente entre las entidades de I+D+I y el sistema empresarial, se propone también **estimular un mayor contacto** entre ambos sistemas, de forma que se facilite el **aprovechamiento del potencial existente,** mejorando los procesos de transferencia de conocimiento útil para el desarrollo de innovaciones en las empresas. Considerando la estructura y actividades fundamentales del sistema empresarial del Área, y la necesidad de crecimiento en nuevos mercados geográficos (nacionales e internacionales), se propone también el aprovechamiento del **potencial de las tecnologías de la información y comunicación,** incrementando su **utilización integral en todas las funciones empresariales,** tanto para la comunicación interna como externa, siendo así un soporte básico para la mejora de los procesos de innovación en las empresas.

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS

COD FC	Redacción sintética FC	GRU-PO
AC5	El grado de cooperación actual entre los agentes del Área, especialmente entre las empresas, con importante necesidad de colaboración en mercados donde son relevantes la dimensión y la presencia.	A
AC18	La capacidad de las propias empresas para la autofinanciación de las actividades innovadoras realizadas en el Área, con potencial endógeno para el desarrollo de una dinámica de innovación	A
AC15	El grado de aprovechamiento por parte de las empresas del Área de los progresos tecnológicos en la mejora de los procesos productivos, con insuficientes ventajas en capital tecnológico	B
AC20	El grado de apoyo actual del sistema financiero privado gallego a la innovación empresarial en el Área.	B
AC17	La orientación cultural a la innovación en las empresas e instituciones del Área, que condiciona la obtención de ventajas competitivas	C
AC16	El potencial existente en el Área para el desarrollo de innovaciones, con un nivel mejorable de interrelaciones entre agentes	C
AC19	El apoyo a la innovación en el Área por parte del universo público, con insuficiente capacidad y cultura de cooperación entre agentes públicos y privados.	C

PROGRAMA	***P8 POTENCIAR EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN Y UNA MAYOR INTERRELACIÓN ENTRE EL SISTEMA EMPRESARIAL Y LOS AGENTES DE I+D+I, ANTE EL INCREMENTO DE LA COMPETENCIA EN EL MERCADO GLOBAL***

ALGUNAS PROPUESTAS DE ACTUACIÓN MÁS RELEVANTES

- Potenciar una **mayor cultura de innovación y de valorización del conocimiento existente en las empresas,** incrementando la concienciación sobre la necesidad de innovar y modernizarse en todos los ámbitos de la empresa, (estrategia, organización, comercialización, además de innovaciones tecnológicas). Especial atención a la creación de foros y seminarios de innovación especialmente orientados a pequeñas y medianas empresas, desarrollando círculos multidisciplinares de innovación.
- Desarrollar un **Observatorio Estratégico de la Innovación del sistema empresarial del Área,** que **detecte necesidades de innovación en las empresas, mejores prácticas** en el desarrollo de innovaciones relevantes de interés para las empresas del Área. Específicamente, realizar **estudios de seguimiento sobre el impacto de las innovaciones en las empresas** evaluando el efecto multiplicador de las subvenciones públicas.
- Incrementar las **ayudas a empresas para el desarrollo de nuevos productos,** no sólo en la fase de diseño precompetitivo sino también en la de producción y posterior comercialización, facilitando el acceso a fuentes de posibles ayudas a nivel gallego, español y de la UE e incrementando la presencia de empresas gallegas en las redes de empresas innovadoras y plataformas tecnológicas de ámbito europeo.
- **Apoyar los procesos de consultoría en innovación**, facilitando a pequeñas y medianas empresas el acceso a nuevos conocimientos, habilidades y capacidades para el desarrollo de dinámicas de innovación de productos/servicios. Especial atención al desarrollo de servicios de información para cadenas empresariales a través de antenas tecnológicas en colaboración con asociaciones empresariales/ cluster.
- Estimular **la divulgación y el asesoramiento sobre aspectos patentables,** ofreciendo mayor información sobre las ayudas existentes para los estudios de patentabilidad, de forma que se potencie la **utilización de los derechos de propiedad como un mecanismo de transferencia de tecnología y generador de ingresos para las empresas.**
- Impulsar y apoyar de forma generalizada la innovación en las empresas, a través de un **mayor apoyo fiscal a la inversión empresarial en tecnología** y un mayor apoyo institucional y del sistema financiero para la I+D+I. Especial consideración en las ayudas al apoyo de nuevas tecnologías más eficientes y menos contaminantes.
- Impulsar el desarrollo de **trabajos conjuntos de investigación Universidad/Empresa,** favoreciendo una mayor relación mutua y la transferencia de conocimientos en ambos sentidos, particularmente incentivando la estancia de investigadores en empresas.
- Estimular una **mayor conexión entre centros universitarios, entidades de I+D+I y empresas** para el desarrollo de **tecnologías específicas** en base a las necesidades del sistema empresarial del Área Metropolitana de A Coruña, facilitando la creación de **de grupos multidisciplinares** para abordar mejoras tecnológicas.
- Impulsar la **transferencia de mejoras tecnológicas entre las empresas y entre las diversas actividades empresariales** del Área, a través de proyectos de cooperación directa. Especial atención a la divulgación de novedades tecnológicas específicas de cada cadena.
- Intensificar la **cooperación entre proveedores tecnológicos y empresas clientes,** de forma que se consiga una mayor integración en el sistema empresarial del Área, configurando una zona de relevancia científico-tecnológica en el desarrollo de soluciones tecnológicas innovadoras para el sistema empresarial.
- Incrementar la divulgación **sobre el potencial de las tecnologías basadas en la información y comunicación y las tecnologías basadas en internet en las empresas,** como instrumento de mejora de la eficiencia en los procesos empresariales (compras, almacenamiento, producción, marketing, administración y finanzas…) y de mejora en la interrelación empresarial.
- Desarrollar en el Área un **servicio de orientación y asesoramiento público para el planteamiento y desarrollo de los proyectos de innovación empresarial,** impulsando un mayor desarrollo de innovaciones en aspectos intangibles además de la innovación tecnológica.
- ……
- ……

PROGRAMA	***P9 INCREMENTAR EL DESARROLLO DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DEL ÁREA, OPTIMIZANDO LAS SINERGIAS ENTRE MERCADOS DE COMPRA, VENTA E INVERSIÓN***
Síntesis descriptiva	Uno de los factores detectados como crítico es el insuficiente desarrollo de procesos de internacionalización por parte de las empresas del sistema empresarial privado del Área Metropolitana de A Coruña. Por ello, ante la situación actual de los mercados, tanto de compra/venta como a nivel de inversiones, se propone una **mayor sensibilización y orientación cultural a la internacionalización,** con especial atención a la **adquisición de conocimiento estratégico sobre mercados potenciales internacionales.** Otra de las líneas que se proponen es el desarrollo de actuaciones en cooperación para **la internacionalización**, favorecido por la existencia de **empresas de referencia** con potencial para actuar como tractoras del sistema, aspecto especialmente relevante en una estructura empresarial donde predominan pequeñas y medianas empresas con limitaciones en sus recursos y capacidades. En el caso de los canales de venta orientados a mercados internacionales, también se pretende aprovechar las **nuevas tecnologías de información y comunicación,** con el apoyo de actuaciones de sensibilización y formación y con la realización de proyectos demostrativos, de forma que se favorezca la **diversificación de los canales de distribución y venta.**

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS

COD FC	Redacción sintética FC	GRU-PO
AC13	El grado de internacionalización de las empresas del Área, con cierta percepción de que no existe una clara necesidad de crecimiento en dichos mercados y existencia de algunas barreras que limitan la accesibilidad.	C
AC17	La orientación cultural a la innovación en las empresas e instituciones del Área, que condiciona la obtención de ventajas competitivas	C
AC11	El grado de respuesta de las empresas del Área ante la intensidad competitiva en precios, especialmente en actividades intensivas en mano de obra, con la importancia del desarrollo de estrategias de diferenciación e innovación en mercados internacionalizados	C
AC4	El grado de flexibilidad y capacidad de adaptación de las empresas del Área Metropolitana a los cambios del entorno, con una importante orientación al cliente.	B

PROGRAMA	***P9 INCREMENTAR EL DESARROLLO DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DEL ÁREA, OPTIMIZANDO LAS SINERGIAS ENTRE MERCADOS DE COMPRA, VENTA E INVERSIÓN***

ALGUNAS PROPUESTAS DE ACTUACIÓN MÁS RELEVANTES

- ❑ Fomentar una **cultura empresarial orientada a la internacionalización** de las actividades de las empresas, con una visión estratégica de largo plazo en un entorno cada vez más globalizado, potenciando foros y seminarios sobre pymes que se hayan internacionalizado como ejemplo de mejores prácticas.
- ❑ Fomentar el desarrollo de **estrategias de cooperación entre empresas de actividades complementarias** del Área para la búsqueda y prospección de nuevos mercados, especialmente internacionales, compartiendo el coste de la búsqueda y selección de posibles comercializadores.
- ❑ Promover **procesos de concentración empresarial** (fusiones, adquisiciones, absorciones…) en búsqueda de un **tamaño eficiente** de forma que facilite a las empresas del Área **competir en el mercado internacional.** Especial atención al fomento de joint-ventures y fórmulas de colaboración similares en el exterior con empresas de otras zonas.
- ❑ Promover el acceso a nuevos mercados mediante una **mayor financiación de asistencia a ferias internacionales y prospecciones comerciales,** que favorezca el intercambio de conocimientos y sirvan de impulsores de la imagen de las empresas del Área en el exterior.
- ❑ Incentivar el desarrollo de **formación específica en internacionalización** tanto para **personal directivo,** como para la **formación de técnicos comerciales,** facilitando la expansión en mercados internacionales. Especial atención a la formación en el empleo de nuevas herramientas de marketing y comercialización a través de las tecnologías de información y comunicación, en función de las necesidades empresariales y las características específicas de la actividad (data mining, bases de datos on-line y segmentación multivariante…).
- ❑ Impulsar estrategias de **promoción del sistema empresariales del Área Metropolitana en el exterior,** con el objetivo de potenciar su imagen en mercados potenciales y facilitar los procesos de internacionalización de las empresas.
- ❑ Impulsar el aprovechamiento de **sinergias derivadas del conocimiento derivado de la presencia en mercados actuales de compra internacionales** para el crecimiento de las ventas en dichos mercados, con especial atención a la cooperación entre empresas de actividades complementarias.
- ❑ Mejorar el **acceso a la información sobre instrumentos de apoyo a la exportación disponibles** (IGAPE, ICEX, Cámaras de Comercio, entre otros), prestando especial atención a los mercados potenciales en la UE.
- ❑ Fomentar **desde las asociaciones empresariales intercambios profesionales, comerciales y culturales** con **potenciales empresas clientes** de zonas geográficas de interés comercial común para varias actividades del Área, con especial atención a los contactos con empresas intracomunitarias.
- ❑ Incrementar por parte de la administración el apoyo a la **realización de estudios** para **conocer o recabar información sobre empresas competidoras** en los países de destino potencial de las exportaciones.
- ❑ **Incrementar la prestación de servicios de apoyo a la internacionalización desde el universo público,** con la colaboración permanente en temas como la traducción, servicios jurídicos sobre modelos de contratos más utilizados, estudios de mercado en origen y destino, protocolo internacional, entre otros.
- ❑ **Impulsar y potenciar las redes de comercialización vía Internet** (B2B, B2C), diversificando los canales de venta y posibilitando la ampliación de la cuota de mercado de las empresas, así como su extensión a nivel internacional.
- ❑ ……
- ❑ ……

PROGRAMA	***P10 IMPULSAR UNA MAYOR DIVERSIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL ÁREA PARA EL CRECIMIENTO EQUILIBRADO DEL SISTEMA EMPRESARIAL***
Síntesis descriptiva	Se propone estimular el **desarrollo de actividades empresariales con potencial en la zona** y que se hallan insuficientemente desarrolladas, con el objetivo de **incrementar el grado de diversificación** del sistema empresarial privado del Área Metropolitana, potenciando así el crecimiento equilibrado del conjunto del sistema. Es necesario para ello mantener constantemente actualizada la información detallada de la situación por cadenas de actividades empresariales, tratando de identificar actividades insuficientemente desarrolladas y, en definitiva, configurando un **observatorio estratégico** que informe del avance de la diversificación del sistema empresarial en el Área Metropolitana, entre otros aspectos. Se pretende que este programa sea desarrollado involucrando a todos los agentes socioeconómicos del Área (empresas y asociaciones, universidad y administración pública). Para potenciar el desarrollo más equilibrado del sistema empresarial privado del Área, debe **apoyarse decididamente la creación y el crecimiento de empresas en actividades innovadoras.** Particularmente, aquellas actividades con mayor potencial para la contribución al valor añadido en el Área y con **efecto multiplicador sobre otras actividades.**

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS

COD FC	Redacción sintética FC	GRU-PO
AC12	El grado de diversidad productiva del Sistema Empresarial del Área Metropolitana de A Coruña, con la existencia de actividades con potencial para reducir la tendencia a la concentración en pocas actividades.	C
AC3	El grado de concentración empresarial en el Área Metropolitana de A Coruña, teniendo en cuenta la importancia del tamaño en el desarrollo de estrategias de liderazgo en costes y en el crecimiento en mercados externos al Área	C
AC6	El nivel de desarrollo actual de acuerdos de subcontratación, con tendencia a la concentración de actividades en el interior de las empresas.	C

PROGRAMA	***P10 IMPULSAR UNA MAYOR DIVERSIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL ÁREA PARA EL CRECIMIENTO EQUILIBRADO DEL SISTEMA EMPRESARIAL***

ALGUNAS PROPUESTAS DE ACTUACIÓN MÁS RELEVANTES

- ❑ Potenciar la realización de **Planes de Dinamización Empresarial,** de forma que se responda a las necesidades estratégicas de diversificación del Sistema Empresarial del Área. Especial atención a la posible participación del conjunto de agentes socioeconómicos en la definición de prioridades (empresas, asociaciones empresariales, universidades, diversos niveles de las administraciones públicas, sindicatos…).
- ❑ Impulsar un **Observatorio Estratégico del sistema empresarial del Área Metropolitana de A Coruña,** que mediante el desarrollo de indicadores específicos por actividades empresariales relevantes, facilite información sobre la situación actual y expectativas de aspectos del entorno que son condicionantes estratégicos para la dinamización del sistema.
- ❑ Incrementar el **apoyo público para la transferencia de conocimientos y el aprendizaje mutuo entre empresas sobre experiencias y mejores prácticas** en diversas funciones empresariales (estrategia, innovación, internacionalización, aprovisionamiento, producción, marketing, administración y finanzas…), a través de seminarios, foros y encuentros.
- ❑ **Facilitar y apoyar la creación de nuevas empresas en el Área**, con especial atención al asesoramiento en las problemáticas más comunes, desarrollando una mayor coordinación entre las entidades públicas y el sistema empresarial para la creación de viveros de empresas tutelados por expertos con una amplia experiencia profesional. Particularmente involucrar a las entidades financieras para ofrecer un mayor asesoramiento e información a los emprendedores, con especial atención a aquellos proyectos que incrementen la diversificación del tejido empresarial del Área.
- ❑ Potenciar la **creación de incubadoras de empresas de base tecnológica** como impulsoras de actividades empresariales orientadas a las nuevas tecnologías. Especial referencia al desarrollo de las *spin-off* universitarias, incrementando la posible participación de investigadores universitarios en las nuevas empresas.
- ❑ Fomentar la **atracción de inversores hacia el capital riesgo,** de forma que faciliten el desarrollo de actividades innovadoras y de alto valor añadido en el Área Metropolitana de A Coruña. Específicamente, desarrollar instrumentos de coordinación entre la administración pública y las entidades financieras, con el objetivo de mejorar el funcionamiento de las líneas de ayudas para el desarrollo empresarial del Área.
- ❑ Fomentar la **diversificación de empresas de construcción y promoción inmobiliaria en nuevas empresas de otras actividades,** posibilitando el desarrollo de proyectos empresariales estratégicos para el Área Metropolitana.
- ❑ Incrementar el desarrollo de **estrategias de cooperación** entre **grandes y medianas empresas de las actividades de textil-confección-moda y pequeñas empresas subcontratistas,** favoreciendo el crecimiento conjunto en mercados externos al Área Metropolitana y configurando una imagen común en el exterior.
- ❑ Incrementar el grado de **cooperación entre empresas de turismo, comercio y cultura,** configurando el Área como un destino turístico atractivo y de calidad, aprovechando la existencia de ayudas para la dinamización y desarrollo de destinos y productos turísticos.
- ❑ Potenciar el desarrollo de **estudios de mercado y de distribución/logística** de forma que facilite una mayor interrelación y generación de sinergias dentro de las cadenas empresariales del Área, favoreciendo el desarrollo de nuevos servicios logísticos.
- ❑ Impulsar el desarrollo de **empresas de maquinaria y bienes de equipo en el Área Metropolitana de A Coruña,** con especial atención a instalaciones industriales y maquinaria de las actividades transformadoras, reduciendo la dependencia de mercados externos.
- ❑ Incrementar el desarrollo de **servicios financieros** orientados específicamente a las necesidades del sistema empresarial en temas de internacionalización, innovación, cooperación y diversificación, favoreciendo la creación de empresas y el crecimiento del conjunto del sistema empresarial del Área Metropolitana.
- ❑ ……
- ❑ ……

PROGRAMA	***P11 IMPULSAR EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN Y SEGMENTACIÓN BASADAS EN UNA MEJOR DETECCIÓN DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIO EN EL MERCADO GLOBAL***
Síntesis descriptiva	En general, se observa la existencia de un número relevante de empresas con **tendencia a competir en diferenciación o en segmentación de mercados,** ante un entorno de creciente intensidad competitiva, con especial atención a competidores que se hallan posicionados mejor en costes (Portugal, países de ampliación de la UE, sudeste asiático, entre otros). En este marco, se propone **incrementar el desarrollo de estrategias de diferenciación en múltiples aspectos** (atención al cliente, tiempo de respuesta, amplitud de gama, exclusividad, diseño, innovación, calidad, entre otros). También es importante potenciar los **análisis** para **sistematizar un profundo conocimiento** de los clientes en aquellas empresas que compiten en **determinados segmentos de mercado,** de forma que permita anticiparse a sus necesidades y a los competidores del entorno en el mercado global. Con este programa se pretende también responder a las **relevantes necesidades de desarrollar estrategias de crecimiento** en un importante número de empresas del Área Metropolitana, tanto en el desarrollo de nuevos mercados como de nuevos productos, buscando la constante identificación de las oportunidades de negocio.
FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS	

COD FC	Redacción sintética FC	GRU-PO
AC2	El grado de orientación actual de las empresas del Área Metropolitana hacia una cultura de calidad y mejora continua, con necesidades en el desarrollo de estrategias de diferenciación y de innovación	B
AC10	La imagen actual de los productos gallegos y recursos endógenos de calidad en Galicia, con importante orientación de las empresas a competir en diferenciación en calidad.	B
AC26	El nivel de eficiencia de los recursos humanos en la utilización de nuevas tecnologías, con insuficiencia en la actualización de conocimientos tecnológicos que limita la obtención de ventajas competitivas	B
AC14	La calidad de una oferta cultural, de ocio y de turismo del Área, con potencial para incrementar la diversificación del sistema empresarial, siendo necesaria una mayor coordinación de actuaciones.	C

PROGRAMA	***P11 IMPULSAR EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN Y SEGMENTACIÓN BASADAS EN UNA MEJOR DETECCIÓN DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIO EN EL MERCADO GLOBAL***

ALGUNAS PROPUESTAS DE ACTUACIÓN MÁS RELEVANTES

- ❑ Fomentar en las empresas una **cultura de planificación y realización de estudios prospectivos sobre tendencias de la demanda,** tratando de anticiparse a la evolución del mercado en un entorno cada día más globalizado y dinámico.
- ❑ Incrementar el apoyo a la realización de **estudios de investigación sobre necesidades de clientes para la identificación de segmentos en los mercados,** prestando especial atención a la cooperación empresarial como herramienta para facilitar su desarrollo por parte de las pequeñas y medianas empresas del Área.
- ❑ Promover la **realización de estudios por cadenas empresariales sobre la situación actual de las empresas del Área,** de forma que facilite la identificación de procesos externalizables en las empresas de mayor dimensión y posibles nichos de mercado para empresas de pequeña dimensión.
- ❑ Impulsar el desarrollo de **sistemas de vigilancia estratégica,** con **estudios para las principales cadenas de actividades empresariales del Área, de forma que se obtenga información sobre las ventajas competitivas de los competidores** (benchmarking de competidores).
- ❑ **Promover y fomentar entre empresas de actividades complementarias el desarrollo de nuevos mercados,** compartiendo información y la logística externa, además de aprovechar las posibles economías de escala resultantes.
- ❑ Potenciar el desarrollo de **estrategias conjuntas de promoción de productos y servicios complementarios** en los mercados externos al Área, con especial atención a la configuración de productos ampliados (producto más servicio).
- ❑ Fomentar una **cultura generalizada de calidad de los productos de las empresas del Área,** tratando de evitar la erosión competitiva derivada de la competencia en costes y creando una imagen común y diferenciada de productos de calidad asociado al Área Metropolitana de A Coruña.
- ❑ Desarrollar estrategias de marketing que potencien aspectos como la **flexibilidad o el tiempo de respuesta**, como vía para mantener la competitividad de las empresas del Área ante competidores vía costes de otras zonas.
- ❑ Incrementar el desarrollo de **ventajas competitivas basadas en la eficiencia en el proceso de investigación, desarrollo e innovación,** de forma que faculte a las empresas del Área para competir en mercados internacionales a través de la **diferenciación en productos/servicios.**
- ❑ Estimular una **mayor incorporación de actividades de diseño industrial en las empresas del Área,** aprovechando la existencia de centros universitarios especializados en dicho ámbito, buscando la generación de ventajas competitivas basadas en diferenciación frente a competidores con ventajas en costes de mano de obra o acceso a materias primas.
- ❑ ……
- ❑ ……

5.3.- ALGUNAS ACTUACIONES ESTRATÉGICAS ESPECÍFICAS COMPLEMENTARIAS A LAS GENERALES PARA AGRUPACIONES DE CADENAS EMPRESARIALES RELEVANTES

Adicionalmente, se incorporan también **propuestas de algunas actuaciones específicas para determinadas agrupaciones de cadenas** empresariales relevantes, que **complementan las propuestas de actuaciones** recogidas en los **programas generales,** tratando algunas cuestiones específicas que deben ser contempladas para el desarrollo competitivo de esas actividades en el Área Metropolitana de A Coruña.

La **necesidad de intensificar el grado de diversificación de la estructura del sistema empresarial privado,** tal como se ha comentado en los Programas Generales, debe considerar el **grado de desarrollo de cada cadena** en el Área Metropolitana y sus **potencialidades internas,** de acuerdo con la **evolución del entorno competitivo**.

Estas propuestas de actuaciones complementarias se han tratado de ordenar en base al peso relativo del VAB de las cadenas empresariales de cada agrupación con respecto al total del Área Metropolitana de A Coruña.

AGRUPACIÓN	CADENAS CONTEMPLADAS
A. CONSTRUCCIÓN, PROMOCIÓN INMOBILIARIA, MADERA, ROCAS ORNAMENTALES Y PRODUCTOS RELACIONADOS CON LA CONSTRUCCIÓN EN GENERAL	• CONSTRUCCIÓN Y PROMOCIÓN INMOBILIARIA • FORESTAL Y PRODUCTOS TRANSFORMADOS DE LA MADERA • ROCAS ORNAMENTALES Y PRODUCTOS NO METÁLICOS
B. TEXTIL-CONFECCIÓN-MODA Y COMPLEMENTOS	• TEXTIL-CONFECCIÓN-MODA Y COMPLEMENTOS
C. TURISMO-OCIO, INFORMACIÓN, CULTURA, TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN, COMERCIO Y RELACIONADOS	• TURISMO, OCIO Y RELACIONADOS • INFORMACIÓN, CULTURA Y RELACIONADOS • COMERCIO Y DISTRIBUCIÓN NO ESPECÍFICO • TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN
D. SERVICIOS FINANCIEROS	• SERVICIOS FINANCIEROS
E. LOGÍSTICA Y TRANSPORTE	• LOGÍSTICA Y TRANSPORTE
F. BIENES DE EQUIPO E INDUSTRIA AUXILIAR Y DEL METAL EN GENERAL	• BIENES DE EQUIPO E INDUSTRIA AUXILIAR Y PRODUCTOS METÁLICOS NO ESPECÍFICOS • CONSTRUCCIÓN Y REPARACIÓN NAVAL • AUTOMOCIÓN
G. AGRO-MAR E INDUSTRIA ALIMENTARIA	• AGRICULTURA Y GANADERÍA Y SUS TRANSFORMADOS • PESCA Y PRODUCTOS TRANSFORMADOS DEL MAR
H. OTRAS CADENAS	• QUÍMICA-FARMACÉUTICA • ENERGÍA • EDUCACIÓN, SALUD Y MEDIO AMBIENTE • OTRAS ACTIVIDADES EN GENERAL

A. AGRUPACIÓN DE CONSTRUCCIÓN, PROMOCIÓN INMOBILIARIA, MADERA, ROCAS ORNAMENTALES Y PRODUCTOS RELACIONADOS CON LA CONSTRUCCIÓN EN GENERAL

Incluye propuestas complementarias para las cadenas de:

- **Construcción y Promoción Inmobiliaria**
- **Forestal y Productos Transformados de la Madera**
- **Rocas Ornamentales y Productos no Metálicos**

ALGUNAS PROPUESTAS MÁS RELEVANTES COMPLEMENTARIAS A LAS GENERALES:

- ❑ Incrementar el desarrollo de **estrategias de cooperación comercial entre empresas de la actividad de promoción y construcción con empresas de las cadenas de la madera y de rocas ornamentales,** para incrementar la presencia en el mercado del resto de España y para potenciar la capacidad de penetración en nuevos mercados, promoviendo el desarrollo de **campañas de comunicación que potencien el empleo de materiales de construcción autóctonos** como vía de diferenciación.
- ❑ Intensificar el desarrollo de **acuerdos de cooperación de empresas de las actividades de productos transformados de la madera y de rocas ornamentales con empresas clientes de construcción y promoción,** impulsando una mayor orientación a competir en tiempo de respuesta y atención al cliente.
- ❑ Desarrollar un mayor número de **acuerdos de cooperación entre empresas de las actividades de construcción,** a través de fórmulas como las UTE's, entre otras, que permitan realizar proyectos privados de envergadura y acudir conjuntamente a un mayor número de concursos y licitaciones públicas, institucionales y de grandes clientes a las que no podrían acceder de forma independiente.
- ❑ Incrementar el desarrollo de **innovaciones de materiales aplicados a la construcción,** como pueden ser módulos de madera, nuevos tableros para panelados interiores o nuevos composites y aislantes de mayor eficiencia energética, entre otros.
- ❑ Potenciar una **mayor sostenibilidad en el aprovechamiento racional de los recursos naturales vinculados a la construcción,** como pueden ser la madera o las rocas ornamentales, aplicando criterios de gestión socialmente responsables y fomentando el reciclaje a través de una bolsa de residuos.
- ❑ Incrementar el **desarrollo de ferias profesionales de las actividades de construcción y materiales de construcción,** como vía de potenciación de la imagen de estas actividades en el mercado exterior de la zona, con especial atención a la atracción de prescriptores, de forma que se favorezca la perspectiva del usuario final en el diseño previo de los productos.
- ❑ Impulsar un **mayor desarrollo de formación orientada al ámbito técnico-operativo y mandos intermedios,** especialmente en la sensibilización sobre el cumplimiento de las normativas de prevención de riesgos entre las empresas subcontratistas de construcción y en las actividades extractivas de aprovechamientos forestales.
- ❑ Incrementar la **participación en el Cluster de la Madera de Galicia por parte de empresas de la cadena de la madera del Área,** potenciando el desarrollo de acuerdos de colaboración con empresas de actividades de la construcción de la zona para incrementar el uso de la madera en la edificación.
- ❑ Potenciar la **implantación de modelos de gestión y control de costes** como pueden ser los sistemas EFQM, los escandallos de costes, herramientas de gestión económico-financieras, análisis de balances y ratios, etc., favoreciendo el desarrollo de estrategias de liderazgo en costes compatible con estrategias de atención al cliente, tiempo de respuesta y calidad.
- ❑ Mejorar la **planificación de inversiones de la obra pública por parte de las administraciones públicas,** e incrementar el peso de la calidad, las innovaciones, el empleo de materiales autóctonos o el diseño en los criterios de adjudicación de concursos y licitaciones públicas.
- ❑ Unificar los **criterios de los planes urbanísticos** para el desarrollo sostenible de la edificación y obra pública, con especial atención a la homogeneización de los criterios para la adjudicación de licencias de obras en el Área Metropolitana de A Coruña. Especial atención a la modernización de la gestión urbanística en los municipios del Área.
- ❑ ……
- ❑ ……

B. CADENA DE TEXTIL-CONFECCIÓN-MODA Y COMPLEMENTOS

Incluye propuestas complementarias para la cadena de:

- **Textil-confección-moda y complementos**

ALGUNAS PROPUESTAS MÁS RELEVANTES COMPLEMENTARIAS A LAS GENERALES:

- ❑ Impulsar un mayor apoyo a las actividades de textil-confección-moda mediante **ayudas para la promoción y comercialización,** especialmente para las pequeñas empresas, de forma que facilite la búsqueda de nuevos mercados externos al Área.
- ❑ Desarrollar actuaciones de sensibilización sobre las ventajas de potenciar la **cultura de cooperación entre las empresas de la cadena de textil-confección-moda del Área** y **con empresas complementarias de otras actividades,** para configurar un catálogo más amplio para competir en mercados del resto de España e internacionales, especialmente en el caso de pequeñas empresas.
- ❑ Potenciar un **mayor desarrollo de estudios sobre tendencias del consumo,** buscando identificar nuevos nichos de mercado en el ámbito del conjunto de España y en los mercados internacionales de mayor atractivo, así como información sobre los competidores.
- ❑ Incrementar la **participación de empresas del Área en los planes de internacionalización** desarrollados por el ICEX y con la colaboración de la Cámara de Comercio, con especial atención a la participación de pequeñas empresas de confección.
- ❑ Impulsar la **extensión de las estrategias de innovación desde empresas integradoras hacia sus proveedores y empresas colaboradoras y subcontratadas,** incrementando la capacidad de innovación y de competitividad del conjunto de la cadena de textil-confección-moda. Especial atención a la incorporación de nuevos materiales técnicos, tejidos y fibras que permitan a las empresas contar con una mayor cartera de productos basados en la innovación como elemento diferenciador.
- ❑ Incrementar el **desarrollo de acuerdos de subcontratación** a largo plazo con los talleres proveedores, favoreciendo una especialización de las actividades en el Área, facilitando el incremento de la calidad de los productos y su valor añadido.
- ❑ Aprovechar la **existencia del grupo Inditex de referencia a nivel internacional** en el Área **para incrementar el grado de internacionalización de las pequeñas empresas** de las actividades de textil-confección-moda en base a la experiencia y conocimiento de los mercados internacionales por parte de dicho grupo.
- ❑ Incrementar la implantación de **sistemas** de gestión de **calidad,** de gestión **medio ambiental** y de prevención de **riesgos laborales** en las **pequeñas empresas de confección,** que permita mejorar la eficiencia y la productividad y la incorporación de valores medioambientales a los productos (aplicación de tintes y fibras respetuosos con el medio ambiente, etiqueta ecológica, entre otros…).
- ❑ Estimular la **aplicación de criterios de responsabilidad social corporativa en las subcontrataciones realizadas a empresas de otros países emergentes** con menores costes laborales, incidiendo especialmente en aspectos sociales y en las condiciones de trabajo, contribuyendo a mejorar la imagen conjunta de las empresas textiles del Área.
- ❑ Promover **campañas de comunicación** para **contribuir a la mejora de la imagen social de las empresas de textil-confección-moda del Área,** asociándolas con el compromiso de cumplimiento de un código ético, en el que valores como el respeto a los derechos de los trabajadores, al medioambiente y la generación de riqueza en la zona de actividad, entre otros, sean principios básicos.
- ❑ Impulsar el desarrollo de la **imagen de marca** de las pymes de las actividades de textil-confección-moda del Área, bajo un enfoque de productos de alta calidad, con una clara orientación al diseño y al desarrollo de servicios de atención al cliente.
- ❑ Desarrollar **estrategias globales de comunicación** como apoyo al desarrollo de la imagen de marca de las empresas, con especial atención a la organización de visitas guiadas a las empresas y participación en eventos de reconocido prestigio, implicando a los creadores de opinión. Especial atención al desarrollo de campañas con apoyo institucional.
- ❑ Impulsar la **adaptación y mejora de las estructuras organizativas,** orientándose en mayor medida hacia estructuras más profesionalizadas y especializadas, favoreciendo una mayor eficiencia en los procesos empresariales.
- ❑ Estimular y apoyar la **diversificación de los canales de distribución,** desarrollando estrategias de integración hacia adelante para **acortar el canal** (franquicias, tiendas propias…).
- ❑ Incrementar la **participación de las empresas en la definición de la estructura y contenidos de la formación oficial** especialmente en perfiles de diseñadores, técnicos textiles y especialista en TIC aplicados al proceso productivo, entre otros.
- ❑ ……
- ❑ ……

C. AGRUPACIÓN DE TURISMO-OCIO, INFORMACIÓN, CULTURA, TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN, COMERCIO Y RELACIONADOS

Incluye propuestas complementarias para las cadenas de:

- **Turismo, Ocio y relacionados**
- **Información, cultura y relacionados**
- **Comercio y Distribución no específico**
- **Tecnologías de la Información y Comunicación**

ALGUNAS PROPUESTAS MÁS RELEVANTES COMPLEMENTARIAS A LAS GENERALES:

- ❑ Potenciar vínculos y **estrategias de cooperación** entre empresas de información y cultura con turismo, audiovisuales, publicidad, TIC…, configurando una **oferta coordinada en el Área** que incremente la calidad y atractivo para los consumidores.
- ❑ Desarrollar **servicios de ocio adicionales** (exposiciones itinerantes, conferencias…) **próximos a los centros comerciales abiertos y urbanos,** estimulando especialmente **visitas turísticas y visitas guiadas** de colectivos como asociaciones profesionales, congresos profesionales, centros educativos, viajes de la tercera edad, entre otros.
- ❑ Impulsar un **mayor desarrollo coordinado de centros comerciales abiertos y urbanos** en el Área Metropolitana, incluyendo actividades de comercio, hostelería y restauración, mejorando la imagen de la zona y aprovechando sinergias derivadas de costes compartidos.
- ❑ Incrementar los **servicios ofrecidos por los mercados municipales,** así como **su modernización,** adaptándolos a las tendencias de los consumidores y con una clara orientación hacia la calidad. Especial atención al incremento en la aplicación de TIC en este tipo de fórmulas comerciales.
- ❑ Impulsar un **mayor crecimiento de las actividades de comercio en mercados de venta internacionales** de mayor proximidad, como Portugal y Francia, así como una mayor expansión en el mercado geográfico del resto de España, a través de redes de tiendas, franquicias y otras fórmulas análogas.
- ❑ Potenciar el desarrollo de un **plan de internacionalización específico** para las actividades de **información, cultura y audiovisuales,** mejorando la imagen en el exterior de los productos y servicios relacionados e identificando nuevos nichos de mercado.
- ❑ Impulsar una **mayor innovación en las empresas de comercio, turismo, información, publicidad, cultura y relacionados,** especialmente en el ámbito organizativo y comercial, desarrollando proyectos conjuntos de forma que facilite una mayor integración de actividades en el Área.
- ❑ Impulsar el desarrollo de un **consorcio para la promoción del turismo en el Área Metropolitana,** participando empresas y administraciones públicas, de forma que facilite el diseño coordinado de estrategias para la dinamización del turismo en la zona, aprovechando la existencia de ayudas específicas para organismos intermedios (Tourspain, Tourgalicia…). Especial atención a la señalización de los recursos turísticos (señalética) y la homogeneización de la imagen del Área Metropolitana como destino turístico.
- ❑ Incrementar la **captación de turistas en mercados emisores internacionales, así como en el conjunto de España,** desarrollando campañas de comunicación y promoción, así como el diseño de paquetes turísticos entre empresas de actividades complementarias (alojamiento, restauración, visitas guiadas a museos, actividades náuticas, comercio, entre otras). Especial atención al **desarrollo de campañas de comunicación basadas en la calidad de los productos/servicios de las actividades de comercio y turismo,** favoreciendo la configuración del Área Metropolitana como un **destino turístico de excelencia.**
- ❑ **Impulsar un mayor desarrollo coordinado de actividades de empresas culturales en el Área,** con especial atención al aprovechamiento de los espacios e instalaciones existentes para el incremento de las actividades de teatro, música, creadores o artistas. Particularmente, intensificar el apoyo desde las entidades financieras del Área.
- ❑ Incrementar el desarrollo de **campañas de comunicación en el conjunto de Galicia sobre la oferta cultural y de ocio del Área Metropolitana de A Coruña,** desarrollando guías on-line, catálogos, información sobre transportes, etc.
- ❑ Desarrollar **formación específica de atención al cliente** para el personal operativo en empresas de las actividades de **Turismo-ocio y de comercio,** con especial atención al aprendizaje de idiomas, escaparatismo e imagen del local, técnicas de fidelización, entre otros.
- ❑ Mejorar la **formación de técnicos en marketing,** de forma que permita mantener las ventajas competitivas basadas en el tiempo de respuesta y la relación directa con clientes.
- ❑ Favorecer la **desestacionalización de la demanda de turismo en el Área Metropolitana,** potenciando un mayor desarrollo de actividades de turismo verde, turismo de negocios, actividades congresuales y actividades de carácter científico y cultural. Especial atención a la configuración del Área Metropolitana como centro de referencia en el desarrollo de actividades náuticas.
- ❑ Incrementar las **compras de tecnologías de la información y comunicación** por parte de las administraciones autonómica y locales para potenciar las empresas TIC del Área Metropolitana. Específicamente, impulsar un **mayor desarrollo de las TIC en las administraciones públicas** como línea de negocio futura para estas actividades, incrementando su aplicación en las administraciones públicas locales del Área Metropolitana de A Coruña.
- ❑ Potenciar un **mayor reconocimiento público hacia la innovación desarrollada por las empresas de las actividades de tecnologías de información y comunicación,** desarrollando un plan de comunicación institucional para potenciar las empresas del Área.
- ❑ Incrementar el **desarrollo de estrategias de cooperación entre las diversas actividades TIC,** favoreciendo una **mayor especialización y flexibilidad** e incrementando el valor añadido para los clientes y usuarios finales.
- ❑ ……
- ❑ ……

D. CADENA DE SERVICIOS FINANCIEROS

Incluye propuestas complementarias para la cadena de:

- **Servicios financieros**

ALGUNAS PROPUESTAS MÁS RELEVANTES COMPLEMENTARIAS A LAS GENERALES:

- ❑ Estimular un **mayor apoyo a la innovación e internacionalización en el Área desde las empresas de servicios financieros,** diseñando servicios especializados tanto en financiación como en la cobertura de servicios relacionados (garantías, avales, seguros, gestión documental y justificación de gasto para subvenciones, tramitación documental…).
- ❑ Impulsar un **mayor desarrollo de Unidades de Innovación en las entidades financieras,** facilitando el lanzamiento de nuevos productos y servicios en plazos muy cortos de tiempo y asociados a nuevos negocios. Especial atención a la formación constante de los directivos de unidades de negocio en aspectos relativos a las necesidades de las empresas innovadoras.
- ❑ Desarrollar desde las empresas de servicios financieros **formación especifica de directivos de empresas clientes en aspectos financieros asociados a la internacionalización e innovación,** entre otros, favoreciendo un mayor aprovechamiento de los servicios financieros disponibles.
- ❑ Desarrollar **paquetes de servicios financieros integrales para sectores de actividad concretos** mediante colaboraciones entre entidades financieras y otras empresas de servicios, con especial atención al apoyo de la diversificación de actividades en el Área Metropolitana de A Coruña.
- ❑ Potenciar la **aplicación de las nuevas tecnologías en sistemas de gestión de clientes,** que faciliten la identificación de perfiles de necesidades y permita ofrecer productos específicos en base a una amplia gama de productos y servicios.
- ❑ Potenciar la **organización y realización de congresos especializados en el ámbito de los servicios financieros,** incrementando la cultura general sobre dichos servicios y como herramienta de comunicación.
- ❑ Impulsar una **mayor presencia en mercados internacionales de las empresas de servicios financieros del Área** en base a las necesidades de las empresas clientes ya internacionalizadas o en proceso.
- ❑ Desarrollar **servicios específicos de apoyo y acompañamiento a emprendedores a costes competitivos,** con especial atención al impulso de una mayor diversificación de actividades en el Área Metropolitana.
- ❑ Incrementar el **desarrollo de innovaciones en sistemas de seguridad aplicados a las nuevas tecnologías en productos y servicios financieros,** facilitando un mayor desarrollo del comercio electrónico en las empresas.
- ❑ Intensificar el **apoyo de las empresas de servicios financieros a las actividades culturales, formativas y sociales,** con especial atención a su desarrollo por parte de empresas del Área, de forma que se potencie la mejora constante del atractivo de la zona para producir y vivir.
- ❑ Impulsar una **mayor implicación y participación de las empresas de servicios financieros en los foros para el desarrollo del Área Metropolitana,** fomentando el crecimiento diversificado de su sistema empresarial. Especial atención al apoyo a través de servicios como la formación, el capital-riesgo, asesoramiento en inversiones financieras, asesoramiento en fórmulas de financiación de las inversiones empresariales, entre otros.
- ❑ ……
- ❑ ……

E. CADENA DE LOGÍSTICA Y TRANSPORTE

Incluye propuestas complementarias para la cadena de:

- **Logística y transporte**

ALGUNAS PROPUESTAS MÁS RELEVANTES COMPLEMENTARIAS A LAS GENERALES:

- ❑ Impulsar la **creación de un cluster de logística y transporte,** que actúe como lobby representativo del conjunto de actividades, facilitando el desarrollo de estrategias de mejora comunes y la representación ante las administraciones públicas para la mejora de las infraestructuras de transporte.
- ❑ **Incrementar la participación de las empresas de las actividades de logística y transporte en el diseño de las mejoras de infraestructuras de transporte,** especialmente por carretera y ferrocarril.
- ❑ Estimular un mayor desarrollo de **estrategias de cooperación de las empresas de logística y transporte con las actividades clientes,** facilitando la configuración de servicios específicos e incrementando la orientación al cliente.
- ❑ Incrementar la sensibilización **en las pequeñas empresas de logística y transporte** sobre la implantación de un marco de aproximación a la gestión de calidad, mejorando la eficiencia global de las actividades de la cadena, especialmente en los procesos de subcontratación.
- ❑ Fomentar el **desarrollo e implantación de tecnologías de la información aplicadas a la logística y distribución,** mejorando de esta forma las condiciones del transporte, el seguimiento y control del flujo de mercancías y la calidad del servicio prestado.
- ❑ Impulsar el desarrollo de **la innovación en las actividades de logística y transporte,** de forma que incremente la **capacidad competitiva de las empresas del Área** y facilite el desarrollo de nuevos productos/ servicios en base a las demandas del mercado. Especial atención a la mejora en la eficiencia energética, la mejora del capital tecnológico de las pequeñas empresas transportistas y la cooperación de empresas de almacenamiento con actividades de bienes de equipo para el desarrollo de innovaciones tecnológicas.
- ❑ Incrementar el **desarrollo de las actividades de empresas de servicios de almacenamiento** en el Área, especialmente de servicios logísticos aeroportuarios y portuarios y también en el desarrollo de actividades de logística interna para empresas clientes en base al conocimiento y experiencia en gestión de almacenes, aplicando innovaciones tecnológicas que permitan agilidad de respuesta y control de existencias (almacenes inteligentes, sistemas de manutención automáticos…).
- ❑ Desarrollar **estudios de mercado específicos que permitan identificar las motivaciones de compra en las empresas clientes,** favoreciendo la cobertura de nuevos nichos de mercado y facilitando el desarrollo de ofertas individualizadas a precios competitivos.
- ❑ Impulsar el desarrollo de **formación específica para las diversas actividades de logística y transporte,** tanto desde la perspectiva de formación reglada como de formación continua (carretilleros, encargados de grúas, operarios de almacén, idiomas, seguridad y prevención…), mejorando la capacidad del capital humano de las empresas como base para la configuración de ventajas competitivas. Específicamente, incorporar mayores contenidos en las titulaciones oficiales sobre aspectos relativos a la gestión logística y distribución.
- ❑ Impulsar el **desarrollo de plataformas logísticas y terminales de transporte en el Área Metropolitana,** con especial atención a la intermodalidad y a la mejora de las infraestructuras de las redes de carreteras y vías de circunvalación.
- ❑ Potenciar desde la administración pública la **tramitación y gestión administrativa por vía telemática del despacho de mercancías,** aprovechando la posibilidad de financiación a través de fondos de la Unión Europea, suponiendo una importante mejora en el tiempo de respuesta y en la eficiencia operativa para las empresas.
- ❑ ……
- ❑ ……

F. AGRUPACIÓN DE BIENES DE EQUIPO E INDUSTRIA AUXILIAR Y DEL METAL EN GENERAL

Incluye propuestas complementarias para las cadenas de:

- **Bienes de Equipo e Industria Auxiliar y productos metálicos no Específicos**
- **Construcción y Reparación Naval**
- **Automoción**

ALGUNAS PROPUESTAS MÁS RELEVANTES COMPLEMENTARIAS A LAS GENERALES:

- ❑ Desarrollar **acuerdos de cooperación entre empresas** para mejorar el **reparto del presupuesto entre empresa contratista y las subcontratas** de forma que facilite el desarrollo equilibrado del conjunto de actividades.
- ❑ **Mejorar la imagen social de las actividades del metal en general,** realizando estudios sobre su contribución a la generación de riqueza y empleo y desarrollando campañas de comunicación institucionales y desde las asociaciones empresariales.
- ❑ Desarrollar **estudios de mercado que faciliten la diversificación de las actividades de las empresas de bienes de equipo e industria auxiliar en general,** en base a la detección de nuevos nichos de mercado, con especial atención a la reorientación hacia la realización de productos/servicios para el mercado de energía o aeronáutica, entre otros.
- ❑ Potenciar el desarrollo de **estrategias de mejora de los recursos humanos** de forma que facilite la configuración de mayores ventajas competitivas basadas en el capital humano e incremente la implicación del personal en el desarrollo del proyecto de empresa, (capacidad de innovación, profesionalidad, actitud de directivos y trabajadores, gestión de la I+D+I, internacionalización, actualización de la formación en nuevas tecnologías entre otros).
- ❑ Incrementar el desarrollo de **estrategias de cooperación entre empresas complementarias** para aplicar **soluciones específicas de bienes de equipo e industria auxiliar en otras cadenas clientes,** favoreciendo la innovación tecnológica en las empresas del Área Metropolitana.
- ❑ Mejorar los **procesos de aprovisionamiento, producción y distribución en las actividades de bienes de equipo e industria auxiliar,** incrementando la obtención de ventajas competitivas basadas en los procesos operativos. Especial atención a la cooperación con socios locales para el desarrollo de nuevos mercados de venta en el exterior del Área.
- ❑ Impulsar el **desarrollo de una antena tecnológica** que facilite información relevante sobre nuevas tecnologías y su potencial aplicación por parte de las empresas del Área, creando una red de empresas y colaboradores que mantengan reuniones periódicas para su evaluación.
- ❑ Incrementar el **grado de cooperación de las empresas del metal en general con universidades, centros tecnológicos y otras entidades de I+D+I,** potenciando la creación de grupos multidisciplinares que colaboren en el planteamiento y desarrollo de **innovaciones tecnológicas** en el Área.
- ❑ Intensificar el desarrollo de **innovaciones** en las **actividades de comercialización de automoción** en el Área, de forma que permitan continuar manteniendo las ventajas competitivas basadas en la atención al cliente (sistemas de fidelización, servicio postventa, adecuación al tipo de cliente…).
- ❑ Incrementar el **apoyo desde las administraciones públicas y empresas de servicios financieros para el desarrollo de proyectos de envergadura de las empresas de bienes de equipo e industria auxiliar,** con importantes necesidades de financiación durante plazos temporales relativamente amplios.
- ❑ Mejorar la **disponibilidad de espacios para el desarrollo de las actividades de construcción y reparación de embarcaciones de recreo y deportivas naval** en el Área Metropolitana de A Coruña.
- ❑ ……
- ❑ ……

G. AGRUPACIÓN DE AGRO-MAR E INDUSTRIA ALIMENTARIA

Incluye propuestas complementarias para las cadenas de:

- **Agricultura y Ganadería y sus Transformados**
- **Pesca y Productos Transformados del Mar**

ALGUNAS PROPUESTAS MÁS RELEVANTES COMPLEMENTARIAS A LAS GENERALES:

- ❑ **Mejorar y modernizar los servicios de las lonjas,** incorporando en mayor medida nuevas tecnologías que facilite la gestión más eficiente de los flujos de mercancías así como de sus precios.
- ❑ Desarrollar **campañas institucionales que potencien la imagen de calidad** de los productos alimentarios del Área, mejorando además los controles sobre la calidad, sanidad y etiquetado que garantice la trazabilidad de dichos productos de forma que se genere un ambiente de confianza y seguridad en el consumidor final.
- ❑ Mejorar los **controles de calidad sobre las materias primas importadas** de las actividades de agricultura, ganadería y sus transformados, buscando una equiparación a las exigencias normativas de las materias primas obtenidas en España y en la UE.
- ❑ Impulsar la **implantación de protocolos consensuados sobre la normalización y homologación de las calidades de los productos** entre las empresas transformadoras y los productores y empresas extractivas, mejorando así su posición competitiva y capacidad negociadora en el mercado.
- ❑ Desarrollar **alianzas entre todas las empresas del sector, especialmente entre productores/ empresas extractivas y empresas transformadoras, y entre empresas transformadoras y comercializadoras,** buscando un desarrollo equilibrado en el conjunto de actividades de la cadena (precios, relaciones contractuales, representación ante terceros…), mejorando la capacidad competitiva del conjunto de la cadena en el mercado de productos de alimentación, facilitando competir con grandes multinacionales
- ❑ Incrementar la **interrelación de las empresas de agro-mar e industria con las entidades de I+D+I del entorno,** aprovechando el potencial existente para el desarrollo de innovaciones que mejoren la posición competitiva en los mercados de venta.
- ❑ Incrementar la **inversión en nuevas tecnologías en las empresas de agro-mar e industria alimentaria,** especialmente en las actividades extractivas de agricultura, ganadería, pesca, marisqueo y acuicultura, de forma que facilite una mayor productividad y eficiencia operativa, especialmente en aquellas actividades actualmente más intensivas en mano de obra.
- ❑ Potenciar un mayor empleo de **envases retornables** y aplicación de **sistemas de gestión medioambiental** en las empresas de estas actividades, favoreciendo su desarrollo sostenible en un marco de importante preocupación social por el impacto sobre el medio ambiente.
- ❑ Desarrollar **innovaciones y mejoras en los productos para la alimentación animal,** de forma que supongan una repercusión positiva sobre las características de los productos finales para el consumo humano.
- ❑ Mejorar la **formación en nuevas técnicas de producción y conservación de los alimentos** para empresas transformadoras de productos de agricultura y ganadería del Área, buscando una mayor eficiencia y productividad a precios competitivos, bajo la consideración de la calidad como factor fundamental.
- ❑ Impulsar el **mercado de la generación eléctrica en estas actividades** para favorecer la reducción de los **costes energéticos** para las empresas de las actividades de agricultura, ganadería y sus transformados.
- ❑ Potenciar la **contratación de técnicos comerciales e impulsar estrategias de comercialización más agresivas** que permitan crecer en los mercados actuales y en nuevos mercados, incrementando sensiblemente la presencia de productos alimenticios del Área en el exterior.
- ❑ Potenciar la **intermediación de la administración pública en los acuerdos de las grandes superficies comerciales con productores de las actividades de agricultura y ganadería,** para mejorar las condiciones formales y el equilibrio de los precios en origen-precios al consumidor final.
- ❑ Mejorar las **infraestructuras de comunicación internas del Área Metropolitana de A Coruña,** de forma que reduzca los costes de distribución y logística, especialmente la red de carreteras regionales.
- ❑ Potenciar una **simplificación de los trámites administrativos y burocráticos** asociados a las actividades extractivas de agro-mar, contribuyendo a la reducción de los costes administrativos en pequeñas empresas y autónomos.
- ❑ Incrementar los **niveles de ayuda** (rebajas en peajes, rebajas en impuesto de carburantes…) para las empresas de las actividades extractivas de agricultura y ganadería, buscando la reducción del impacto unitario de algunos costes sobre el precio de los productos en origen.
- ❑ Mejorar la **eficiencia y servicios portuarios y de logística y transporte del Área específicos para las actividades de agricultura, ganadería y sus transformados,** de forma que facilite la agilidad en el movimiento de mercancías perecederas.
- ❑ ……
- ❑ ……

H. OTRAS CADENAS

Incluye otras propuestas complementarias para las cadenas de:

- **Química-farmacéutica**
- **Energía**
- **Educación, Salud y Medio Ambiente**
- **Otras actividades en general**

ALGUNAS PROPUESTAS MÁS RELEVANTES COMPLEMENTARIAS A LAS GENERALES:

- ❑ Impulsar la **inversión en el Área Metropolitana de empresas de la actividad de Química-farmacéutica,** incentivando que se realicen **actividades de I+D** en las empresas del Área.
- ❑ Impulsar un **mayor asociacionismo de las empresas de las actividades de química-farmacéutica en el Área** muy especializadas en temas como plásticos o biotecnología, entre otros.
- ❑ Mejorar la **formación profesional y la cultura social** sobre la actividad de Química-farmacéutica en el Área Metropolitana.
- ❑ Potenciar el **desarrollo de políticas para la captación, retención, apoyo y fidelización de capital humano altamente cualificado** para el desarrollo de actividades de química-farmacéutica en el Área Metropolitana.
- ❑ Desarrollar actuaciones para la **modernización de las instalaciones de las empresas de Química-farmacéutica,** de forma que facilite la mejora en los procesos operativos y la obtención de mayores ventajas competitivas.
- ❑ Incrementar los **incentivos y ayudas para optimizar la gestión de residuos** de la actividad de Química-farmacéutica, desarrollando algún tipo de reconocimiento a las empresas que cumplan ejemplarmente con los requisitos medioambientales. Especial atención a la recogida, transporte y tratamiento de residuos, subproductos y productos fuera de uso con elevado impacto potencial sobre los niveles de contaminación ambiental.
- ❑ Impulsar el **desarrollo de empresas de producción de energía y de servicios energéticos** en el Área Metropolitana aprovechando la **liberalización del mercado energético.**
- ❑ **Modernizar las infraestructuras para la evacuación de la producción de energía en el Área Metropolitana,** teniendo en cuenta la demanda existente y la necesidad de una eficiente distribución, impulsando el desarrollo de nuevas empresas orientadas a la producción de energía en base a fuentes renovables.
- ❑ **Impulsar en las empresas del Área Metropolitana la implantación de fuentes de energía alternativas,** favoreciendo la reducción del coste energético e incrementando la capacidad de generación de energía descentralizada.
- ❑ Estimular el desarrollo de **estrategias de cooperación entre empresas de energía con otras cadenas de actividades** (forestal, agricultura, ganadería…) para un mayor desarrollo de fuentes de energía renovable en el Área (biomasa, biogás, biocombustibles, eólica, solar, entre otras).
- ❑ Incrementar el desarrollo de **formación de personal técnico-operativo en el Área Metropolitana de A Coruña,** de forma que incremente la capacidad de desarrollo de nuevas empresas instaladoras y de servicios energéticos.
- ❑ Impulsar una **mayor conexión entre empresas y entidades de I+D+I** para el desarrollo de innovaciones en fuentes de energía más eficientes y en la capacidad de predicción de la capacidad de producción por tipos de fuentes.
- ❑ Desarrollar **auditorías energéticas sectoriales para las cadenas relevantes en el Área Metropolitana de A Coruña,** favoreciendo un consumo más eficiente en las empresas y reduciendo el impacto del coste energético sobre el escandallo de costes.

(continua página siguiente)

(viene de página anterior)

Incluye otras propuestas complementarias para las cadenas de:

- **Química-farmacéutica**
- **Energía**
- **Educación, Salud y Medio Ambiente**
- **Otras actividades en general**

ALGUNAS PROPUESTAS MÁS RELEVANTES COMPLEMENTARIAS A LAS GENERALES:

- ❑ Desarrollar **planes conjuntos de comunicación** que den a conocer los beneficios y las ventajas de las **actividades empresariales privadas de formación** del Área Metropolitana.
- ❑ Facilitar a los **centros privados de formación la posibilidad** para poder adaptarse a las necesidades del sistema empresarial y a las demandas de la sociedad. Especial atención a una mayor orientación de las empresas de formación privadas al desarrollo de actividades de formación continua para empresas.
- ❑ Potenciar el **desarrollo de nuevos conciertos de las empresas de las actividades sanitarias con la administración pública,** incrementándose la capacidad de plazas residenciales y colaborando en la reducción de listas de espera.
- ❑ Incrementar la **presencia y captación de ventas de las empresas de educación, salud y medio ambiente en el mercado provincial no local y en el resto de Galicia,** desarrollando campañas de comunicación conjuntas.
- ❑ Impulsar el **desarrollo de jornadas de educación ambiental para las empresas del Área Metropolitana de A Coruña,** facilitando desde las asociaciones empresariales el desarrollo de planes de gestión medioambiental realizados por el propio personal de las empresas en las jornadas formativas.
- ❑ Estimular la **creación de empresas de servicios sociales** en el Área Metropolitana de A Coruña, contemplando tanto servicios privados como concertados, analizando su óptima ubicación en base a la demanda.
- ❑ Apoyar una **mayor implantación y desarrollo de actividades de servicios a empresas en el Área Metropolitana** (consultorías, ingenierías, servicios avanzados), favoreciendo un mayor impulso del crecimiento diversificado del conjunto del sistema empresarial del Área.
- ❑ ……
- ❑ ……

Anexos

ÍNDICE

I.- VISIÓN GRÁFICA DEL CONJUNTO DE LAS CADENAS EMPRESARIALES. 295

II.- ALGUNOS DATOS CUANTITATIVOS RELEVANTES DEL ÁREA METROPOLITANA DE A CORUÑA. 307

III.- UNA APROXIMACIÓN AL COMERCIO EXTERIOR DEL ÁREA METROPOLITANA DE A CORUÑA. 323

IV.- PROCESO DE ENCUESTACIÓN Y TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN Y LISTADO DE EMPRESAS CONSULTADAS. 353

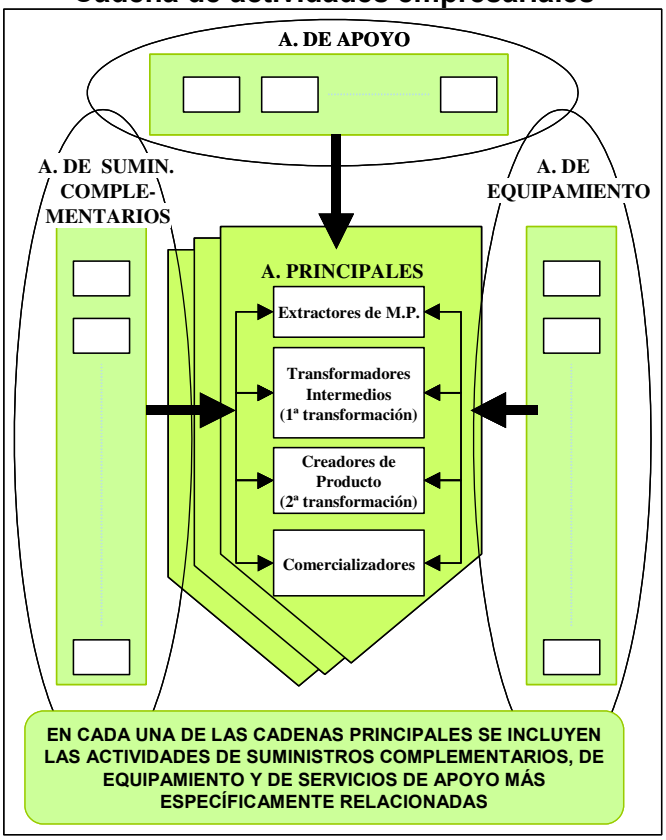
V.- CONSULTA A EXPERTOS. 353

VI.- ALGUNAS REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS MÁS RELEVANTES. 353

I.- VISIÓN GRÁFICA DEL CONJUNTO DE LAS CADENAS EMPRESARIALES.

El estudio del Sistema Empresarial del Área Metropolitana de A Coruña se desarrolla bajo una metodología de cadenas de actividades empresariales. En la Figura I.1 se describen los distintos eslabones de actividades que forman una cadena empresarial definiéndose, en el siguiente epígrafe, cada una de ellas y especificando las actividades que comprenden.

Figura I.1
Cadena de actividades empresariales



Fuente: elaboración propia

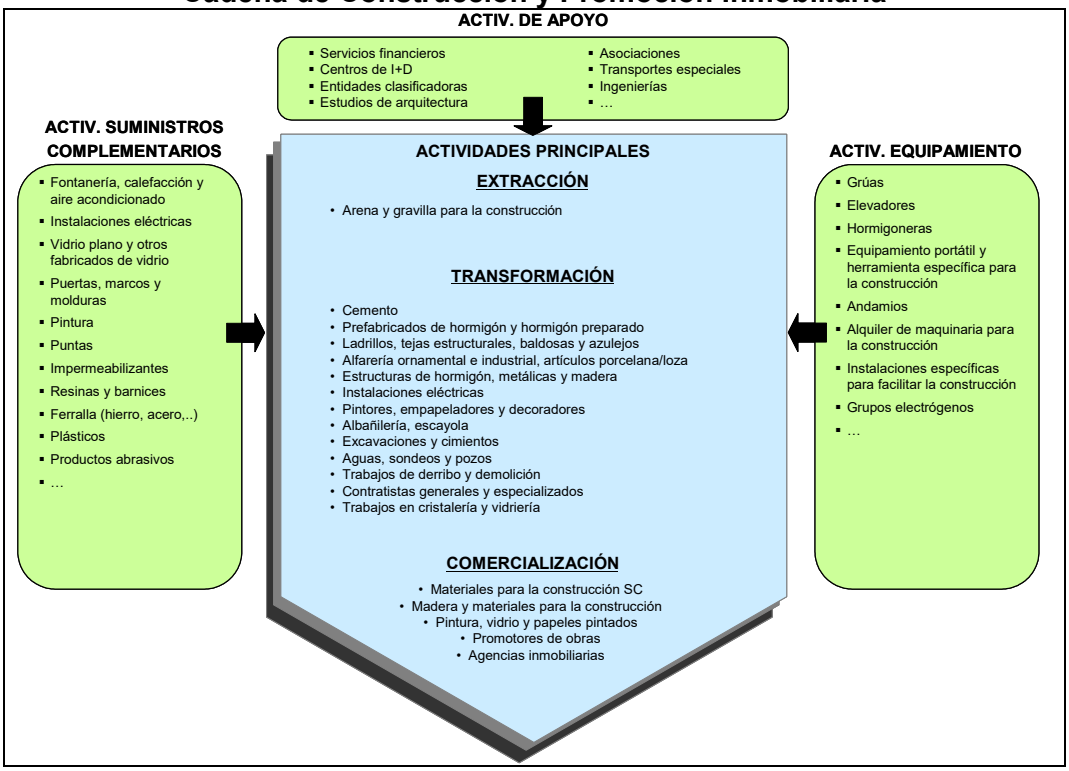
La relación de **cadenas empresariales** contempladas en el análisis del Sistema Empresarial del Área Metropolitana de A Coruña son:

- Construcción y Promoción Inmobiliaria
- Textil-Confección-Moda y Complementos
- Servicios Financieros
- Turismo, Ocio y relacionados

- Educación, Salud y Medioambiente
- Comercio y Distribución no Específicos
- Logística y Transporte
- Bienes de Equipo e Industria Auxiliar y productos metálicos no Específicos
- Información, cultura y relacionados
- Agricultura y Ganadería y sus Transformados
- Energía
- Tecnologías de la Información y la Comunicación
- Forestal y Productos Transformados de la Madera
- Pesca y Productos Transformados del Mar
- Automoción
- Química-Farmacéutica
- Rocas Ornamentales y Productos no Metálicos
- Construcción y Reparación Naval
- Otras Actividades en General

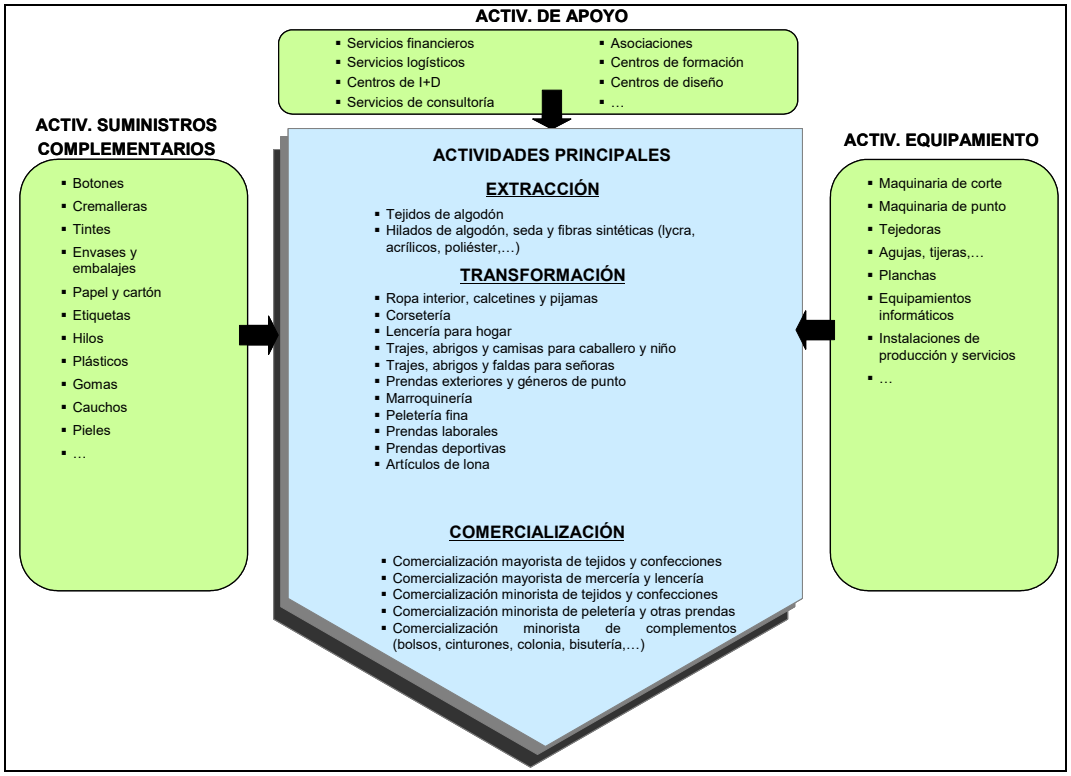
A continuación, se hace una representación gráfica de cada una de las cadenas empresariales con sus principales actividades.

Figura I.2
Cadena de Construcción y Promoción Inmobiliaria



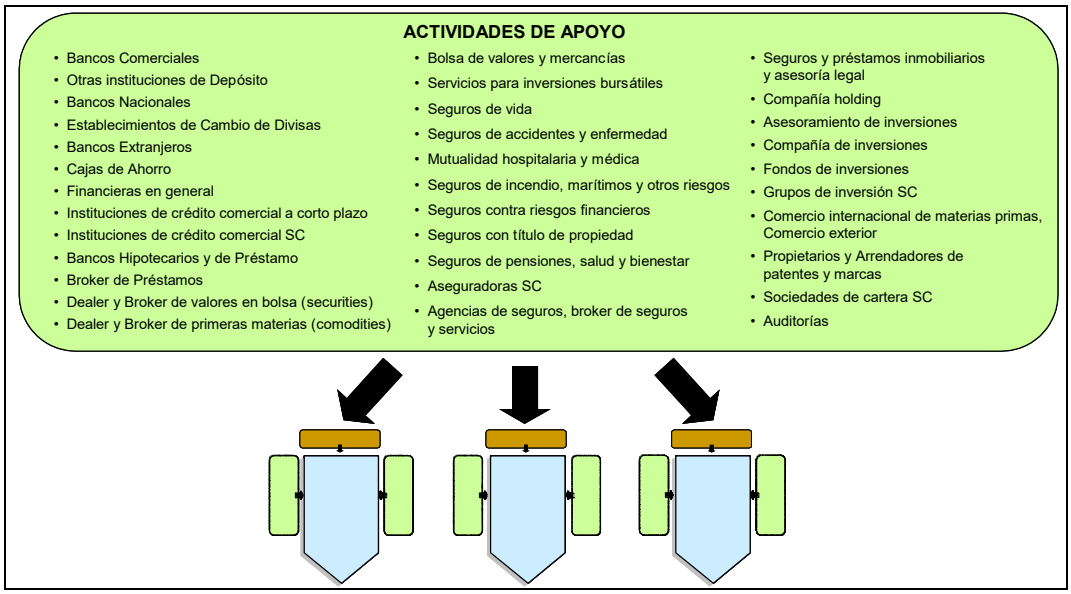
Fuente: elaboración propia

Figura I.3
Cadena de Textil-Confección-Moda



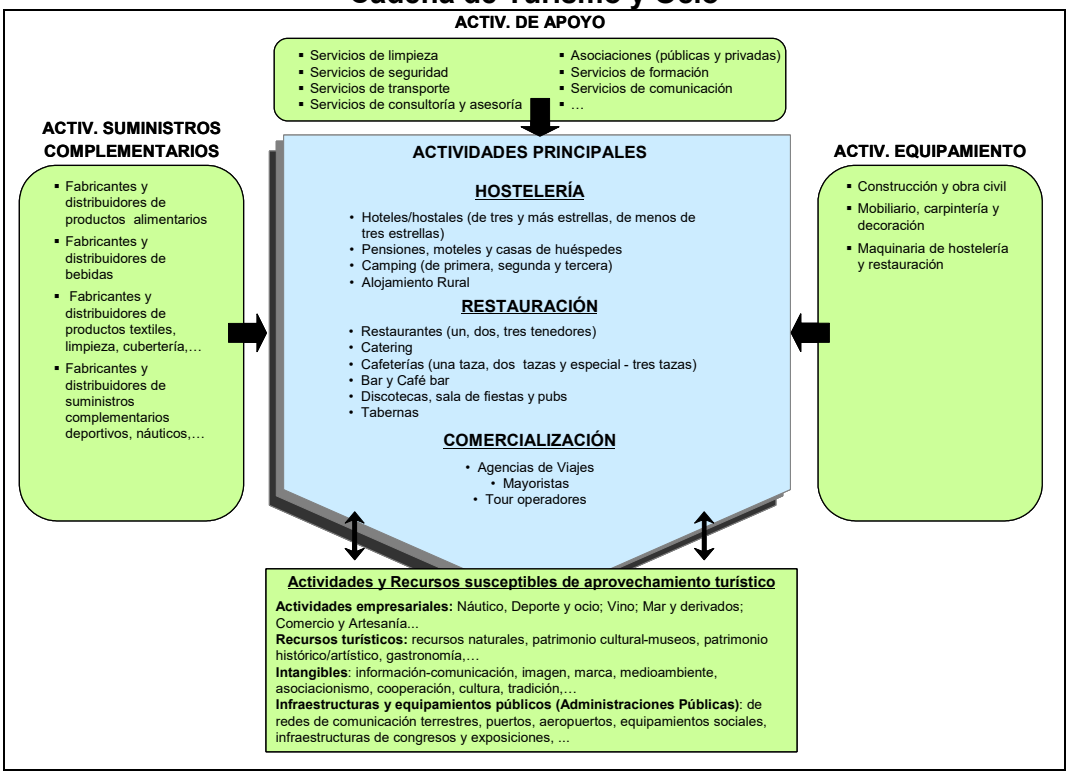
Fuente: elaboración propia

Figura I.4
Cadena de Servicios Financieros



Fuente: elaboración propia

Figura I.5
Cadena de Turismo y Ocio

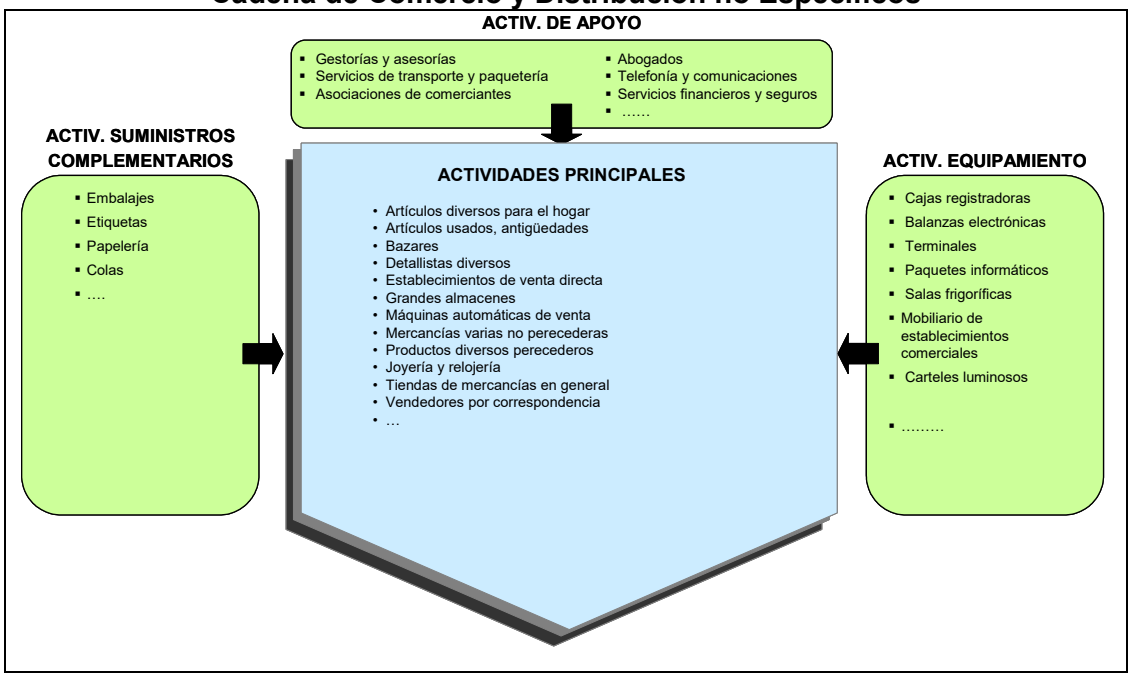


Fuente: elaboración propia

Figura I.6
Cadena de Educación, Salud y Medio Ambiente

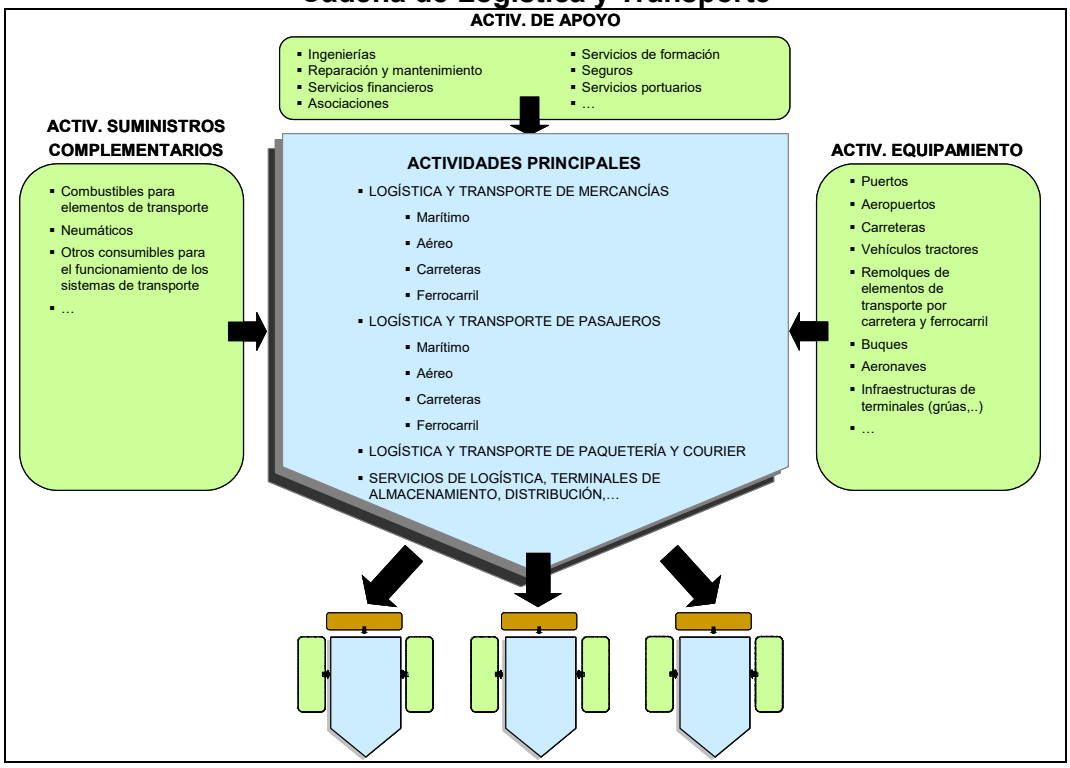
Fuente: elaboración propia

Figura I.7
Cadena de Comercio y Distribución no Específicos



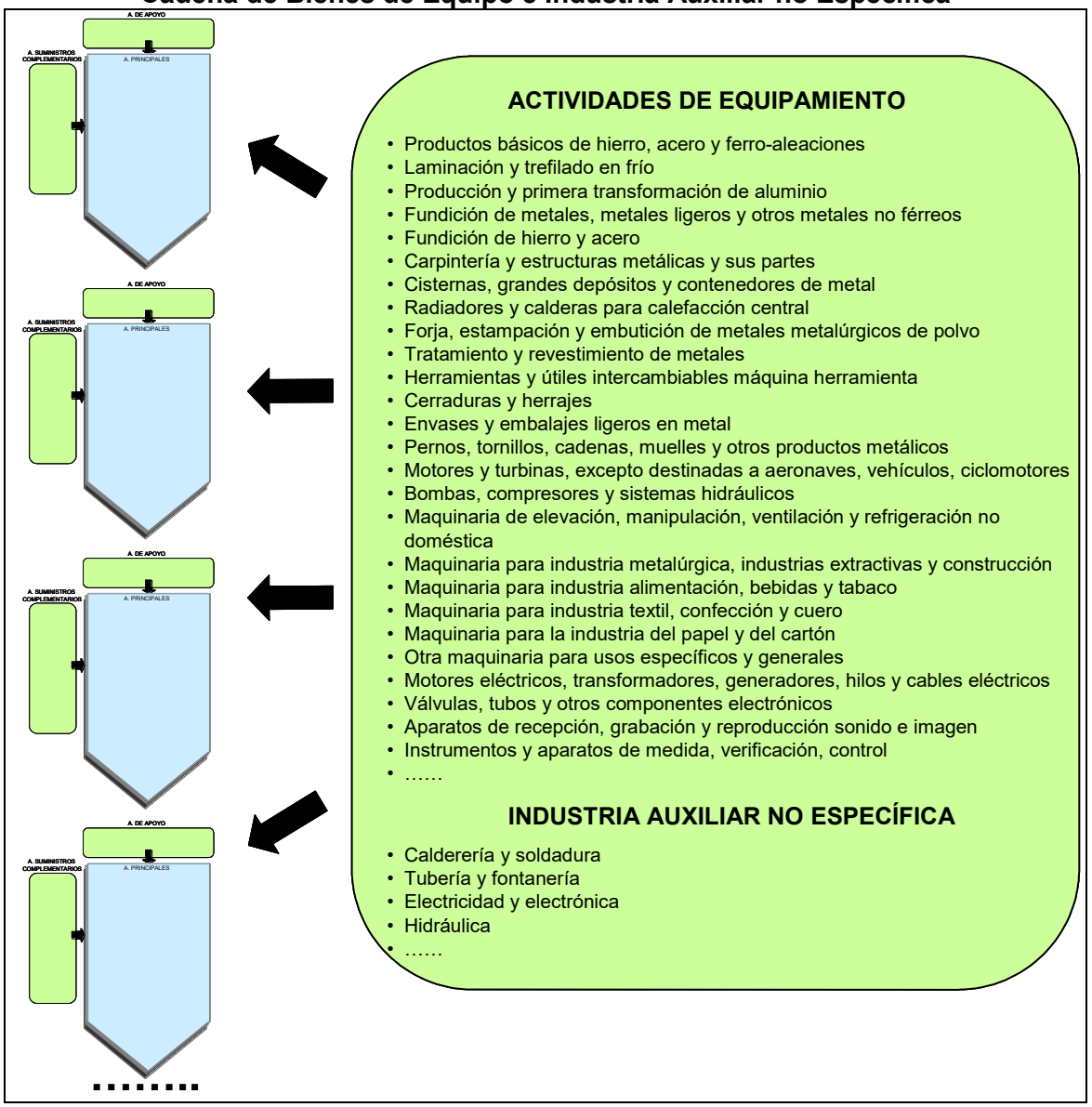
Fuente: elaboración propia

Figura I.8
Cadena de Logística y Transporte



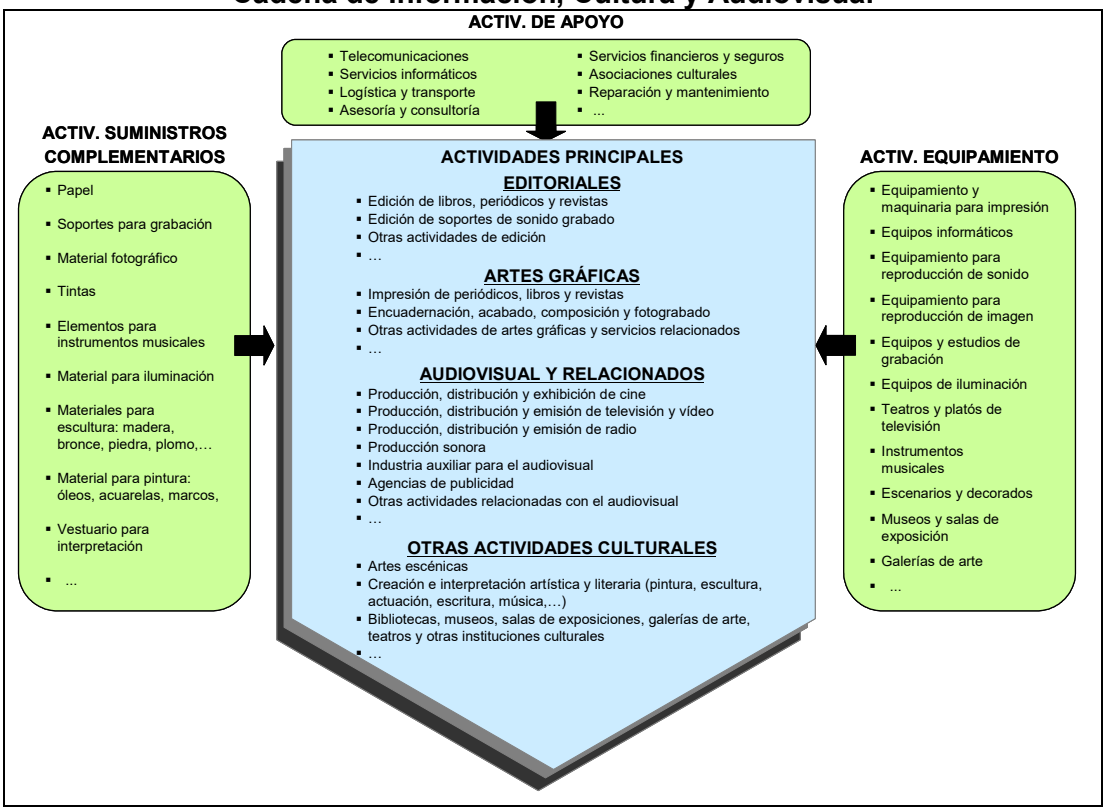
Fuente: elaboración propia

Figura I.9
Cadena de Bienes de Equipo e Industria Auxiliar no Específica



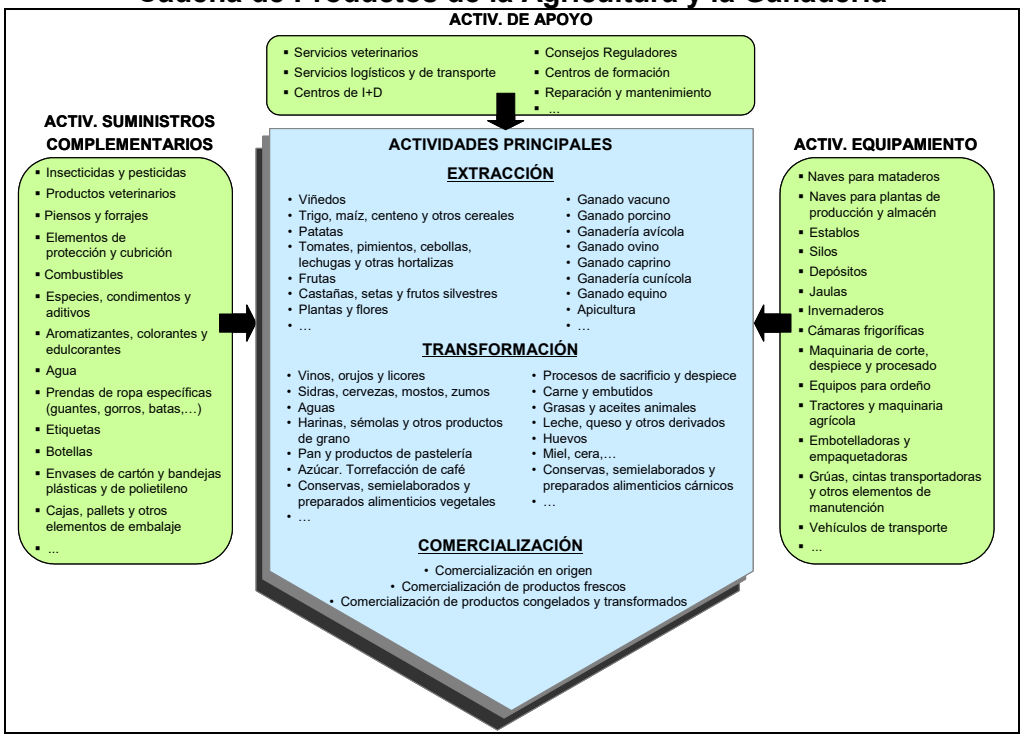
Fuente: elaboración propia

Figura I.10
Cadena de Información, Cultura y Audiovisual



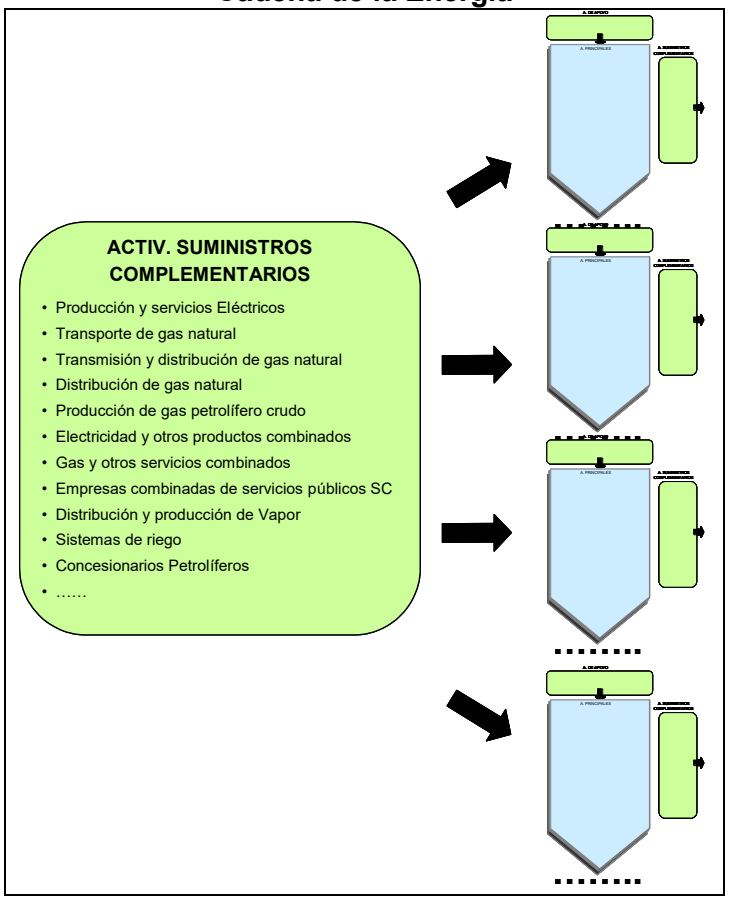
Fuente: elaboración propia

Figura I.11
Cadena de Productos de la Agricultura y la Ganadería



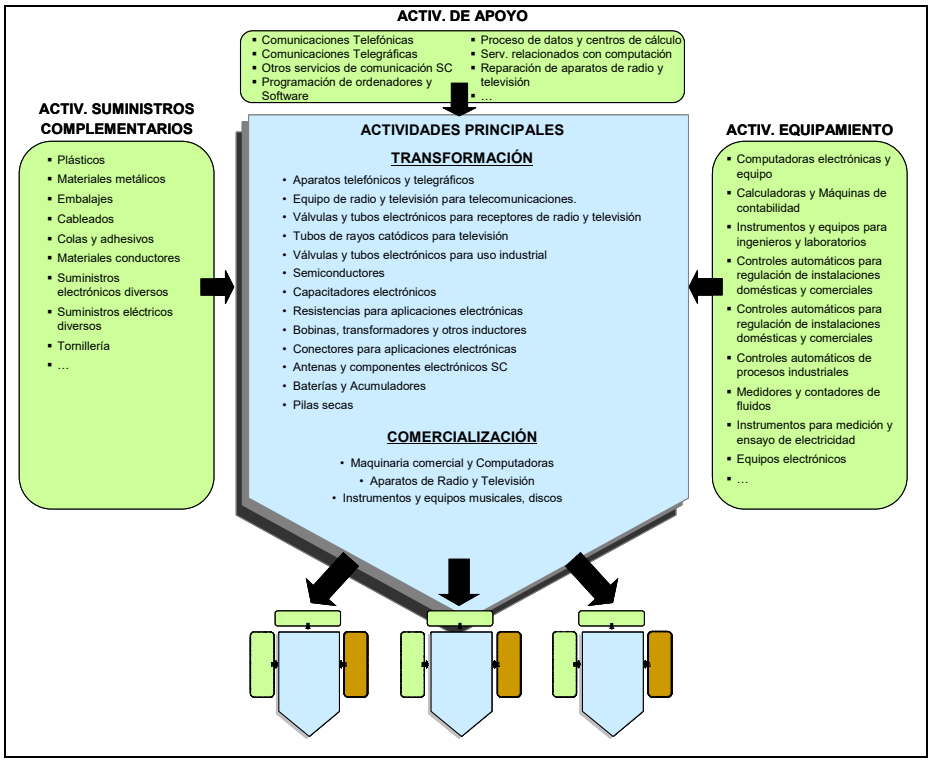
Fuente: elaboración propia

Figura I.12
Cadena de la Energía



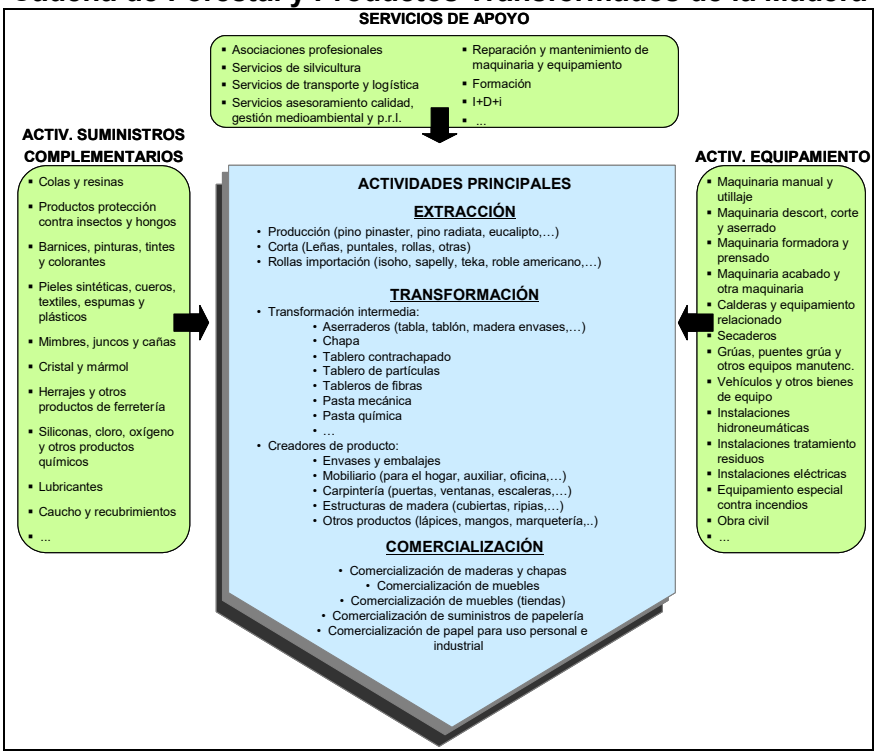
Fuente: elaboración propia

Figura I.13
Cadena de TICS



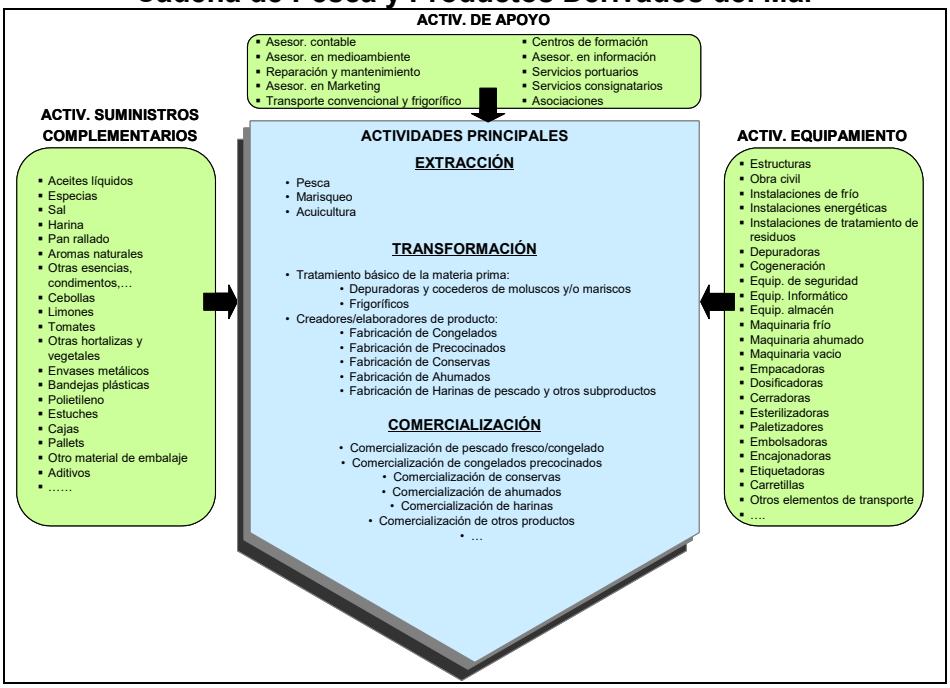
Fuente: elaboración propia

Figura I.14
Cadena de Forestal y Productos Transformados de la Madera



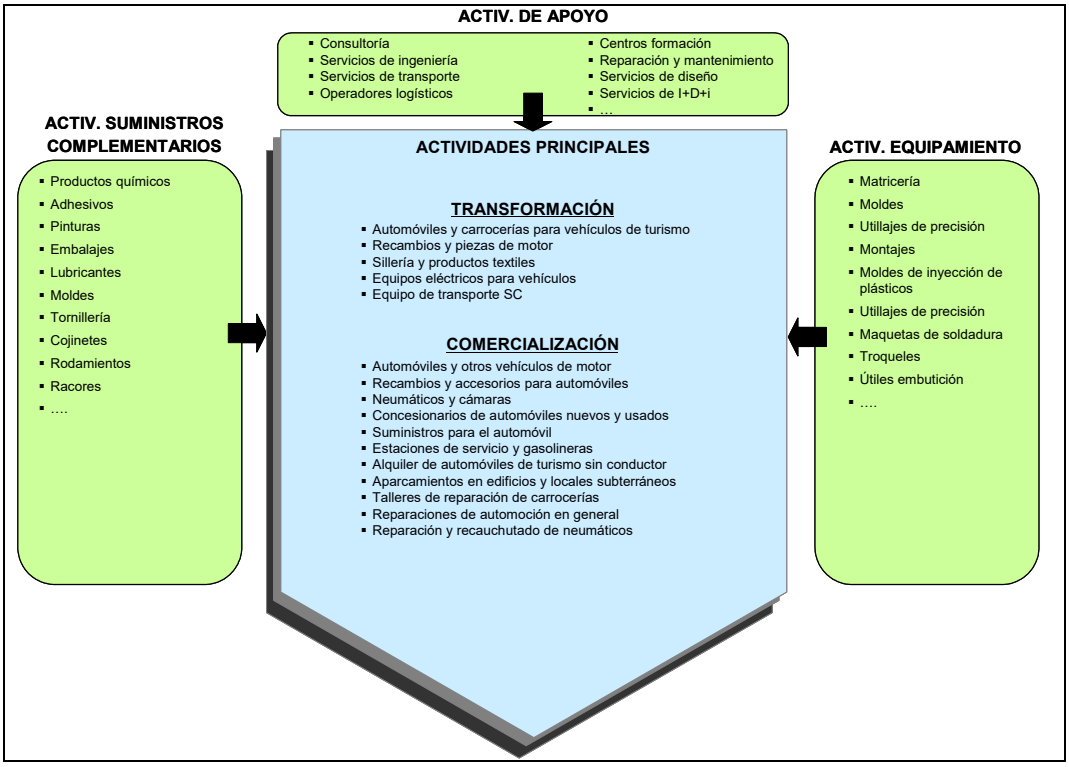
Fuente: elaboración propia

Figura I.15
Cadena de Pesca y Productos Derivados del Mar



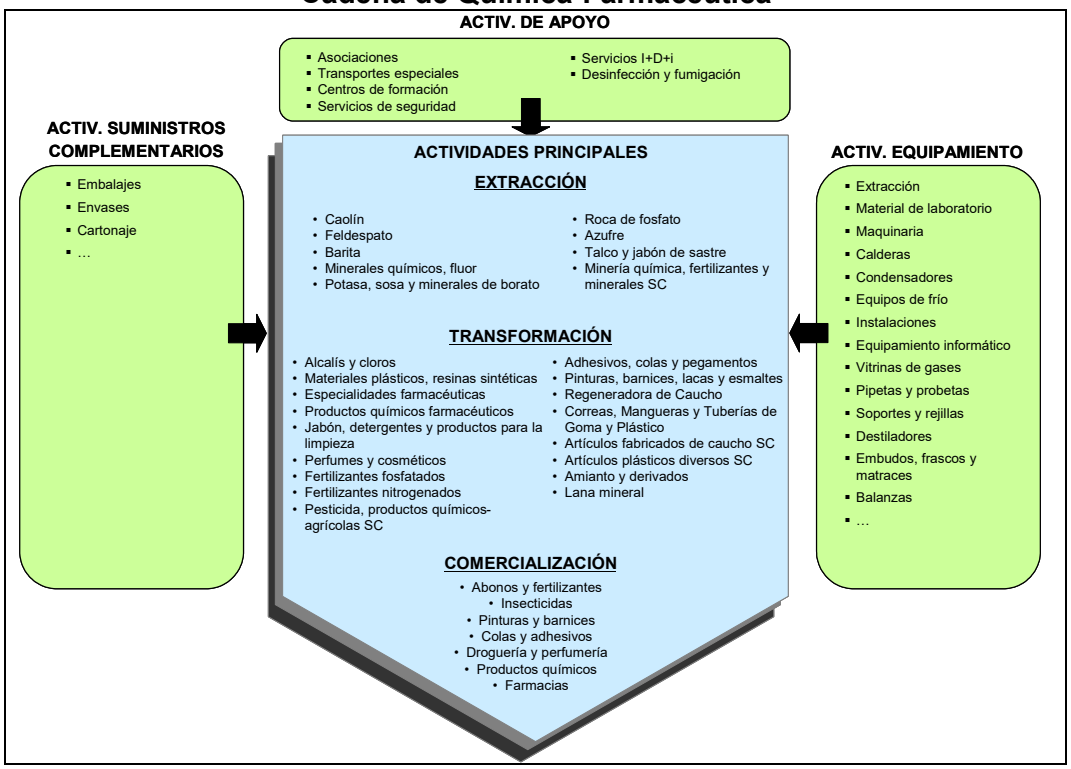
Fuente: elaboración propia

Figura I.16
Cadena de la Automoción



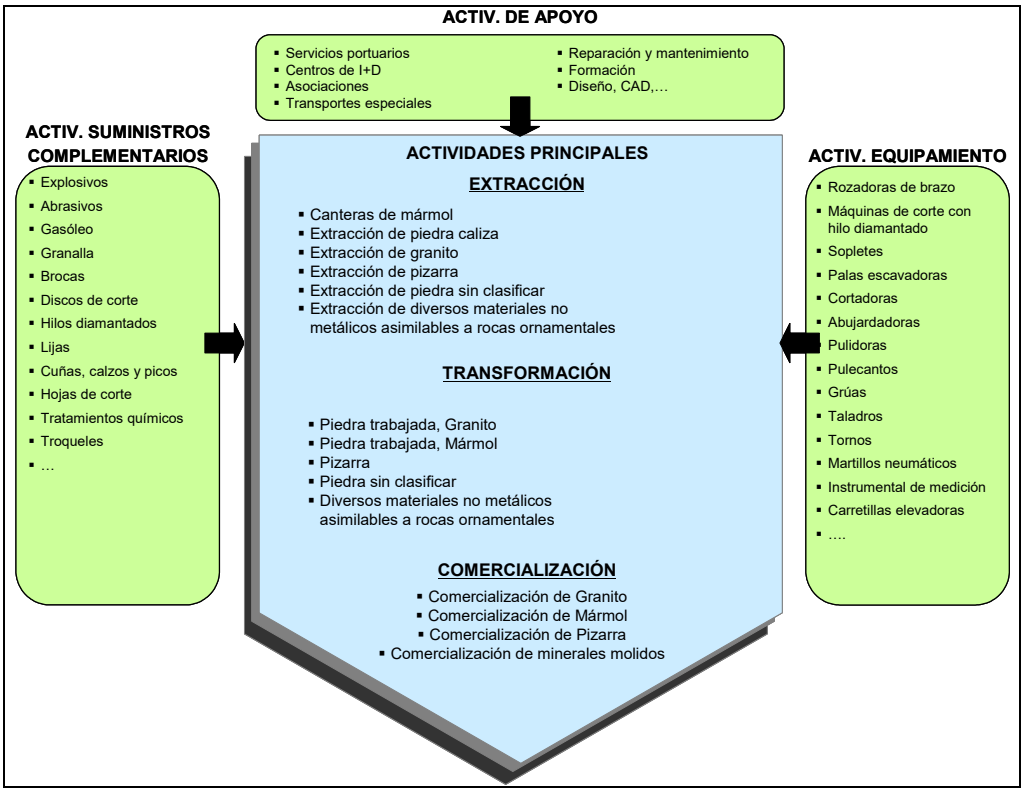
Fuente: elaboración propia

Figura I.17
Cadena de Química-Farmacéutica



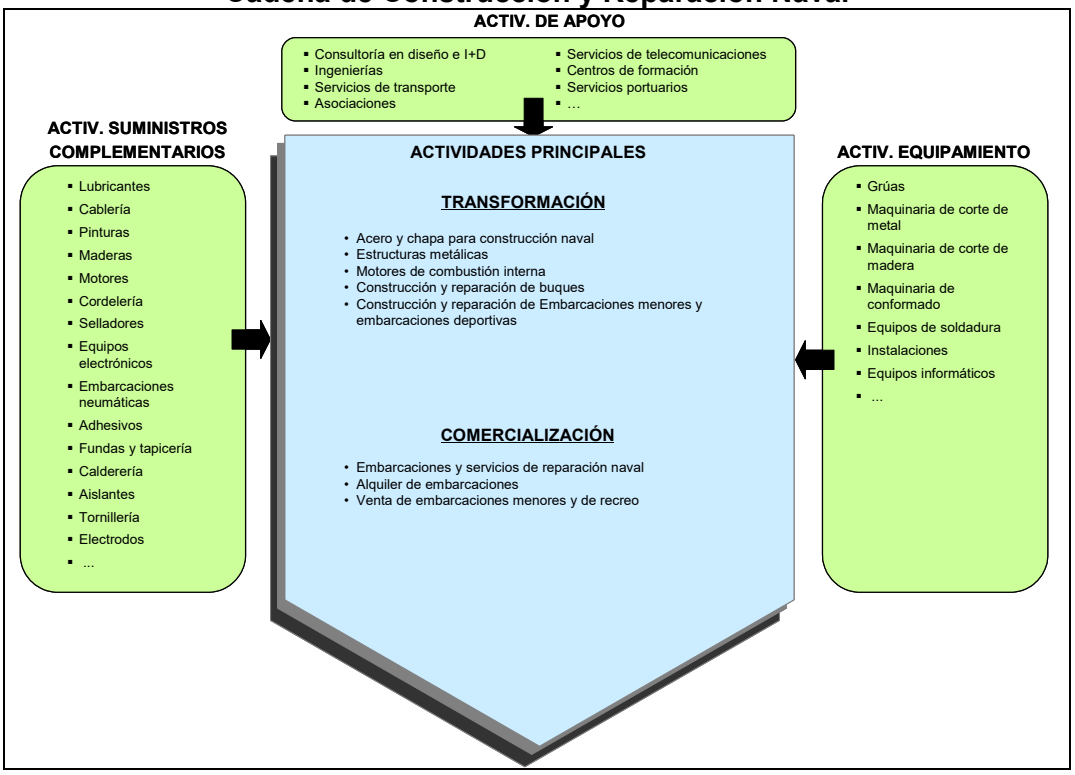
Fuente: elaboración propia

Figura I.18
Cadena de Rocas Ornamentales



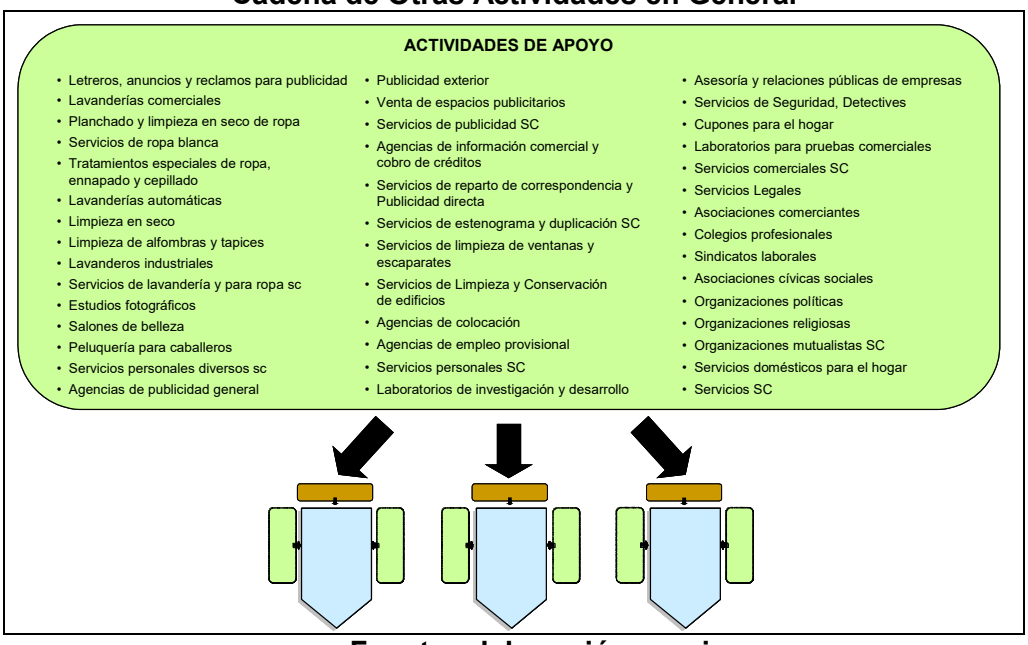
Fuente: elaboración propia

Figura I.19
Cadena de Construcción y Reparación Naval



Fuente: elaboración propia

Figura I.20
Cadena de Otras Actividades en General



Fuente: elaboración propia

II.- ALGUNOS DATOS CUANTITATIVOS RELEVANTES DEL ÁREA METROPOLITANA DE A CORUÑA.

TERRITORIO Y POBLACIÓN
• Densidad media de población (personas/km^2)
• Población
• Población según sexo y grandes grupos de edad
• Saldos migratorios
EDUCACIÓN
Enseñanza no universitaria
• Número de alumnos
• Número de centros docentes
• Número de profesores
Enseñanza universitaria
• Número de matriculados en la Universidad de A Coruña
• Número de titulados pro la Universidad de A Coruña
• Número de profesores en la Universidad de A Coruña
CULTURA E OCIO
• Número de bibliotecas
• Número de clubs deportivos
SALUD
• Número de hospitales
• Número de recursos humanos en atención primaria
TRABAJO Y PROTECCIÓN SOCIAL (Movimiento laboral registrado)
• Número de contratos registrados
• Paro registrado por sector de actividad
• Paro registrado por sexo y grupo de edad
CONSTRUCCIÓN (Edificación y vivienda)
• Número y superficie de edificios y viviendas
• Número de licencias

TURISMO (Directorio)
• Número de alojamientos turísticos
TRANSPORTE (Carreteras y vehículos)
• Número de vehículos matriculados
• Parques de vehículos
PUERTO DE A CORUÑA
• Tráfico
• Mercancía
• Instalaciones
AEROPUERTO DE A CORUÑA
• Número total de pasajeros
• Número total de operaciones
• Volumen total de carga
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (Catastro y Presupuestos)
• Catastro inmobiliario urbano
• Liquidación de los presupuestos de los municipios. Ingresos y gastos consolidados
EMPRESAS (Directorio de empresas)
• Empresas por situación de actividad
• Parques empresariales y su localización

Fuentes: Instituto Galego de Estatística, excepto los datos del Puerto de A Coruña que están extraídos de sus Memorias Anuales y la información relativa a Parques empresariales y su localización, que están extraídos de la web www.sueloempresarial.com – del Consorcio de la Zona Franca de Vigo.

TERRITORIO Y POBLACIÓN

• Densidad media de población (personas/km^2)

Densidad de población.							
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	% 2005/2000
Abegondo	66,7	67,9	68,8	68,7	68,3	68,6	2,8%
Arteixo	237,2	243,1	252,2	264,1	270,8	281,3	18,6%
Bergondo	187,1	189	191,6	195,4	196,1	198,6	6,1%
Betanzos	510,8	513,3	519,6	529,8	536,8	539,6	5,6%
Cambre	437,5	459,2	479,2	498,7	514	528,8	20,9%
Carral	109,9	110	110,2	111,9	113,6	115,1	4,7%
Coruña, A	6.430,0	6.367,9	6.448,4	6.486,8	6.458,7	6.472,0	0,7%
Culleredo	335,3	354,3	365,1	382,8	395,5	411,7	22,8%
Oleiros	594	613,8	626,8	653,9	677,4	695,6	17,1%
Sada	402	414,3	426,5	436,6	454,5	469,6	16,8%
TOTAL	931	933	949	963	969	978	5,1%

• Población

Población según nacionalidad y sexo									
	2000			2003			2006		
	Total	Española	Extranjera	Total	Española	Extranjera	Total	Española	Extranjera
Total									
Abegondo	5.594	5.565	29	5.761	5.718	43	5.773	5.725	48
Arteixo	22.153	21.775	378	24.668	23.789	879	26.739	25.699	1.040
Bergondo	6.119	6.044	75	6.391	6.264	127	6.539	6.391	148
Betanzos	12.361	12.286	75	12.822	12.545	277	13.165	12.774	391
Cambre	17.805	17.655	150	20.297	19.889	408	22.092	21.495	597
Carral	5.275	5.254	21	5.373	5.303	70	5.579	5.480	99
Coruña, A	241.769	239.620	2.149	243.902	238.064	5.838	243.320	235.220	8.100
Culleredo	20.890	20.644	246	23.851	23.245	606	26.547	25.609	938
Oleiros	26.016	25.571	445	28.643	27.677	966	31.264	29.971	1.293
Sada	11.015	10.799	216	11.963	11.534	429	13.134	12.618	516
TOTAL	**368.997**	**365.213**	**3.784**	**383.671**	**374.028**	**9.643**	**394.152**	**380.982**	**13.170**
Hombres									
Abegondo	2.806	2.795	11	2.883	2.866	17	2.860	2.846	14
Arteixo	11.120	10.897	223	12.357	11.873	484	13.347	12.831	516
Bergondo	2.984	2.945	39	3.119	3.059	60	3.140	3.085	55
Betanzos	5.851	5.820	31	6.069	5.961	108	6.227	6.054	173
Cambre	8.738	8.674	64	9.994	9.834	160	10.897	10.645	252
Carral	2.554	2.551	3	2.641	2.608	33	2.718	2.672	46
Coruña, A	112.264	111.259	1.005	113.858	111.040	2.818	113.431	109.549	3.882
Culleredo	10.247	10.146	101	11.638	11.387	251	12.918	12.542	376
Oleiros	12.642	12.456	186	13.898	13.486	412	15.196	14.666	530
Sada	5.412	5.320	92	5.873	5.696	177	6.520	6.281	239
TOTAL	**174.618**	**172.863**	**1.755**	**182.330**	**177.810**	**4.520**	**187.254**	**181.171**	**6.083**
Mujeres									
Abegondo	2.788	2.770	18	2.878	2.852	26	2.913	2.879	34
Arteixo	11.033	10.878	155	12.311	11.916	395	13.392	12.868	524
Bergondo	3.135	3.099	36	3.272	3.205	67	3.399	3.306	93
Betanzos	6.510	6.466	44	6.753	6.584	169	6.938	6.720	218
Cambre	9.067	8.981	86	10.303	10.055	248	11.195	10.850	345
Carral	2.721	2.703	18	2.732	2.695	37	2.861	2.808	53
Coruña, A	129.505	128.361	1.144	130.044	127.024	3.020	129.889	125.671	4.218
Culleredo	10.643	10.498	145	12.213	11.858	355	13.629	13.067	562
Oleiros	13.374	13.115	259	14.745	14.191	554	16.068	15.305	763
Sada	5.603	5.479	124	6.090	5.838	252	6.614	6.337	277
TOTAL	**194.379**	**192.350**	**2.029**	**201.341**	**196.218**	**5.123**	**206.898**	**199.811**	**7.087**

• Población según sexo y grandes grupos de edad

Población según sexo y grandes grupos de edad									
	2000			2003			2006		
TOTAL	> de 16	16-64	+ de 64	> de 16	16-64	+ de 64	> de 16	16-64	+ de 64
Abegondo	577	3.513	1.504	541	3.614	1.606	546	3.610	1.617
Arteixo	3.511	15.846	2.796	3.809	17.705	3.154	4.033	19.318	3.388
Bergondo	693	4.040	1.386	687	4.192	1.512	728	4.332	1.479
Betanzos	1.576	8.231	2.554	1.600	8.476	2.746	1.575	8.797	2.793
Cambre	2.890	12.606	2.309	3.217	14.450	2.630	3.457	15.814	2.821
Carral	577	3.508	1.190	601	3.547	1.225	673	3.667	1.239
Coruña, A	28.995	170.137	42.638	28.129	169.366	46.407	28.309	166.950	48.061
Culleredo	3.439	14.836	2.615	3.779	16.992	3.080	4.146	18.953	3.448
Oleiros	4.070	18.126	3.820	4.319	19.950	4.374	4.711	21.806	4.747
Sada	1.488	7.333	2.194	1.492	8.046	2.425	1.559	8.968	2.607
TOTAL	**47.816**	**258.176**	**63.006**	**48.174**	**266.338**	**69.159**	**49.737**	**272.215**	**72.200**
	2000			2003			2006		
HOMBRES	> de 16	16-64	+ de 64	> de 16	16-64	+ de 64	> de 16	16-64	+ de 64
Abegondo	313	1.821	672	285	1.877	721	287	1.844	729
Arteixo	1.819	8.068	1.233	1.969	9.013	1.375	2.114	9.785	1.448
Bergondo	368	2.033	583	350	2.131	638	360	2.148	632
Betanzos	800	4.035	1.016	835	4.144	1.090	812	4.310	1.105
Cambre	1.509	6.238	991	1.661	7.192	1.141	1.815	7.846	1.236
Carral	285	1.743	526	299	1.806	536	321	1.867	530
Coruña, A	14.927	80.816	16.521	14.495	81.200	18.163	14.536	79.984	18.911
Culleredo	1.775	7.354	1.118	1.948	8.361	1.329	2.115	9.311	1.492
Oleiros	2.106	8.929	1.608	2.206	9.859	1.833	2.443	10.700	2.053
Sada	755	3.709	948	748	4.083	1.042	773	4.589	1.158
TOTAL	**24.657**	**124.746**	**25.216**	**24.796**	**129.666**	**27.868**	**25.576**	**132.384**	**29.294**
MUJERES	> de 16	16-64	+ de 64	> de 16	16-64	+ de 64	> de 16	16-64	+ de 64
Abegondo	264	1.692	832	256	1.737	885	259	1.766	888
Arteixo	1.692	7.778	1.563	1.840	8.692	1.779	1.919	9.533	1.940
Bergondo	325	2.007	803	337	2.061	874	368	2.184	847
Betanzos	776	4.196	1.538	765	4.332	1.656	763	4.487	1.688
Cambre	1.381	6.368	1.318	1.556	7.258	1.489	1.642	7.968	1.585
Carral	292	1.765	664	302	1.741	689	352	1.800	709
Coruña, A	14.068	89.321	26.117	13.634	88.166	28.244	13.773	86.966	29.150
Culleredo	1.664	7.482	1.497	1.831	8.631	1.751	2.031	9.642	1.956
Oleiros	1.964	9.197	2.212	2.113	10.091	2.541	2.268	11.106	2.694
Sada	733	3.624	1.246	744	3.963	1.383	786	4.379	1.449
TOTAL	**23.159**	**133.430**	**37.790**	**23.378**	**136.672**	**41.291**	**24.161**	**139.831**	**42.906**

• Saldos migratorios

Saldos migratorios				
TOTAL ÁREA METROPOLITANA				
	2001	2003	2005	% 2005/2000
Saldo interno	1.351	1.128	1.443	6,8%
Intraprovincial	927	679	1.031	11,2%
Con el resto de Galicia	424	449	412	-2,8%
Saldo externo	2.115	2.950	3.155	49,2%
Con el resto de España	-361	-528	185	-151,2%
Con el extranjero	2.476	3.478	2.970	20,0%

Saldos migratorios							
	2001	2003	2005		2001	2003	2005
Abegondo				**Carral**			
Saldo interno	45	37	41	Saldo interno	30	65	34
Intraprovincial	44	34	26	Intraprovincial	31	58	41
Con el resto de Galicia	1	3	15	Con el resto de Galicia	-1	7	-7
Saldo externo	28	-17	13	Saldo externo	4	24	53
Con el resto de España	-1	-13	3	Con el resto de España	-8	-4	9
Con el extranjero	29	-4	10	Con el extranjero	12	28	44
Arteixo				**A Coruña**			
Saldo interno	441	578	409	Saldo interno	-640	-1.528	-593
Intraprovincial	436	528	384	Intraprovincial	-938	-1.670	-813
Con el resto de Galicia	5	50	25	Con el resto de Galicia	298	142	220
Saldo externo	215	297	213	Saldo externo	1.166	1.668	1.789
Con el resto de España	-26	-24	-13	Con el resto de España	-300	-560	-56
Con el extranjero	241	321	226	Con el extranjero	1.466	2.228	1.845
Bergondo				**Culleredo**			
Saldo interno	77	61	30	Saldo interno	379	390	433
Intraprovincial	82	64	20	Intraprovincial	329	336	374
Con el resto de Galicia	-5	-3	10	Con el resto de Galicia	50	54	59
Saldo externo	26	33	47	Saldo externo	146	294	224
Con el resto de España	-8	0	11	Con el resto de España	11	73	70
Con el extranjero	34	33	36	Con el extranjero	135	221	154
Betanzos				**Oleiros**			
Saldo interno	69	44	94	Saldo interno	254	692	418
Intraprovincial	73	25	82	Intraprovincial	238	596	381
Con el resto de Galicia	-4	19	12	Con el resto de Galicia	16	96	37
Saldo externo	99	89	121	Saldo externo	209	252	340
Con el resto de España	3	-20	34	Con el resto de España	-36	-11	88
Con el extranjero	96	109	87	Con el extranjero	245	263	252
Cambre				**Sada**			
Saldo interno	505	428	383	Saldo interno	191	361	194
Intraprovincial	471	374	357	Intraprovincial	161	334	179
Con el resto de Galicia	34	54	26	Con el resto de Galicia	30	27	15
Saldo externo	68	115	177	Saldo externo	154	195	178
Con el resto de España	-14	-10	22	Con el resto de España	18	41	17
Con el extranjero	82	125	155	Con el extranjero	136	154	161

EDUCACIÓN

Enseñanza no universitaria

• Número de alumnos

Enseñanza no universitaria. Número de alumnos según la enseñanza				
2000/2001	Educación infantil	Educación primaria	Educación secundaria obligatoria	Postobligatoria
Abegondo	64	173	178	0
Arteixo	457	1.136	847	449
Bergondo	77	195	162	52
Betanzos	256	722	955	1.074
Cambre	411	849	697	326
Carral	100	223	232	0
Coruña, A	4.851	11.764	10.416	12.021
Culleredo	589	1.284	821	1.088
Oleiros	622	1.586	1.302	531
Sada	173	523	488	197
TOTAL	7.600	18.455	16.098	15.738

Enseñanza no universitaria. Número de alumnos según la enseñanza				
2002/2003	**Educación infantil**	**Educación primaria**	**Educación secundaria obligatoria**	**Postobligatoria**
Abegondo	77	159	159	0
Arteixo	548	1.095	914	440
Bergondo	96	169	174	18
Betanzos	285	709	815	766
Cambre	446	802	696	321
Carral	91	246	190	10
Coruña, A	5.122	11.402	9.303	9.615
Culleredo	640	1.277	802	1.002
Oleiros	730	1.546	1.287	519
Sada	202	493	444	137
TOTAL	**8.237**	**17.898**	**14.784**	**12.828**
2004/2005	**Educación infantil**	**Educación primaria**	**Educación secundaria obligatoria**	**Postobligatoria**
Abegondo	89	149	145	0
Arteixo	652	1.109	877	480
Bergondo	83	181	175	39
Betanzos	318	700	747	817
Cambre	469	843	688	305
Carral	121	222	166	9
Coruña, A	5.781	11.248	8.837	8.978
Culleredo	740	1.322	835	1.071
Oleiros	794	1.502	1.174	472
Sada	209	501	411	147
TOTAL	**9.256**	**17.777**	**14.055**	**12.318**
% 2005/2000	**21,8%**	**3,7%**	**12,7%**	**21,7%**

• Número de centros docentes

Número de Centros según la enseñanza que se imparte									
MUNICIPIO	**2000/2001**			**2002/2003**			**2004/2005**		
	Educación infantil y/o pimaria	**Educación secundaria obligatoria**	**Postobli-gatoria**	**Educación infantil y/o pimaria**	**Educación secundaria obligatoria**	**Postobli-gatoria**	**Educación infantil y/o pimaria**	**Educación secundaria obligatoria**	**Postobli-gatoria**
Abegondo	2	1	0	2	1	0	2	1	0
Arteixo	10	0	1	10	1	1	9	1	1
Bergondo	6	0	1	6	0	1	6	0	1
Betanzos	1	0	0	1	0	0	1	0	0
Cambre	10	0	0	10	0	0	10	0	0
Carral	2	0	0	2	0	0	2	0	0
Coruña, A	39	1	18	42	1	15	35	1	16
Culleredo	12	1	1	11	1	1	11	1	1
Oleiros	11	1	0	8	1	0	8	1	0
Sada	4	0	0	3	0	0	3	0	0
TOTAL	**97**	**4**	**21**	**95**	**5**	**18**	**87**	**5**	**19**

• Número de profesores

Número de profesores según la enseñanza que imparten.									
MUNICIPIO	2000/2001			2002/2003			2004/2005		
	Educación infantil y/o pimaria	Educación secundaria	Post-obligatoria	Educación infantil y/o pimaria	Educación secundaria	Post-obligatoria	Educación infantil y/o pimaria	Educación secundaria	Post-obligatoria
Abegondo	21	19	0	20	21	0	19	21	0
Arteixo	116	54	35	117	61	38	117	64	29
Bergondo	25	20	11	22	18	10	22	17	11
Betanzos	69	23	103	63	42	54	58	36	53
Cambre	93	45	12	90	43	20	92	39	15
Carral	27	22	0	25	24	0	25	18	0
Coruña, A	1.000	386	627	999	373	577	1.008	370	589
Culleredo	118	56	104	117	58	94	130	58	91
Oleiros	149	79	21	141	71	23	142	73	18
Sada	53	24	3	54	18	5	53	14	4
TOTAL	1.671	728	916	1.648	729	821	1.666	710	810

Enseñanza universitaria

• Número de matriculados y titulados en la Universidad de A Coruña

Enseñanza universitaria. Número de alumnos matriculados y titulados en las universidades gallegas								
CAMPUS	2003/2004		2004/2005		2005/2006		2006/2007	
	Matriculados	Titulados	Matriculados	Titulados	Matriculados	Titulados	Matriculados	Titulados
Campus de A Coruña	21.082	2.783	20.139	2.689	19.324	..	18.612	..
Campus de Ferrol	4.101	464	3.870	501	3.622	..	3.332	..
TOTAL	25.183	3.247	24.009	3.190	22.946	..	21.944	..
% año anterior	..	..	-4,7%	-1,8%	-4,4%	..	-4,3%	..

• Número de profesores en la Universidad de A Coruña

Enseñanza universitaria. Profesores								
PROFESORES	2003/2004		2004/2005		2005/2006		2006/2007	
	Campus de A Coruña	Campus de Ferrol	Campus de A Coruña	Campus de Ferrol	Campus de A Coruña	Campus de Ferrol	Campus de A Coruña	Campus de Ferrol
Catedráticos	165	33	168	34	165	34	159	33
Catedráticos de universidades	120	16	121	17	119	16	116	15
Catedráticos de escuelas universitarias	45	17	47	17	46	18	43	18
Profesores titulares	490	117	751	216	495	115	492	111
Profesores titulares de universidades	318	41	321	41	319	38	320	35
Profesores titulares de escuelas universitarias	172	76	179	77	176	77	172	76
Profesores asociados	233	91	251	98	238	88	214	80
Profesores ayudantes	20	8	26	9	36	6	47	8
TOTAL	908	249	1196	357	934	243	912	232
% año anterior	..	..	31,7%	43,4%	-21,9%	-31,9%	-2,4%	-4,5%

CULTURA E OCIO

• Número de bibliotecas

Número de Bibliotecas												
MUNI-CIPIOS	2002			2003			2005			% 2005/2002		
	Públicas	Universitarias	Especiales y especializadas	Públicas	Universitarias	Especiales y especializadas	Públicas	Universitarias	Especiales y especializadas	Públicas	Universitarias	Especiales y especializadas
Abegondo	2	0	1	2	0	1	2	0	1	**0,0%**		**0,0%**
Arteixo	3	0	0	3	0	0	4	0	0	**33,3%**		
Bergondo	1	0	0	1	0	0	1	0	0	**0,0%**		
Betanzos	1	0	1	1	0	2	1	0	1	**0,0%**		**0,0%**
Cambre	3	0	1	3	0	1	3	0	1	**0,0%**		**0,0%**
Carral	1	0	0	1	0	0	1	0	0	**0,0%**		
Coruña, A	8	16	40	8	14	40	8	15	40	**0,0%**	**-6,3%**	**0,0%**
Culleredo	2	0	0	2	0	0	2	0	0	**0,0%**		
Oleiros	9	0	0	9	1	0	9	0	0	**0,0%**		
Sada	7	0	1	7	0	1	5	0	1	**-28,6%**		**0,0%**
TOTAL	**37**	**16**	**44**	**37**	**15**	**45**	**36**	**15**	**44**	**-2,7%**	**-6,3%**	**0,0%**

• Número de clubs deportivos

Número de clubs deportivos			
MUNICIPIOS	**2003**	**2004**	**% 2004/2003**
Abegondo	3	14	**366,7%**
Arteixo	58	62	**6,9%**
Bergondo	25	25	**0,0%**
Betanzos	34	35	**2,9%**
Cambre	86	92	**7,0%**
Carral	17	19	**11,8%**
Coruña, A	820	833	**1,6%**
Culleredo	78	83	**6,4%**
Oleiros	100	102	**2,0%**
Sada	56	58	**3,6%**
TOTAL	**1.277**	**1.323**	**3,6%**

SALUD

• Número de hospitales

Número de hospitales y camas en cada uno de ellos						
	2002		2003		2004	
	Nº de hospitales	Nº de camas	Nº de hospitales	Nº de camas	Nº de hospitales	Nº de camas
Abegondo	0	0	0	0	0	0
Arteixo	0	0	0	0	0	0
Bergondo	1	n.d.	1	n.d.	1	n.d.
Betanzos	0	0	0	0	0	0
Cambre	0	0	0	0	0	0
Carral	0	0	0	0	0	0
Coruña, A	8	1.956	8	1.956	8	1.956
Culleredo	0	0	0	0	0	0
Oleiros	0	0	0	0	0	0
Sada	0	0	0	0	0	0
TOTAL	**9**	**1.956**	**9**	**1.956**	**9**	**1.956**

n.d.: Dato no disponible

• Número de recursos humanos en atención primaria

Número de recursos humanos en atención primaria																						
ATENCIÓN PRIMARIA	Abegondo		Arteixo		Bergondo		Betanzos		Cambre		Carral		Coruña, A		Culleredo		Oleiros		Sada		TOTAL	
	05	06	05	06	05	06	05	06	05	06	05	06	05	06	05	06	05	06	05	06	05	06
Médico general	3	3	14	15	3	3	7	7	21	21	3	3	146	154	13	14	14	16	7	7	231	243
ATS/DUE	2	2	9	9	2	3	10	10	15	14	2	2	124	120	11	11	12	14	5	5	192	190
Auxiliar de enfermería	--	--	--	--	--	--	3	3	--	--	--	--	16	16	--	--	1	1	2	2	22	22
Celador	--	--	6	5	--	--	4	4	1	1	--	--	17	17	5	5	4	4	5	5	42	41
Función administrativa	1	1	5	6	1	1	5	5	7	7	1	1	81	82	7	7	8	9	4	4	120	123
Asistente social	--	--	--	--	--	--	--	--	1	1	--	--	5	5	--	--	--	--	--	--	6	6
Farmacéutico	--	--	1	1	--	--	1	1	--	--	--	--	2	2	1	1	1	1	1	1	7	7
Fisioterapeuta	--	--	--	--	--	--	3	3	--	--	--	--	12	13	1	1	--	--	1	1	17	18
Matrona	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	7	7	1	1	1	1	1	1	16	16
Odontólogo	--	--	1	1	--	--	1	1	--	--	--	--	7	7	--	--	1	1	--	--	10	10
Pediatra	1	1	4	4	1	1	2	2	3	3	1	1	27	26	3	3	4	4	1	1	47	46
Psicólogo	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	2	--	--	--	--	--	--	--	2	--
Técnico especialista	--	--	1	1	--	--	1	1	--	--	--	--	5	5	--	--	1	1	--	--	8	8
TOTAL	8	8	42	43	8	9	38	38	49	48	8	8	451	454	42	43	47	52	27	27	720	730

TRABAJO Y PROTECCIÓN SOCIAL (Movimiento laboral registrado)

• Número de contratos registrados

Número total de contratos				
MUNICIPIOS	2001	2003	2005	% 2005/2001
Abegondo	2.000	2.087	1.828	**-8,6%**
Arteixo	10.872	12.695	19.764	**81,8%**
Bergondo	4.604	6.188	7.698	**67,2%**
Betanzos	3.482	3.932	3.693	**6,1%**
Cambre	4.684	4.846	7.064	**50,8%**
Carral	729	851	2.088	**186,4%**
Coruña, A	185.861	249.182	227.997	**22,7%**
Culleredo	4.852	6.171	8.314	**71,4%**
Oleiros	6.342	6.445	8.803	**38,8%**
Sada	2.715	3.366	4.066	**49,8%**
TOTAL	**226.141**	**295.763**	**291.315**	**28,8%**

Número de contratos según modalidad												
MUNICIPIOS	Total contratos iniciales			Indefinido ordinario			Fomento del empleo			De obra o servicio		
	2001	2003	2005	2001	2003	2005	2001	2003	2005	2001	2003	2005
Abegondo	1.283	1.141	1.007	37	28	12	29	17	17	351	366	375
Arteixo	5.928	6.421	9.949	77	107	524	106	85	102	2.769	3.660	5.460
Bergondo	2.545	3.143	3.874	69	64	77	46	48	43	1.032	1.493	1.953
Betanzos	1.886	2.011	1.865	50	59	82	149	89	60	654	662	624
Cambre	2.654	2.467	3.566	48	75	75	80	54	77	1.150	1.071	1.416
Carral	439	461	1.074	27	10	41	18	18	32	91	160	605
Coruña, A	112.222	125.632	115.121	2.697	3.349	2.983	2.078	1.872	1.603	31.962	46.666	43.065
Culleredo	2.757	3.141	4.223	46	80	179	72	76	92	1.018	1.400	1.644
Oleiros	3.621	3.274	4.437	62	82	98	60	121	84	1.155	1.304	1.679
Sada	1.583	1.749	2.043	54	59	50	36	50	38	414	517	665
TOTAL	**134.918**	**149.440**	**147.159**	**3.167**	**3.913**	**4.121**	**2.674**	**2.430**	**2.148**	**40.596**	**57.299**	**57.486**
% año anterior	..	10,8%	-1,5%	..	23,6%	5,3%	..	-9,1%	-11,6%	..	41,1%	0,3%
MUNICIPIOS	Eventual por circ. de la produc.			Interinidad			En prácticas			Para la formación		
	2001	2003	2005	2001	2003	2005	2001	2003	2005	2001	2003	2005
Abegondo	233	408	325	39	55	68	9	6	2	19	66	22
Arteixo	1.724	1.991	2.769	94	264	807	53	54	61	121	113	92
Bergondo	718	1.188	1.333	89	139	329	58	72	46	47	41	43
Betanzos	603	917	825	67	130	181	28	31	31	45	33	25
Cambre	598	1.018	1.665	37	73	136	57	27	62	60	61	67
Carral	128	172	299	6	11	11	1	5	9	19	14	17
Coruña, A	26.828	56.555	51.364	6.956	11.931	11.420	1.309	1.352	1.489	1.809	1.825	952
Culleredo	734	1.270	1.792	80	103	208	34	51	66	111	50	110
Oleiros	1.164	1.301	2.002	196	272	410	41	42	52	43	49	41
Sada	424	840	1.088	64	76	136	73	47	17	67	28	29
TOTAL	**33.154**	**65.660**	**63.462**	**7.628**	**13.054**	**13.706**	**1.663**	**1.687**	**1.835**	**2.341**	**2.280**	**1.398**
% año anterior	..	98,0%	-3,3%	..	71,1%	5,0%	..	1,4%	8,8%	..	-2,6%	-38,7%

• Paro registrado por sector de actividad

Paro registrado por sector de actividad									
MUNICIPIOS	Paro total			Agricultura/Ganadería			Industria		
	2006/Ene	2006/Jun	2007/Ene	2006/Ene	2006/Jun	2007/Ene	2006/Ene	2006/Jun	2007/Ene
Abegondo	277	237	265	6	5	4	45	44	55
Arteixo	1.732	1.616	1.677	23	23	21	414	401	420
Bergondo	370	285	323	7	5	6	41	38	39
Betanzos	788	646	737	7	8	9	78	77	85
Cambre	1.277	1.106	1.260	26	23	18	219	203	234
Carral	264	240	227	4	4	9	68	55	46
Coruña, A	15.348	13.474	14.133	257	228	202	1.666	1.528	1.583
Culleredo	1.524	1.355	1.457	23	16	25	248	212	237
Oleiros	1.477	1.269	1.325	29	23	22	190	168	171
Sada	763	630	706	21	24	19	96	84	83
TOTAL	**23.820**	**20.858**	**22.110**	**403**	**359**	**335**	**3.065**	**2.810**	**2.953**
% año anterior	..	-12,4%	6,0%	..	-10,9%	-6,7%	..	-8,3%	5,1%
MUNICIPIOS	Construcción			Servicios			Sin empleo anterior		
	2006/Ene	2006/Jun	2007/Ene	2006/Ene	2006/Jun	2007/Ene	2006/Ene	2006/Jun	2007/Ene
Abegondo	36	27	20	158	133	160	32	28	26
Arteixo	198	180	177	969	879	927	128	133	132
Bergondo	22	24	32	234	165	190	66	53	56
Betanzos	70	58	70	497	398	453	136	105	120
Cambre	117	83	84	799	698	795	116	99	129
Carral	17	20	16	146	138	131	29	23	25
Coruña, A	1.193	929	1.004	10.303	8.975	9.679	1.929	1.814	1.665
Culleredo	141	104	131	969	867	940	143	156	124
Oleiros	130	97	98	988	850	911	140	131	123
Sada	58	46	56	519	417	494	69	59	54
TOTAL	1.982	1.568	1.688	15.582	13.520	14.680	2.788	2.601	2.454
% año anterior	..	-20,9%	7,7%	..	-13,2%	8,6%	..	-6,7%	-5,7%

• Paro registrado por sexo y grupo de edad

Paro registrado por grupo de edades									
	Total			Menores de 25 anos			25 e más anos		
	2006/Ene	2006/Jun	2007/Ene	2006/Ene	2006/Jun	2007/Ene	2006/Ene	2006/Jun	2007/Ene
Abegondo									
Hombres	123	108	102	15	15	18	108	93	84
Mujeres	154	129	163	14	14	13	140	115	150
Arteixo									
Hombres	631	568	608	94	78	81	537	490	527
Mujeres	1.101	1.048	1.069	117	107	92	984	941	977
Bergondo									
Hombres	131	110	138	17	19	18	114	91	120
Mujeres	239	175	185	25	18	16	214	157	169
Betanzos									
Hombres	263	217	239	55	28	23	208	189	216
Mujeres	525	429	498	57	36	48	468	393	450
Cambre									
Hombres	458	365	430	68	57	73	390	308	357
Mujeres	819	741	830	67	56	62	752	685	768
Carral									
Hombres	103	83	90	17	7	13	86	76	77
Mujeres	161	157	137	15	18	14	146	139	123
Coruña, A									
Hombres	6.110	5.209	5.492	710	615	634	5.400	4.594	4.858
Mujeres	9.238	8.265	8.641	768	567	614	8.470	7.698	8.027
Culleredo									
Hombres	547	454	503	92	84	93	455	370	410
Mujeres	977	901	954	76	57	63	901	844	891
Oleiros									
Hombres	578	480	497	88	66	64	490	414	433
Mujeres	899	789	828	74	45	48	825	744	780
Sada									
Hombres	327	273	284	56	26	34	271	247	250
Mujeres	436	357	422	50	28	25	386	329	397
TOTAL									
Hombres	9.271	7.867	8.383	1.212	995	1.051	8.059	6.872	7.332
Mujeres	14.549	12.991	13.727	1.263	946	995	13.286	12.045	12.732
Total	23.820	20.858	22.110	2.475	1.941	2.046	21.345	18.917	20.064

CONSTRUCCIÓN (Edificación y vivienda)

• Número y superficie de edificios y viviendas

Número e superficie de edificios y viviendas segundo tipo de obra, Unidades y miles de metros cuadrados									
MUNICIPIOS	Viviendas de nueva planta			Edificios en rehabilitación			Viviendas en rehabilitación		
	2001	2003	2005	2001	2003	2005	2001	2003	2005
Abegondo	21	7	10	6	1	1	0	0	0
Arteixo	391	543	340	55	32	21	13	19	10
Bergondo	91	26	47	14	10	15	4	3	5
Betanzos	101	17	82	6	5	1	3	7	0
Cambre	393	300	228	8	3	1	2	1	1
Carral	52	20	187	5	6	3	1	4	0
Coruña, A	1.135	2.174	2.752	62	28	32	72	24	64
Culleredo	369	332	295	11	8	16	4	4	7
Oleiros	700	581	429	14	11	11	0	6	4
Sada	330	257	725	9	2	3	8	2	2
TOTAL	**3.583**	**4.257**	**5.095**	**190**	**106**	**104**	**107**	**70**	**93**
% año anterior	**..**	**18,8%**	**19,7%**	**..**	**-44,2%**	**-1,9%**	**..**	**-34,6%**	**32,9%**

Número e superficie de edificios y viviendas segundo tipo de obra, Unidades y miles de metros cuadrados									
	Edificios en demolición			Viviendas en demolición			Variación neta parque viviendas		
	2001	2003	2005	2001	2003	2005	2001	2003	2005
Abegondo	0	0	0	0	0	0	21	7	10
Arteixo	4	10	9	5	11	10	399	551	340
Bergondo	2	0	4	0	2	5	95	27	47
Betanzos	2	1	5	10	1	3	94	23	79
Cambre	2	1	16	2	2	14	393	299	215
Carral	0	1	2	0	2	3	53	22	184
Coruña, A	132	102	127	297	241	257	910	1.957	2.559
Culleredo	3	3	2	3	8	3	370	328	299
Oleiros	6	2	12	6	2	12	694	585	421
Sada	4	1	10	4	1	8	334	258	719
TOTAL	**155**	**121**	**187**	**327**	**270**	**315**	**3.363**	**4.057**	**4.873**
% año anterior	**..**	**-21,9%**	**54,5%**	**..**	**-17,4%**	**16,7%**	**..**	**20,6%**	**20,1%**

• Número de licencias

Numero de licencias según tipo de obra por ayuntamiento									
	Nueva planta			Rehabilitación			Solo demolición total		
	2001	2003	2005	2001	2003	2005	2001	2003	2005
Abegondo	21	7	10	6	1	1	0	0	0
Arteixo	56	45	45	65	41	32	2	5	6
Bergondo	68	31	46	14	10	15	1	0	2
Betanzos	18	10	8	7	6	4	1	0	2
Cambre	106	38	32	8	3	1	1	1	8
Carral	24	17	28	5	7	4	0	0	0
Coruña, A	117	100	100	71	30	35	76	64	64
Culleredo	65	47	54	10	8	17	2	2	0
Oleiros	131	108	109	14	8	13	3	1	3
Sada	85	74	95	9	2	4	0	1	6
TOTAL	**2.692**	**2.480**	**2.532**	**2.210**	**2.119**	**2.131**	**2.087**	**2.077**	**2.096**
% año anterior	**..**	**-7,9%**	**2,1%**	**...**	**-4,1%**	**0,6%**	**..**	**-0,5%**	**0,9%**

TURISMO (Directorio)

• Número de alojamientos turísticos

Alojamientos turísticos									
	Hoteles			Turismo rural			Campamentos turísticos		
	2003	2004	2005	2003	2004	2005	2003	2004	2005
Abegondo	0	0	0	1	1	1	0	0	0
Arteixo	4	4	7	1	1	1	1	1	1
Bergondo	2	2	2	0	0	0	8	8	8
Betanzos	1	1	2	0	0	0	0	0	0
Cambre	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Carral	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Coruña, A	17	19	20	0	0	0	0	0	0
Culleredo	4	4	3	0	0	0	0	0	0
Oleiros	7	8	9	0	0	0	2	2	2
Sada	3	3	3	0	0	0	2	2	2
TOTAL	**38**	**41**	**46**	**2**	**2**	**2**	**13**	**13**	**13**
% año anterior	**..**	**7,9%**	**12,2%**	**..**	**0,0%**	**0,0%**	**..**	**0,0%**	**0,0%**

TRANSPORTE (Carreteras y vehículos)

• Número de vehículos matriculados

Número de vehículos matriculados						
MUNICIPIOS	2005		2006		% 2006/2005	
	Persona física	Persona jurídica	Persona física	Persona jurídica	Persona física	Persona jurídica
Abegondo	200	n.d.	239	26	**19,5%**	..
Arteixo	885	n.d.	1.027	313	**16,0%**	..
Bergondo	236	n.d.	227	167	**-3,8%**	..
Betanzos	426	n.d.	440	115	**3,3%**	..
Cambre	827	n.d.	879	189	**6,3%**	..
Carral	216	n.d.	220	84	**1,9%**	..
Coruña, A	7.277	n.d.	7.447	3.252	**2,3%**	..
Culleredo	973	n.d.	984	161	**1,1%**	..
Oleiros	1.223	n.d.	1.292	495	**5,6%**	..
Sada	521	n.d.	533	348	**2,3%**	..
TOTAL	**12.784**	**n.d.**	**13.288**	**5.150**	**3,9%**	..

• Parques de vehículos

Número de parque de vehículos				
MUNICIPIOS	2001	2003	2005	% 2005/2001
Abegondo	3.004	3.217	3.502	**16,6%**
Arteixo	12.862	13.969	15.849	**23,2%**
Bergondo	4.002	4.318	4.868	**21,6%**
Betanzos	6.473	6.721	7.310	**12,9%**
Cambre	9.825	11.019	12.622	**28,5%**
Carral	3.061	3.241	3.607	**17,8%**
Coruña, A	125.813	128.122	134.484	**6,9%**
Culleredo	10.666	11.790	13.525	**26,8%**
Oleiros	15.260	16.358	18.323	**20,1%**
Sada	6.212	6.767	7.720	**24,3%**
TOTAL	**197.178**	**205.522**	**221.810**	**12,5%**

PUERTO DE A CORUÑA

• Tráfico

Tráfico	2003	2004	2005	% 2005/2003
Pasajeros	42.644	43.402	33.757	**-20,8%**
Buques mercantes	1.282	1.338	1.378	**7,5%**
Buques de guerra	13	15	29	**123,1%**
Embarcaciones de pesca	395	406	762	**92,9%**
Embarcaciones de recreo	26	10	0	**-100,0%**
Tráfico terrestre (toneladas)	12.549.753 Tm	13.170.434 Tm	14.396.077 Tm	**14,7%**

• Mercancía

Mercancía	2003	2004	2005	% 2005/2003
Carga y descarga	12.026.683 Tm	12.630.156 Tm	13.984.830 Tm	**16,3%**
Transbordada	2.274 Tm	2.310 Tm	2.000 Tm	**-12,0%**
Tráfico interior	523.070 Tm	540.292 Tm	411.247 Tm	**-21,4%**
Avituallamiento	127.902 Tn	108.049 Tn	107.675 Tn	**-15,8%**
Pesca capturada	24.306.411 Kg	25.366.324 Kg	28.924.318 Kg	**19,0%**

• Instalaciones

INSTALACIONES	2003	2004	2005	% 2005/2003
Utilización de muelles	12.026.683 Tm	12.630.156 Tm	13.984.830 Tm	**16,3%**
Dársenas, amarres de punta y atraque -número de barcos	1.288	1.336	1.468	**14,0%**
Ocupación de superficie - m²/día	11.952.819	13.435.883	1.710.338	**-85,7%**
Utilización de grúas del servicio - Horas de servicio	2.566 h	2.284 h	--	
Utilización de grúas del servicio - Mercancía cargada / descargada	3.587.794 Tm	4.543.716 Tm	--	
Utilización de grúas de particulares - Horas de servicio	6.534 h	8.029 h	11.755 h	**79,9%**
Utilización de grúas de particulares - Mercancía cargada / descargada	3.587.794 Tm	4.213.098 Tm	3.299.089 Tm	**-8,0%**
Uso de instalaciones especiales - Horas de servicio	11.800 h	14.879 h	16.907 h	**43,3%**
Uso de instalaciones especiales - Mercancía cargada / descargada	8.075.334 Tm	7.799.677 Tm	8.992.594 Tm	**11,4%**

AEROPUERTO DE A CORUÑA

• Número total de pasajeros

Tráfico del aeropuerto de Alvedro (A Coruña)						
	2004		2005		2006	
	Total	% Inc. 2004 s/03	Total	% Inc. 2005 s/04	Total	% Inc. 2006 s/05
Pasajeros	586.239	6,6%	852.322	45,4%	1.014.780	19,1%

• Número total de operaciones

Tráfico del aeropuerto de Alvedro (A Coruña)						
	2004		2005		2006	
	Total	% Inc. 2004 s/03	Total	% Inc. 2005 s/04	Total	% Inc. 2006 s/05
Operaciones	12.945	2,6%	15.625	20,7%	17.406	11,4%

• Volumen total de carga

Tráfico del aeropuerto de Alvedro (A Coruña)						
	2004		2005		2006	
	Total	% Inc. 2004 s/ 2003	Total	% Inc. 2005 s/2004	Total	% Inc. 2006 s/2005
Carga	539.184	-0,5%	422.743	-21,6%	555.4039	31,1%

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (Catastro y Presupuestos)

• Catastro inmobiliario urbano

Catastro inmobiliario urbano									
	2001			2003			2005		
	Número de parcelas urbanas	Superficie total de las parcelas urbanas (miles de m2)	Bienes inmuebles	Número de parcelas urbanas	Superficie total de las parcelas urbanas (miles de m2)	Bienes inmuebles	Número de parcelas urbanas	Superficie total de las parcelas urbanas (miles de m2)	Bienes inmuebles
Abegondo	2.824	3.211	2.854	3.011	3.241	3.087	3.265	4.422	3.333
Arteixo	9.091	7.492	15.442	9.106	7.479	16.970	9.126	7.521	18.385
Bergondo	5.304	6.018	5.382	5.381	6.114	5.526	5.520	6.127	5.695
Betanzos	4.377	2.852	9.072	4.409	2.862	9.710	4.453	2.886	10.132
Cambre	6.490	7.463	11.818	6.665	7.490	12.758	6.825	7.893	13.373
Carral	2.812	2.310	3.128	2.854	2.311	3.319	3.119	2.903	3.771
Coruña, A	20.426	19.571	135.492	20.083	19.073	138.985	20.000	19.100	142.571
Culleredo	6.773	7.874	15.333	6.918	8.205	16.723	7.566	8.631	18.718
Oleiros	11.334	10.997	19.141	11.813	11.386	19.985	12.306	12.085	21.872
Sada	5.500	5.068	9.177	5.769	5.150	9.865	6.964	7.623	12.019
TOTAL	**74.931**	**72.856**	**226.839**	**76.009**	**73.311**	**236.928**	**79.144**	**79.191**	**249.869**

• Liquidación de los presupuestos de los municipios. Ingresos y gastos consolidados

Liquidación de los presupuestos de los municipios. Ingresos y gastos consolidados						
MUNICIPIOS	2001		2003		2005	
	Derechos liquidados	Obligaciones reconocidas netas	Derechos liquidados	Obligaciones reconocidas netas	Derechos liquidados	Obligaciones reconocidas netas
Abegondo	2.406.552	2.377.701	2.739.164	2.567.108	n.d.	n.d.
Arteixo	14.272.057	15.964.100	17.162.165	15.876.443	20.655.349	17.187.165
Bergondo	3.376.626	3.620.922	4.594.729	3.721.198	4.245.822	3.473.127
Betanzos	6.309.377	6.057.075	6.841.397	6.825.671	7.086.500	7.010.986
Cambre	9.157.231	9.633.261	10.187.644	11.172.814	13.351.907	11.837.626
Carral	2.872.766	2.887.910	2.339.445	2.749.777	n.d.	n.d.
Coruña, A	155.632.294	146.816.813	180.489.780	177.176.477	193.417.910	165.893.604
Culleredo	12.504.489	13.350.738	15.417.728	15.796.248	15.597.168	18.811.276
Oleiros	18.901.485	16.160.552	19.917.963	19.847.375	27.868.678	28.222.664
Sada	5.997.885	6.685.541	6.869.478	6.191.255	12.088.781	11.736.605
TOTAL	**231.430.762**	**223.554.613**	**266.559.493**	**261.924.366**	**294.312.115**	**264.173.053**
% año anterior	..	..	**15,2 %**	**17,2 %**	**10,4 %**	**0,9%**

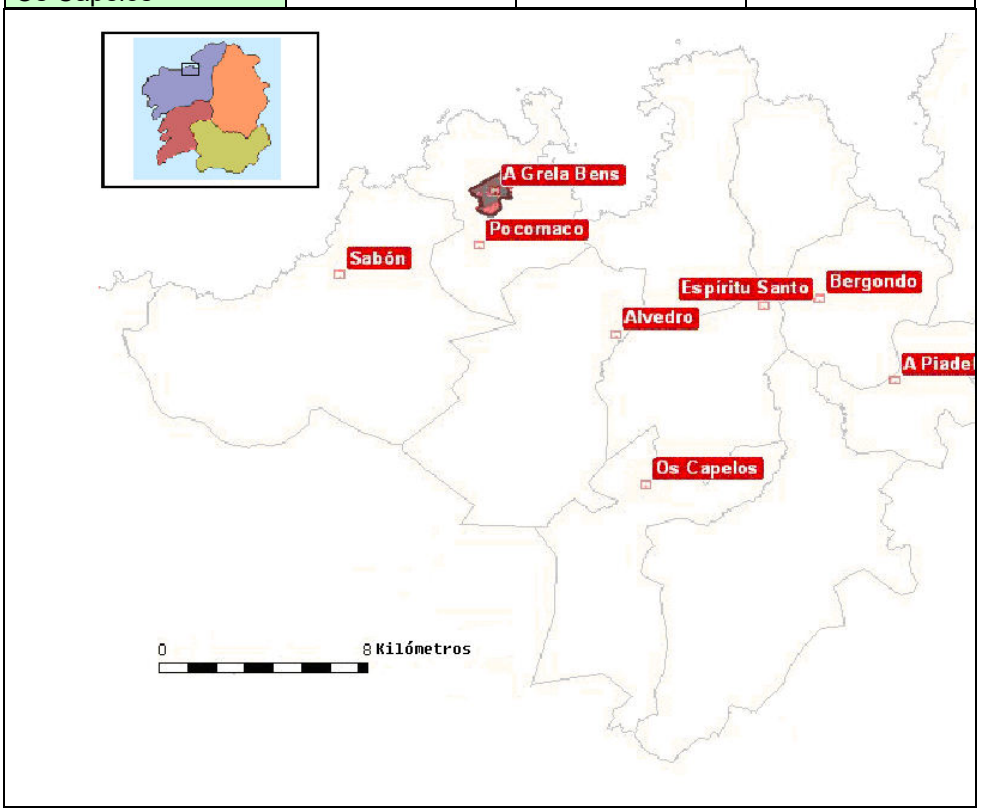
EMPRESAS (Directorio de empresas)

• Empresas por situación de actividad

Empresas por situación de actividad e sede social									
MUNICIPIOS	2000			2002			2004		
	Alta	Permanencia	Baja	Alta	Permanencia	Baja	Alta	Permanencia	Baja
Abegondo	23	246	18	30	257	31	34	285	15
Arteixo	229	1.446	145	236	1.562	210	238	1.753	122
Bergondo	66	452	33	64	505	53	58	579	24
Betanzos	111	858	93	109	902	90	94	967	62
Cambre	170	1.097	110	175	1.251	184	205	1.425	87
Carral	37	315	23	50	322	42	36	357	22
Coruña, A	2.183	17.228	1.752	1.922	17.540	2.412	2.245	18.844	1.143
Culleredo	182	1.117	98	173	1.267	201	249	1.421	85
Oleiros	242	1.674	183	196	1.834	277	277	2.004	126
Sada	130	688	74	96	775	85	97	872	39
TOTAL	**3.373**	**25.121**	**2.529**	**3.051**	**26.215**	**3.585**	**3.533**	**28.507**	**1.725**
% año anterior	..	..	..	**-9,5%**	**4,4%**	**41,8%**	**15,8%**	**8,7%**	**-51,9%**

• Parques empresariales y su localización

Parques empresariales del Área Metropolitana de A Coruña			
Parque empresarial	**Parcelas**	**Superficie (m2)**	**Municipio**
A Grela Bens	175	1.407.742	A Coruña
Pocomaco	147	736.000	A Coruña
Sabón	167	3.288.000	Arteixo
Alvedro	180	441.903	Culleredo
Espíritu Santo	131	558.809	Cambre
Bergondo	251	882.000	Bergondo
A Piadela	18	391.724	Betanzos
Os Capelos		214.455	Carral



Fuente: www.sueloempresarial.com - Consorcio de la Zona Franca de Vigo

III.- UNA APROXIMACIÓN AL COMERCIO EXTERIOR DEL ÁREA METROPOLITANA DE A CORUÑA.

III.1.- Introducción.

En el presente capítulo se **analizan aquellos aspectos considerados más relevantes de la evolución del comercio exterior del Área Metropolitana de A Coruña** en el período **1995-2005**. Dicho análisis se centrará en el estudio de las magnitudes del comercio exterior de las empresas del Área Metropolitana, realizando simultáneamente una **comparativa con Galicia**.

Se ha solicitado al **Instituto de Comercio Exterior** (ICEX) la información para el análisis de la evolución del comercio exterior del Área Metropolitana de A Coruña en el período 1995-2005. El nivel de desagregación territorial máximo proporcionado por el ICEX hace referencia a la provincia de A Coruña. Por lo tanto, para obtener una estimación para el Área Metropolitana de A Coruña se ha tenido que **realizar una aproximación**, introduciendo una serie de hipótesis de trabajo, obteniendo así un modelo simplificado de la realidad de forma que permita tener una visión cuantitativa aproximada del comercio exterior referido al Área Metropolitana. Dichas hipótesis han sido necesarias para modelizar el comportamiento del comercio exterior estimado del total del sistema empresarial privado del Área, así como para su asignación a agrupaciones de cadenas empresariales.

Así, en este estudio se estimará el peso de cada partida arancelaria en función de la localización de las empresas exportadoras e importadoras del Área con respecto al total de la provincia. A partir de esa estimación **se considera que se mantiene la misma estructura de pesos relativos**, es decir, en los años 1995 y 2000 se aplican los mismos porcentajes de pesos relativos estimados para el año 2005 para las agrupaciones de actividades.

Así, partiendo de los datos de **5.308 empresas de la provincia de A Coruña de la Base de Datos ARDAN** (ver Tabla III.1), se realiza inicialmente una

estimación del peso relativo que las empresas del **Área Metropolitana de A Coruña tienen sobre el total de la provincia**.

Tabla III.1
Aproximación de los datos de Facturación (euros) para la estimación del comercio exterior del Área metropolitana de A Coruña

¿REALIZA EXPORTA-CIONES?	¿ÁREA METROPOLITANA DE A CORUÑA?				TOTAL GENERAL
	No	% s/ TOTAL GENERAL	Si	% s/ TOTAL GENERAL	
No	6.102.789.589	33,91%	11.893.885.334	66,09%	17.996.674.923
Si	4.351.465.235	24,92%	13.111.178.434	75,08%	17.462.643.669
TOTAL	10.454.254.824	29,48%	25.005.063.768	70,52%	35.459.318.592

Fuente: elaboración propia a partir de datos de ARDAN 2006

Una vez obtenidos esos datos de ARDAN (año 2006), se calcula el peso de la suma de la facturación de las empresas que realizan actividades exportadoras del Área Metropolitana de A Coruña con respecto a la suma total de facturación de las empresas exportadoras de la provincia de A Coruña. El resultado es que el **75,08% de la facturación de las empresas exportadoras de la provincia de A Coruña** corresponde a **empresas cuyo domicilio fiscal está ubicado en el Área Metropolitana de A Coruña**.

$$Fact\ Export\% = \frac{\sum \text{Fact Export AM A Coruña}}{\sum \text{Fact Export Provincia A Coruña}} \times 100 = \frac{13.111.178.434{,}00}{17.462.643.669{,}00} \times 100 = 75{,}08\%$$

A partir del porcentaje obtenido en el paso anterior (75,08%), se estima el montante total de la exportación del Área Metropolitana de A Coruña aplicando ese peso obtenido al total de exportaciones de la provincia de A Coruña facilitado por el ICEX para el año 2005, cálculos que se recogen en la Tabla III.2.

Tabla III.2
Aproximación a la exportación estimada del Área Metropolitana de A Coruña

Total exportaciones de la provincia de A Coruña en el año 2005 (millones euros): 4.842,05 (ICEX)
% del Área Metropolitana de A Coruña sobre el total de la provincia: 75,08%
Total exportaciones Área Metropolitana de A Coruña en el año 2005 (millones euros): 3.635,41 (estimación)

Fuente: elaboración propia a partir de datos de ARDAN 2006

Por otro lado, hay que resaltar que la **información disponible en el ICEX** se clasifica por **capítulos de arancel** (códigos TARIC) que no coincide exactamente con la clasificación de **cadenas empresariales** definidas para el presente estudio *Visión Estratégica del Sistema Empresarial Privado del Área Metropolitana de A Coruña 2006*. Por lo tanto, ha sido necesario realizar una asignación de los capítulos y partidas del arancel a cada una de las 8 agrupaciones de actividades representativas del Área Metropolitana de A Coruña.

La **no coincidencia entre capítulos arancelarios y cadenas empresariales**, es debida principalmente a que el desglose descrito por los códigos TARIC no es suficiente para asignar los capítulos y partidas arancelarias a las cadenas empresariales detalladas. Además, las cadenas empresariales con un fuerte componente de servicios (turismo, educación, salud, medioambiente, servicios financieros, información, cultura y relacionados, entre otras), no son recogidas en capítulos o partidas arancelarias específicas de TARIC por dificultades en la determinación y concreción de los volúmenes de comercio exterior.

En la Tabla III.3 se muestran esquemáticamente el **conjunto de actividades más representativas dentro del Área Metropolitana de A Coruña** y los capítulos de arancel considerados en cada uno para la obtención de las magnitudes de comercio exterior del sistema empresarial del Área en el año 2005.

Tabla III.3
Relación de capítulos de arancel por conjunto de actividades empresariales

AGRUPACIÓN DE ACTIVIDADES EMPRESARIALES	CAPÍTULO DEL ARANCEL
AGROALIMENTACIÓN	“01” al “24” (sin productos pesqueros)
ENERGÍA	“27”
EQUIPAMIENTOS E INDUSTRIA AUXILIAR	“72” al “85”
INDUSTRIA QUÍMICA	“28” al “40”
MADERA	“44” al 48
PRODUCTOS DERIVADOS DEL MAR	“03” y partida arancelaria “1604” y “1605”
MATERIALES CONSTRUCCIÓN	“25”, “68” y “69”
TEXTIL/CONFECCIÓN	“41” al “43” y “50” al “64”

Fuente: elaboración propia a partir de información del ICEX

El **análisis efectuado a partir de estas agrupaciones de actividades abarca aproximadamente el 70% del total de las exportaciones estimadas del Área Metropolitana** y el **75% de las importaciones**, por lo que supone un valor muy significativo del total del comercio exterior del Área Metropolitana de A Coruña.

Una vez definidas las agrupaciones de actividades a estudiar, se procede a estimar **el peso de la facturación de las empresas del Área Metropolitana en cada agrupación en relación al total de la Provincia en esa agrupación**, al igual que se hizo en el caso del conjunto Área Metropolitana en relación al total de Galicia.

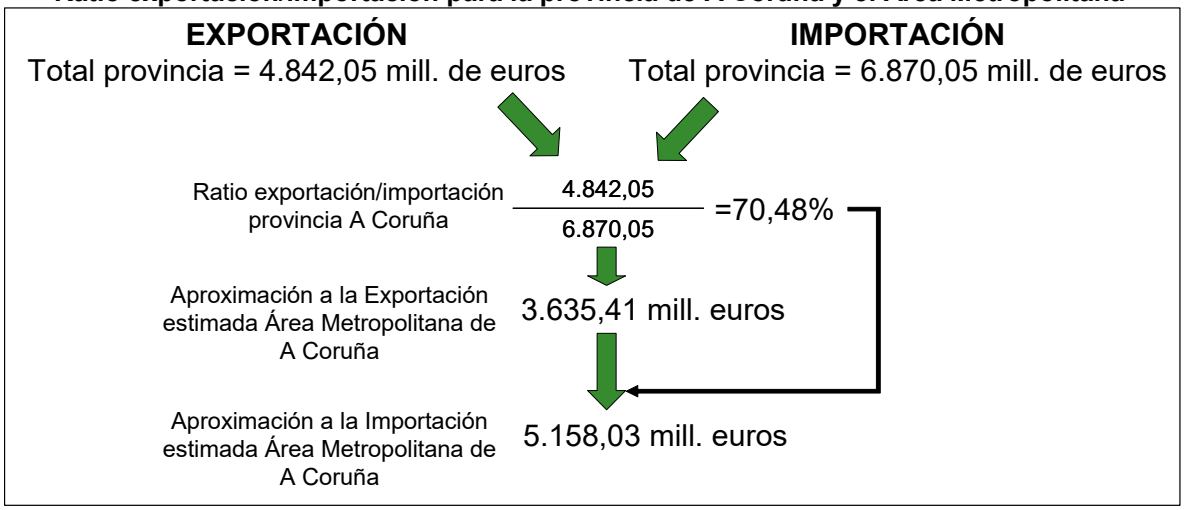
Tabla III.4
Aproximación a la facturación de las empresas exportadoras de la provincia y del Área Metropolitana de A Coruña por grupos de actividad

GRUPOS DE ACTIVIDADES	Facturación en euros			
	Resto de la provincia de A Coruña	Área Metropolitana de A Coruña	Total Provincia A Coruña	% AM sobre la provincia
MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN "25", "68" y "69"	194.576.777	**5.770.831.272**	5.965.408.049	***96,74%***
TEXTIL/CONFECCIÓN/MODA Y COMPLEMENTOS "41" al "43", "50" al "64"	205.514.634	**4.773.387.470**	4.978.902.104	***95,87%***
EQUIPAMIENTOS E INDUSTRIA AUXILIAR "72" al "85"	1.401.861.348	**768.989.231**	2.170.850.579	***35,42%***
AGROALIMENTACIÓN "01" al "24" (sin productos pesqueros)	43.962.360	**708.441.692**	752.404.052	***94,16%***
PRODUCTOS DERIVADOS DEL MAR "03" y p.a. "1604" y "1605"	1.087.125.178	**174.512.574**	1.261.637.752	***13,83%***
MADERA "44" al "48"	878.781.569	**90.209.094**	968.990.663	***9,31%***
INDUSTRIA QUÍMICA "28" al "40"	191.447.808	**46.806.777**	238.254.585	***19,65%***
ENERGÍA "27"	-	**6.877.357**	6.877.357	***100,00%***

Fuente: elaboración propia a partir de datos de ARDAN 2006

Para el caso de la **estimación de las importaciones del Área Metropolitana de A Coruña**, la hipótesis básica realizada es que el ratio exportaciones/importaciones de la provincia de A Coruña se mantiene constante y es aplicable también al Área Metropolitana (ver Tabla III.5).

Tabla III.5
Ratio exportación/importación para la provincia de A Coruña y el Área Metropolitana



Fuente: elaboración propia a partir de datos del ICEX

En el caso de los grupos de actividades se siguen los mismos pasos, es decir, se calcula el **ratio exportaciones/importaciones para la provincia de A Coruña para cada una de las actividades** y se aplica este ratio a las exportaciones de cada una de las agrupaciones de actividades en el Área Metropolitana de A Coruña (ver Tabla III.6).

Tabla III.6
Ratios estimados de exportación/importación para la provincia de A Coruña por conjunto de actividades (datos en euros)

CONJUNTO DE ACTIVIDADES	PROVINCIA DE A CORUÑA		RATIO EXPORT/IMPORT
	EXPORTACIÓN	IMPORTACIÓN	
Textil/Confección/Moda y Complementos "41" al "43", "50" al "64"	1.742.240.000	1.240.510.000	***140,45%***
Equipamientos e Industria Auxiliar "72" al "85"	570.400.000	983.310.000	***58,01%***
Energía "27"	437.150.000	1.960.930.000	***22,29%***
Productos Derivados Del Mar "03" y p.a. "1604" y "1605"	320.500.000	333.730.000	***96,04%***
Madera "44" al "48"	217.280.000	226.140.000	***96,08%***
Industria Química "28" al "40"	142.350.000	165.000.000	***86,27%***
Agroalimentación "01" al "24" (sin productos pesqueros)	102.170.000	258.940.000	***39,46%***
Materiales de Construcción "25", "68" y "69"	38.580.000	23.930.000	***161,22%***

Fuente: elaboración propia a partir de datos del ICEX

En el epígrafe 3.2 se recoge **una visión global de la aproximación realizada sobre el comercio exterior estimado de las principales actividades del Área Metropolitana de A Coruña**. Se incluyen dos tablas resumen relativas a las exportaciones e importaciones del conjunto de actividades principales del Área.

En el epígrafe 3.3 se realiza un **análisis descriptivo de la aproximación al comercio exterior estimado del conjunto de actividades empresariales más representativas del Área Metropolitana de A Coruña** (ya indicadas en la Tabla III.3). Para cada conjunto de actividades, se ilustra con una descripción de la aproximación a la balanza comercial estimada de los años 1995, 2000 y 2005 en el Área Metropolitana de A Coruña. También se incorpora la estimación del flujo exportador y del flujo importador en los períodos 1995-2000 y 2000-2005 para el Área Metropolitana de A Coruña y el conjunto gallego.

III.2.- Visión global del comercio exterior de las actividades del Área Metropolitana de A Coruña.

La Tabla III.7 y Tabla III.8 ofrece una aproximación a la **visión global del comercio exterior estimado** (exportaciones e importaciones) de las **agrupaciones de actividades consideradas más representativas** del Área Metropolitana de A Coruña. Se detallan las **tasas estimadas de crecimiento acumulado** en el período 2000/2005, así como el **peso o aportación estimada de cada conjunto de actividades a la exportación e importación total del Área Metropolitana y con respecto al total de dichas agrupaciones en Galicia**. También se indican los **principales mercados de origen/destino** y los **principales productos exportados/importados** de cada agrupación de actividades. Tanto en el caso de los productos como de los mercados, se tratan de una forma más detallada en cada uno de los epígrafes posteriores que describen cada agrupación de actividad.

En la Tabla III.7 se puede observar que la **tasa global estimada de crecimiento acumulada de las exportaciones** en el período 2000-2005 fue del **135,43%**. La agrupación de actividades que ha experimentado un **mayor**

crecimiento en ese período han sido las actividades de **Textil/confección/moda y complementos** (176,31%), le siguen a mayor distancia las actividades de **Energía** (98,03%) y las actividades de **Equipamientos e industria auxiliar** (72,58%). El cuarto grupo de actividades en base a la tasa de crecimiento en el período 2000-2005 son las actividades relacionadas con la **Madera** (58,44).

En el año 2005 **el Área Metropolitana de A Coruña alcanzó un volumen total de exportaciones estimado** por valor de **3.635,41 millones de euros**. Las actividades empresariales de **Textil/confección/moda y complementos**, con más de 1.670 millones de euros, concentra el mayor volumen de exportaciones del Área Metropolitana, seguidas a una distancia importante por las actividades de **Energía** con 437 millones de euros, las actividades de **Equipamientos e Industria Auxiliar** con más de 202 millones de euros y las actividades de **agroalimentación** con 96,2 millones de euros.

La **exportación del conjunto de actividades consideradas más representativas del Área Metropolitana** suponen un **69,75% sobre el total** de las exportaciones del Área. La **aportación** de cada conjunto de actividades a la **exportación total del Área Metropolitana de A Coruña** en el año 2005, destaca **Textil/confección/moda y complementos** con un peso del 45,95% sobre el total del Área, seguida de las actividades de **Energía** con el 12,02% y las actividades de **Equipamientos e Industria Auxiliar** con el 5,56%.

Teniendo en cuenta las dificultades técnicas para la asignación al Área de los principales mercados y productos, tanto en el caso de exportaciones como de importaciones, se ofrecen a título ilustrativo las referencias de los principales **mercados de destino de exportaciones y origen de importaciones de la provincia,** así como los **principales productos, para cada agrupación.** En gran medida coinciden con los del Área Metropolitana de A Coruña, teniendo en cuenta el peso de dicha zona con respecto al total de la provincia.

Tabla III.7
Estimación de las exportaciones de las principales agrupaciones de actividades consideradas para el análisis del comercio exterior del Área Metropolitana de A Coruña

CONJUNTO DE ACTIVIDADES	VOLUMEN DE EXPORTACIÓN ÁREA METROP. DE A CORUÑA 2005 (euros)	TASA DE CRECIMIENTO ACUMULADA 2000-2005 ÁREA METROPOLITANA	% SOBRE LA EXPORTACIÓN TOTAL DEL ÁREA METROP. (2005)	% CON RESPECTO AL TOTAL DE ESA ACTIVIDAD EN GALICIA 2005	PRINCIPALES MERCADOS DE DESTINO (*)	PRINCIPALES PRODUCTOS EXPORTADOS (*)
TEXTIL/CONFECCIÓN/MODA Y COMPLEMENTOS "41" al "43", "50" al "64"	1.670.325.387	176,31%	45,95%	91,64%	Portugal, Francia, Grecia, Italia, Reino Unido, Alemania	Trajes, conjuntos, chaquetas, vestidos, faldas, pantalones, suéteres, jerséis,…
ENERGÍA "27"	437.150.000	98,03%	12,02%	89,94%	Portugal, Estados Unidos, México, Nigeria, Países Bajos	Gasolinas y aceites
EQUIPAMIENTOS E INDUSTRIA AUXILIAR "72" al "85"	202.055.112	72,58%	5,56%	19,37%	Portugal, China, Francia, Reino Unido, Alemania	Maquinas y aparatos eléctricos, Barras de Aluminio, Hierro o Acero
AGROALIMENTACIÓN "01" al "24" (sin productos pesqueros)	96.200.290	6,54%	2,65%	21,88%	Portugal, Francia, Reino Unido, Bélgica	Bebidas, líquidos y animales vivos
PRODUCTOS DERIVADOS DEL MAR "03" y p.a. "1604" y "1605"	44.332.281	22,71%	1,22%	3,90%	Italia, Portugal, Francia, Alemania, Reino Unido	Pescados, crustáceos y moluscos
MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN "25", "68" y "69"	37.321.616	8,89%	1,03%	9,35%	Portugal, Noruega, Italia, Reino Unido, Irlanda	Manufacturas de piedra, yeso, cemento,...
INDUSTRIA QUÍMICA "28" al "40"	27.965.652	28,63%	0,77%	5,15%	Países Bajos, Alemania, Portugal, Francia, Italia, Reino Unido	Propeno (Propileno) y Dentífricos
MADERA "44" al "48"	20.227.885	58,44%	0,56%	3,83%	Portugal, Francia, Reino Unido, Italia, Alemania, Países Bajos	Tableros de madera (de fibra, de partículas,…)
TOTAL CONJUNTO ACTIVIDADES CONSIDERADAS	***2.535.578.224***	***122,90%***	***69,75%***	***39,62%***		
RESTO ACTIVIDADES	***1.099.832.916***	***170,50%***	***30,25%***	***19,21%***		
TOTAL ÁREA	**3.635.411.140**	**135,43%**	**100%**	**29,98%**		

Fuente: estimación realizada a partir de los datos del ICEX

(*) nota: estos datos están referidos al conjunto de la provincia de A Coruña, puesto que técnicamente no es posible asignarlos al Área Metropolitana

Tabla III.8
Estimación de las importaciones de las principales agrupaciones de actividades consideradas para el análisis del comercio exterior del Área Metropolitana de A Coruña

CONJUNTO DE ACTIVIDADES	VOLUMEN DE IMPORTACIÓN ÁREA METROP. DE A CORUÑA 2005 (euros)	TASA DE CRECIMIENTO ACUMULADA 2000-2005 ÁREA METROPOLITANA	% SOBRE LA IMPORTACIÓN TOTAL DEL ÁREA METROP. (2005)	% CON RESPECTO AL TOTAL DE ESA ACTIVIDAD EN GALICIA 2005	PRINCIPALES MERCADOS DE ORIGEN (*)	PRINCIPALES PRODUCTOS IMPORTADOS (*)
ENERGÍA "27"	1.960.930.000	39,83%	38,02%	93,29%	México, Libia, Argelia, Noruega, Rusia, Indonesia	Aceites y combustibles sólidos
TEXTIL/CONFECCIÓN/MODA Y COMPLEMENTOS "41" al "43", "50" al "64"	1.189.305.346	138,03%	23,06%	80,34%	Portugal, Turquía, China, Italia, Marruecos	Trajes, chaquetas, vestidos, jerséis,…
EQUIPAMIENTOS E INDUSTRIA AUXILIAR "72" al "85"	348.321.901	118,14%	6,75%	19,16%	Portugal, Francia, Reino Unido, Alemania, Italia, Noruega	Semiproductos de hierro, barras de hierro y acero
AGROALIMENTACIÓN "01" al "24" (sin productos pesqueros)	243.810.345	38,07%	4,73%	52,81%	Argentina, Reino Unido, Estados Unidos, Portugal, Brasil, Francia	Preparaciones para alimentación de animales
PRODUCTOS DERIVADOS DEL MAR "03" y p.a. "1604" y "1605"	46.162.285	37,42%	0,89%	2,97%	El Salvador, Reino Unido, Seychelles y dependencias, Francia, Guatemala	Pescado congelado
INDUSTRIA QUÍMICA "28" al "40"	32.415.402	75,62%	0,63%	3,50%	Irlanda, Alemania, Portugal, Francia, Italia, Países Bajos	Placas, hojas, películas,…de plástico
MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN "25", "68" y "69"	23.149.463	359,31%	0,45%	17,63%	Reino Unido, Francia, Portugal, Alemania, Italia	Manufacturas de piedra y otros materiales
MADERA "44" al "48"	21.052.715	34,94%	0,41%	4,32%	Portugal, Alemania, Finlandia, Rumania, Suecia, Francia	Madera aserrada y tableros
TOTAL CONJUNTO ACTIVIDADES CONSIDERADAS	***3.865.147.458***	***67,25%***	***74,93%***	***43,14%***		
RESTO ACTIVIDADES	***1.292.886.082***	***661,96%***	***25,07%***	***26,98%***		
TOTAL ÁREA	**5.158.033.540**	**107,93%**	**100%**	**37,51%**		

Fuente: estimación realizada a partir de los datos del ICEX

(*) nota: estos datos están referidos al conjunto de la provincia de A Coruña, puesto que técnicamente no es posible asignarlos al Área Metropolitana

La **comparativa** de la **exportación de cada actividad del Área Metropolitana de A Coruña en relación a la exportación total de Galicia** en esa misma actividad lleva a destacar el caso de las actividades de **Textil/confección/moda y complementos**, que representa el 91,64% del total de las exportaciones de estas actividades en Galicia. Con un porcentaje bastante próximo, se encuentra el conjunto de actividades de la **Energía** que representa el 89,94% del total gallego y, a mayor distancia, las actividades de **Equipamientos e Industria Auxiliar** (19,37%). En su conjunto, la estimación del valor total de exportaciones del Área Metropolitana de A Coruña (3.635 millones de euros) supone el 29,98% del total de exportaciones de Galicia en el año 2005 (12.125 millones de euros).

En todas las agrupaciones de actividades existe una ralentización y un menor dinamismo en el período 2000-2005 en relación a los porcentajes de crecimiento del período 1995-2000, si bien en algunas actividades esa ralentización es menos acentuada, como es el caso de las actividades de Energía, Equipamientos e Industria Auxiliar y Textil/confección/moda y complementos.

En relación a los **mercados de destino de las exportaciones de las empresas del Área Metropolitana de A Coruña**, destacan **Portugal y Francia**. También se observa una **tendencia a incrementarse** las exportaciones con destino tanto a **países de la UE** (Italia y Reino Unido) como **otros destinos más variados**.

El peso de las actividades contempladas en **"restos de actividades"** incluye aproximadamente cien **capítulos arancelarios** que son **difícilmente encajables** en alguna de las cadenas contempladas debido al nivel de detalle necesario. Individualmente, apenas supone un 0,3% cada una sobre el total de **exportaciones** estimadas del Área, sumando en conjunto aproximadamente un 30%. Análogamente, en el caso de las **importaciones**, dichos capítulos suman en conjunto aproximadamente un 25% del total de importaciones estimadas para el conjunto del Área.

En la Tabla III.8 se recoge los datos relativos a la estimación de las **importaciones** y se puede observar que la **tasa global estimada de crecimiento acumulada de las importaciones** en el período 2000-2005 fue del **107,93%**. El conjunto de actividades con mayor **tasa de crecimiento acumulada en las importaciones** en ese período son las relativas a los **materiales de construcción** (359,31%), seguidas del **Textil/confección/moda y Complementos** con un 138,03% (en el período 1995-2000 su tasa de crecimiento fue del 208,09%). A continuación se sitúan las actividades de **Equipamientos e Industria Auxiliar** (118,14%) y, ya más alejadas, las actividades de la **Industria Química** (75,62%) y **Energía** (39,83%).

En el año 2005, el Área Metropolitana de A Coruña **se estima que importó productos/servicios por un valor total de más de 5.158,03 millones de euros**, de los que corresponden más de 1.960 millones a las actividades relacionadas con la **Energía**. Más de 1.189 millones de euros corresponden a productos de las actividades de **Textil/confección/moda y Complementos** y casi 348 millones de euros al conjunto de actividades de la industria de **Equipamientos e Industria Auxiliar,** siguiéndole, ya un poco alejado, las actividades de agroalimentación (más de 243 millones de euros).

Las **importaciones del conjunto de actividades** consideradas más representativas del Área Metropolitana suponen un **74,93% sobre el total de las importaciones del Área**, correspondiendo el 25,07% restante al resto de actividades.

Con respecto a la **aportación** de cada conjunto de actividades al **total** de las importaciones del Área Metropolitana de A Coruña, cabe destacar **Energía**, que supone el 38,02%, **Textil/confección/moda y Complementos** que aporta el 23,06% y los **Equipamientos e Industria Auxiliar** con un 6,75%. Así, estos **3 grupos de actividades suman el 67,82% de las importaciones** del Área Metropolitana de A Coruña en el año 2005.

Al realizar la **comparativa de la importación por cada actividad del Área Metropolitana de A Coruña con la importación total de dicha actividad en Galicia**, se pueden destacar las actividades relacionadas con la **Energía**, con un

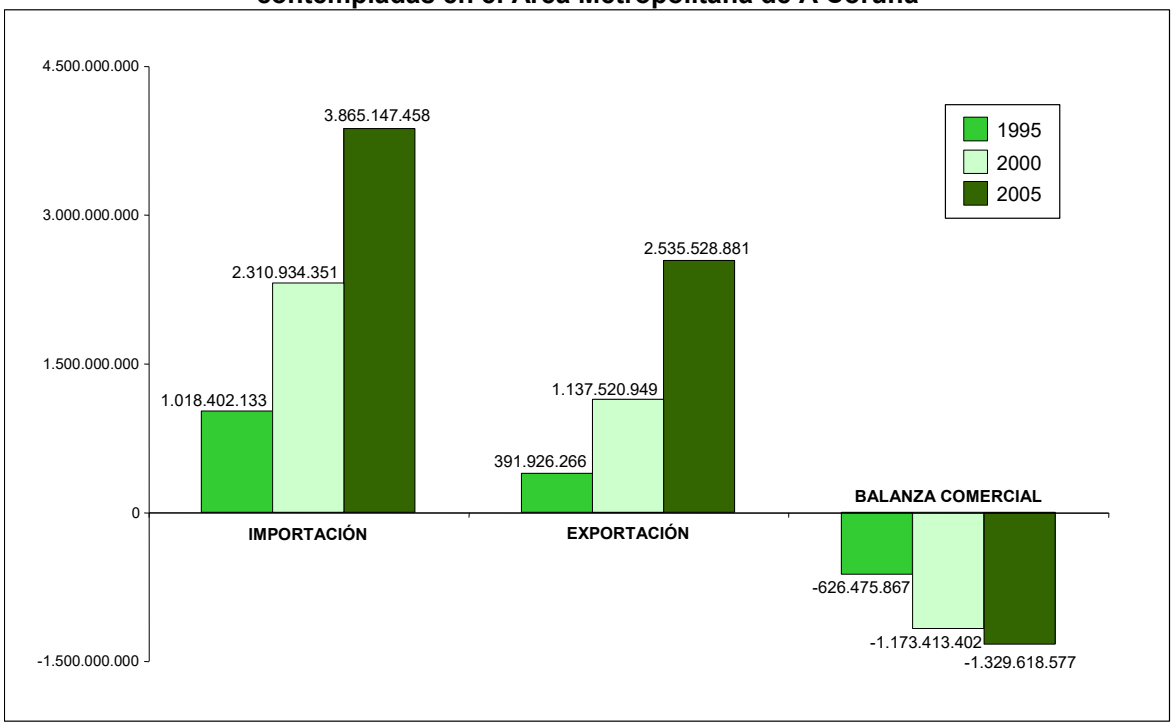
93,29% sobre el total de las importaciones gallegas. En segundo lugar, se encuentran las actividades de **Textil/confección/moda y Complementos** que representan el 80,34% y **agroalimentación** un 52,81%. En conjunto, la estimación del valor total de las importaciones del Área Metropolitana de A Coruña (3.865 millones de euros) supone un 37,41% del total de las importaciones de Galicia (12.125 millones de euros).

Al igual que sucedía en el caso de las exportaciones, en todos los grupos de actividades existe un menor dinamismo en el período 2000-2005, con respecto al período 1995-2000, excepto en el grupo de actividades que engloba a las no contempladas en los 8 grupos principales (cuyo incremento es muy elevado tanto en el período 1995-2000 como en el 2000-2005).

En cuanto a **países de origen de las importaciones**, nuevamente se aprecia la disparidad de orígenes, al igual que ocurría en el caso de las exportaciones, así en las primeras posiciones del ranking están países como Portugal, México, Argelia o Noruega.

En la Figura III.1 se recoge **la estimación de la balanza comercial** del total de las **actividades contempladas** del Área Metropolitana de A Coruña. Se aprecia un **saldo desfavorable**, en términos absolutos, que va incrementándose en el período considerado. Así, el año **1995** presenta un **saldo desfavorable** de más de 626 millones de euros situándose en el año 2005 en los 1.329 millones de euros, lo que supone un incremento del 112,24%. La **tasa de cobertura** sigue una **trayectoria creciente en el período**, pasando de una tasa del 38,48% en el año 1995 al 65,60% en el año 2005, debido a un mayor ritmo de crecimiento de las exportaciones que de las importaciones en el Área.

Figura III.1
Estimación de la Balanza comercial (en euros) del conjunto de actividades contempladas en el Área Metropolitana de A Coruña



Fuente: estimación realizada a partir de los datos del ICEX

La balanza comercial gallega del conjunto de actividades contempladas sigue una **trayectoria similar** en el período a la del Área Metropolitana de A Coruña. El déficit comercial de la balanza comercial gallega de alcanza en el año 1995 más de 818 millones de euros, pasando a más de 2.560 millones de euros en el año 2005. A diferencia de lo que ocurre en el conjunto de actividades del Área Metropolitana de A Coruña, la tasa de cobertura gallega sigue una trayectoria de estabilidad, pasando de una tasa del 71,06% en el año 1995 al 71,43% en el año 2005.

III.3.- Una aproximación al comercio exterior estimado del Área Metropolitana de A Coruña por conjuntos de actividades.

Este epígrafe profundiza en la **balanza comercial**, el **flujo exportador** e **importador** de cada una de las agrupaciones de actividades empresariales consideradas como más relevantes, analizando la **evolución entre los años comprendidos entre 1995 y 2005**. Asimismo, en el caso de la balanza comercial, se hace un comentario comparativo de cada una de las agrupaciones de actividades del Área Metropolitana de A Coruña con el total de esas mismas actividades a nivel de Galicia.

Como ya se comentó anteriormente, teniendo en cuenta las dificultades técnicas para la asignación al Área de los datos de mercados y productos, se ofrecen a título ilustrativo las referencias de los principales **mercados de destino de exportaciones y origen de importaciones de la provincia**, así como los principales productos. En gran medida coinciden con los del Área Metropolitana de A Coruña, teniendo en cuenta el peso de dicha zona con respecto al total de la provincia.

III.3.1.- Textil/confección/moda y complementos.

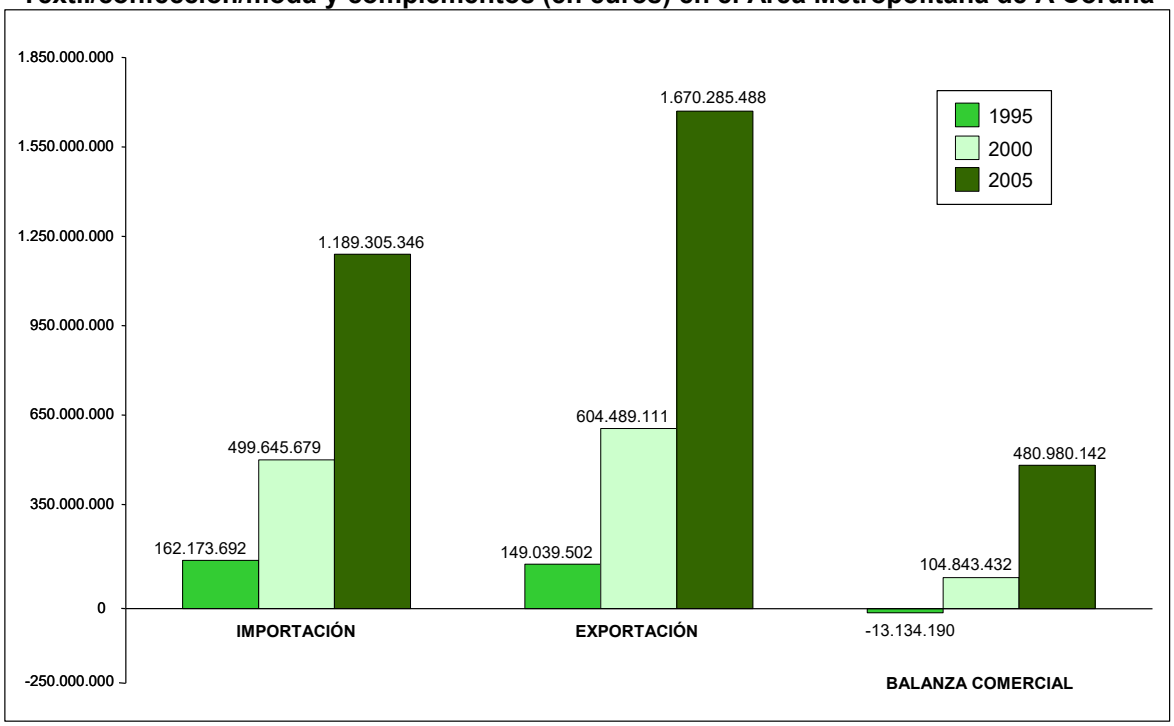
El análisis del comercio exterior de los productos de **Textil/confección/moda y complementos** comprende los **capítulos arancelarios 41 al 43 y 50 al 64**[1].

1. **Estimación de la Balanza comercial:**

La balanza comercial de textil-confección del **Área Metropolitana de A Coruña**, presenta una importante tendencia creciente en el período analizado. Así, pasa de un déficit de cerca de 14 millones de euros en el año 1995, a un superávit de más de 104 millones de euros en el año 2000 y alcanza en el año 2005 un superávit de 480 millones de euros. En cuanto a las **tasas de cobertura**, se puede observar un **aumento de casi 49 puntos**, pasando del 91,90% del año 1995 al 140,44% del año 2005 (ver Figura III.2). Ello implica la alta capacidad competitiva de las empresas de textil-confección en mercados internacionales, con una importante salida de productos al exterior, registrándose mucho mayor crecimiento de las exportaciones que de las importaciones. Además, la ubicación en el Área de una importante firma internacional provoca un efecto arrastre y de dinamización importante.

[1] 41 “pieles (excepto la peletería) y cueros”, 42 “manufacturas de cuero; artículos de guarnicionería y de talabartería; artículos de viaje, bolsos de mano y continentes similares; manufacturas de tripa”, 43 “peletería y confecciones de peletería; peletería artificial o facticia”, 50 “seda”, 51 “lana y pelo fino u ordinario”, 52 “algodón”, 53 “las demás fibras textiles vegetales”, 54 “filamentos sintéticos o artificiales”, 55 “fibras sintéticas o artificiales discontinuas”, 56 “guata, fieltro y tela sin tejer”, 57 “alfombras y demás revestimientos para el suelo, de materia textil”, 58 “tejidos especiales”, 59 “telas impregnadas, recubiertas, revestidas o estratificadas”, 60 “tejidos de punto”, 61 “prendas y complementos (accesorios), de vestir, de punto”, 62 “prendas y complementos (accesorios), de vestir, excepto los de punto”, 63 “los demás artículos textiles confeccionados; juegos; prendería y trapos” y 64 “calzado, polainas, botines y artículos análogos; partes de estos artículos”

Figura III.2
Estimación de la Balanza comercial estimada del conjunto de actividades de Textil/confección/moda y complementos (en euros) en el Área Metropolitana de A Coruña



Fuente: estimación realizada a partir de los datos del ICEX

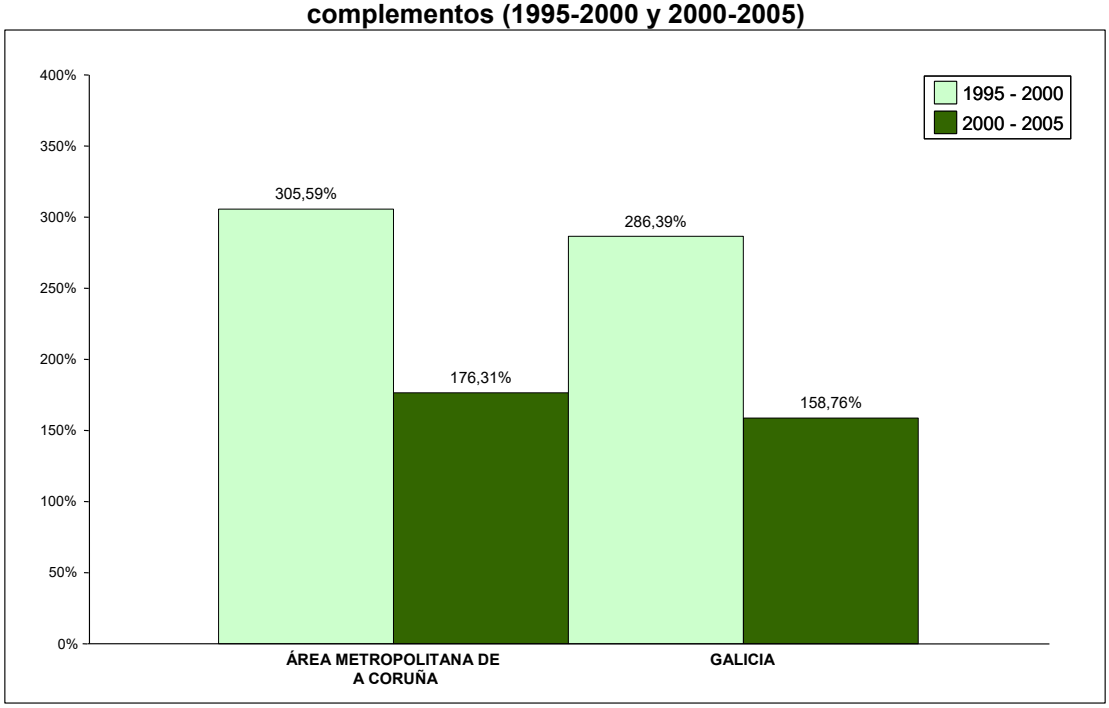
En el **conjunto de Galicia**, la **evolución del comercio exterior de textil-confección**, en el período 1995-2005, ha sido también **muy favorable**, pasando de un saldo negativo en el año 1995 de 45 millones de euros, a un superávit de más de 342 millones en el 2005. La **tasa de cobertura se ha incrementado en 43 puntos**, pasando de una tasa del 80,04% en el año 1995 al 123,12% en el año 2005.

2. Estimación del Flujo exportador:

El flujo exportador de textil-confección del **Área Metropolitana de A Coruña** presenta **tasas de crecimiento positivas** en el período 1995-2000, creciendo siempre **más que el total de Galicia**. Así, en el período 1995-2000 el Área Metropolitana de A Coruña aumentó el flujo exportador un 305,59%, crecimiento superior al registrado para Galicia en el mismo período (286,39%). Del mismo modo, en el período 2000-2005, la tasa de crecimiento del Área Metropolitana de A Coruña (176,31%) sigue siendo muy elevada pero es menor que en el periodo anterior y también sigue siendo superior el crecimiento registrado para Galicia (158,76%). Así, las exportaciones de estas actividades del

Área Metropolitana de A Coruña en el año 2005 alcanzan los más de 1.480 millones de euros y las exportaciones gallegas los 1.822 millones de euros (ver Figura III.3).

Figura III.3
Estimación de las Tasas de crecimiento nominal acumuladas estimadas de las exportaciones del conjunto de actividades de Textil/confección/moda y complementos (1995-2000 y 2000-2005)



Fuente: estimación realizada a partir de los datos del ICEX

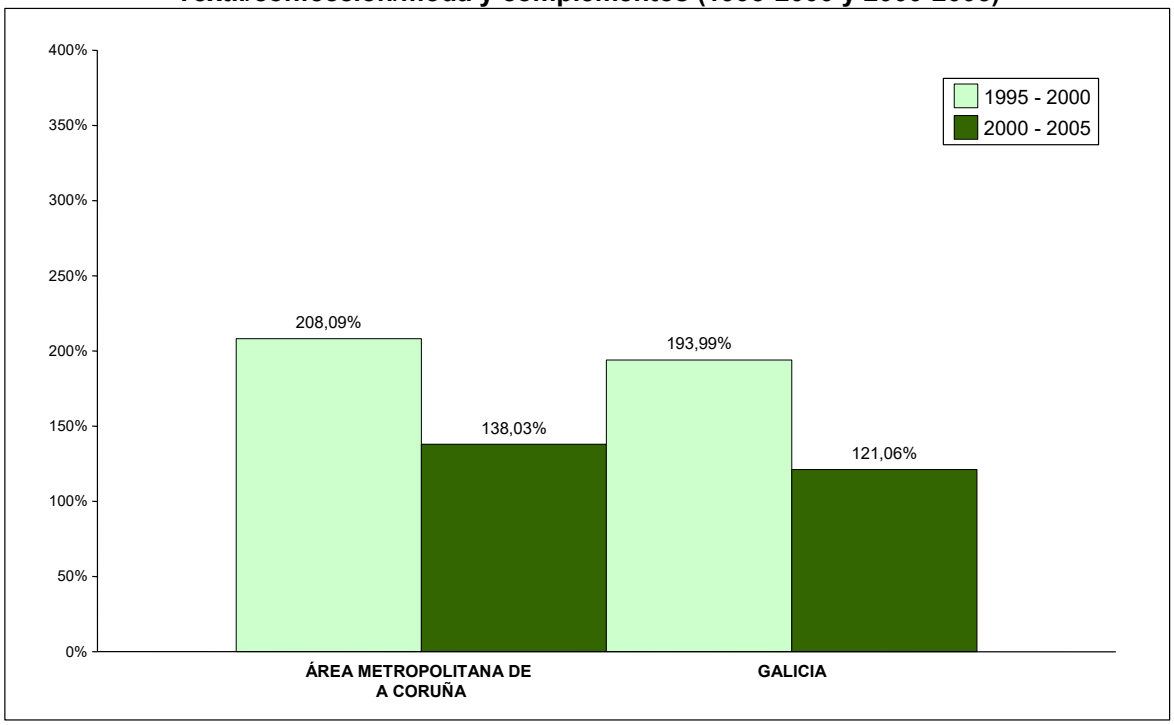
El **capítulo arancelario 62** "prendas y complementos de vestir, excepto los de punto", con una cuota del 50,66% del conjunto de actividades de exportación de textil-confección, y el **capítulo arancelario 61** *"prendas y complementos de vestir de punto",* con una cuota del 29,90%, suponen cerca del 81% del conjunto de exportaciones de esta agrupación de actividades en el año 2005.

El **país de destino** de las exportaciones textiles y de confección en el 2005 que concentra mayor volumen es Portugal seguido de Francia, Grecia e Italia.

3. Estimación del Flujo importador:

La evolución del flujo importador es similar a la del flujo exportador, tanto para el **Área Metropolitana de A Coruña** como para **Galicia**. La tasa de crecimiento de las importaciones en el período 1995-2000 del Área Metropolitana de A Coruña alcanza el 208,09%, tasa superior a la registrada para Galicia en ese mismo periodo (193,99%). En el período 2000-2005, dicha tasa sigue siendo positiva (138,03%) aunque en un porcentaje menor que en el período anterior, siendo el crecimiento registrado en Galicia el 121,06% (ver Figura III.4).

Figura III.4
Estimación de las Tasas de crecimiento nominal acumuladas estimadas de las importaciones del conjunto de actividades de Textil/confección/moda y complementos (1995-2000 y 2000-2005)



Fuente: estimación realizada a partir de los datos del ICEX

Al igual que en las exportaciones, los **principales capítulos de importación en el año 2005** se corresponden con: **62** “prendas y complementos de vestir, excepto los de punto”, con una cuota del 42,90% del conjunto de actividades de importación de textil-confección, y **61** “prendas y complementos de vestir de punto”, con una cuota del 34,99%.

Las importaciones textiles en el año 2005 han procedido básicamente de cuatro **países**: Portugal, Turquía, China e Italia.

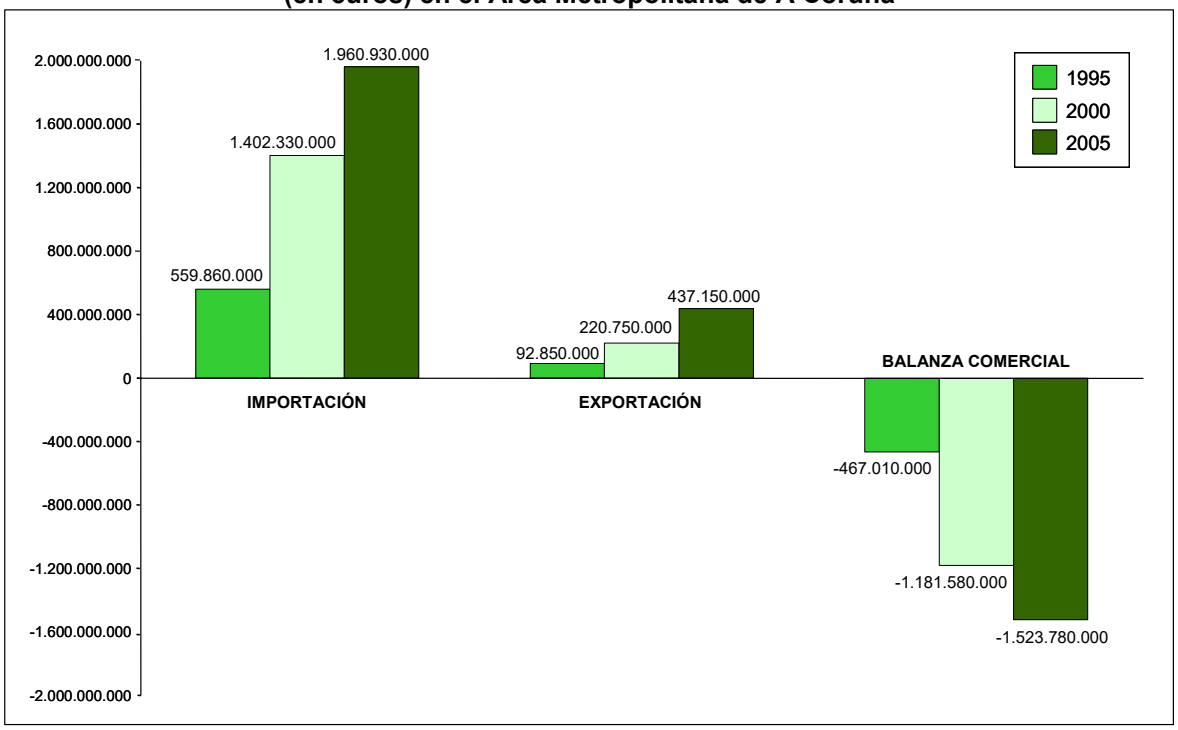
III.3.2.- Energía.

El análisis del comercio exterior de las actividades de Energía se refiere al **capítulo arancelario 27**: *"combustibles minerales, aceites minerales y productos de su destilación; materias bituminosas; ceras minerales"*.

1. Estimación de la Balanza comercial:

La balanza comercial de la **Energía del Área Metropolitana de A Coruña** se caracteriza por mantener una importante **tendencia a incrementar el déficit en el período 1995-2005**, pasando de 467 millones de euros en el año 1995 a 1.523 millones de euros de déficit en el 2005. La tasa de cobertura de las exportaciones con respecto a las importaciones, disminuye en el periodo de 1995 al 2000, pasando de una tasa del 16,58% en el año 1995 a una tasa del 15,74% en el año 2000, y en el año 2005 la tasa de cobertura asciende hasta situarse en 22,29% (ver Figura III.5).

Figura III.5
Estimación de la Balanza comercial estimada del Conjunto de actividades de Energía (en euros) en el Área Metropolitana de A Coruña



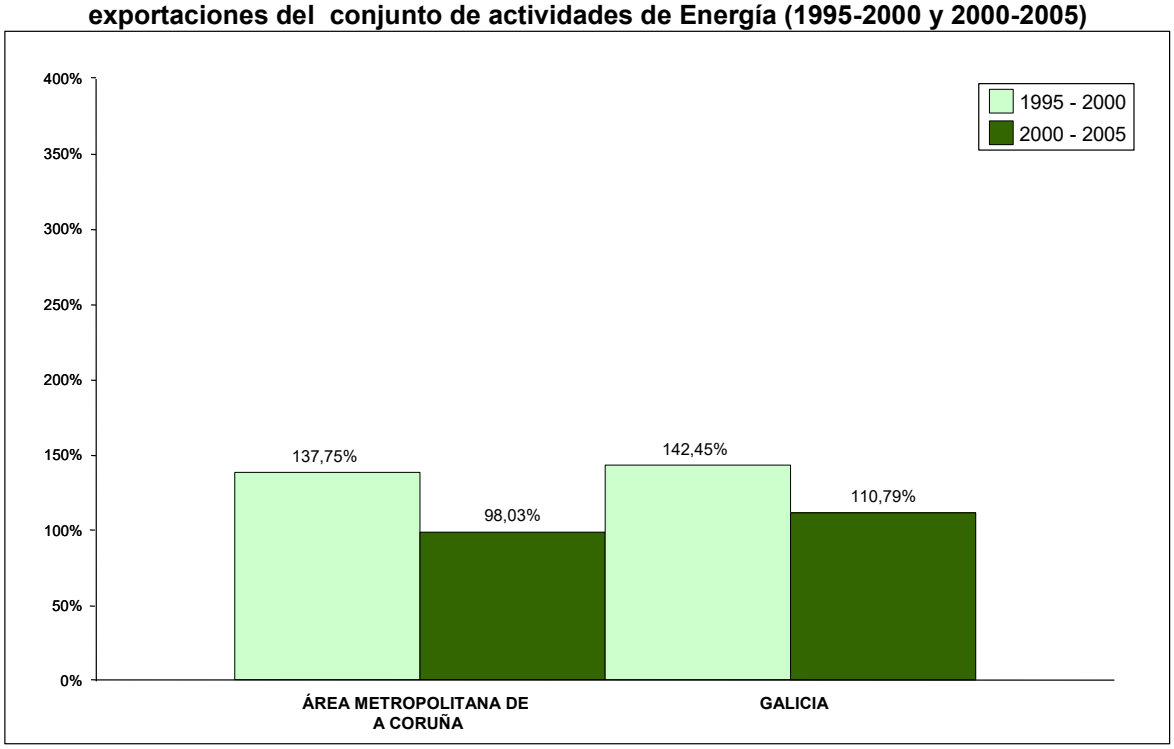
Fuente: estimación realizada a partir de los datos del ICEX

La balanza comercial de las **actividades relacionadas con la Energía en Galicia sigue la misma evolución** que la del Área Metropolitana de A Coruña en el período 1995-2005. En Galicia se observa un saldo negativo de 493 millones de euros en el año 1995, de más de 1.256 millones de euros en el 2000 y alcanza finalmente un déficit comercial de casi 1.616 millones de euros en el año 2005. Así, la tasa de cobertura del año 1995 fue de 16,15%, que disminuye en el año 2000 situándose en el 15,51% y aumenta en el año 2005 hasta el 23,12%.

2. Estimación del Flujo exportador:

La exportación de las actividades de Energía del Área Metropolitana de A Coruña en el período **1995-2000** registra una **tasa de crecimiento** del 137,75%, y en el período **2000-2005** un aumento de un 98,03%. La evolución de la exportación de Energía gallega es similar a la del Área Metropolitana de A Coruña. En el caso gallego presenta tasas de crecimiento positivas para ambos períodos y un poco superiores, 142,45% en el período 1995-2000 y 110,79% en el período 2000-2005 (ver Figura III.6).

Figura III.6
Estimación de las Tasas de crecimiento nominal acumuladas estimadas de las exportaciones del conjunto de actividades de Energía (1995-2000 y 2000-2005)



Fuente: estimación realizada a partir de los datos del ICEX

Las **principales partidas arancelarias de la exportación** de Energía en el año 2005 son: **2710** *"aceites de petróleo o de minerales bituminosos, excepto los aceites crudos; preparaciones no expresadas ni comprendidas en otras partidas, con un contenido de aceites de petróleo o de minerales bituminosos superior o igual al 70% en peso…"* con una cuota de exportación del 90,12% sobre el total y 2711 "gas de petróleo y demás hidrocarburos gaseosos" con una cuota del 7,87%.

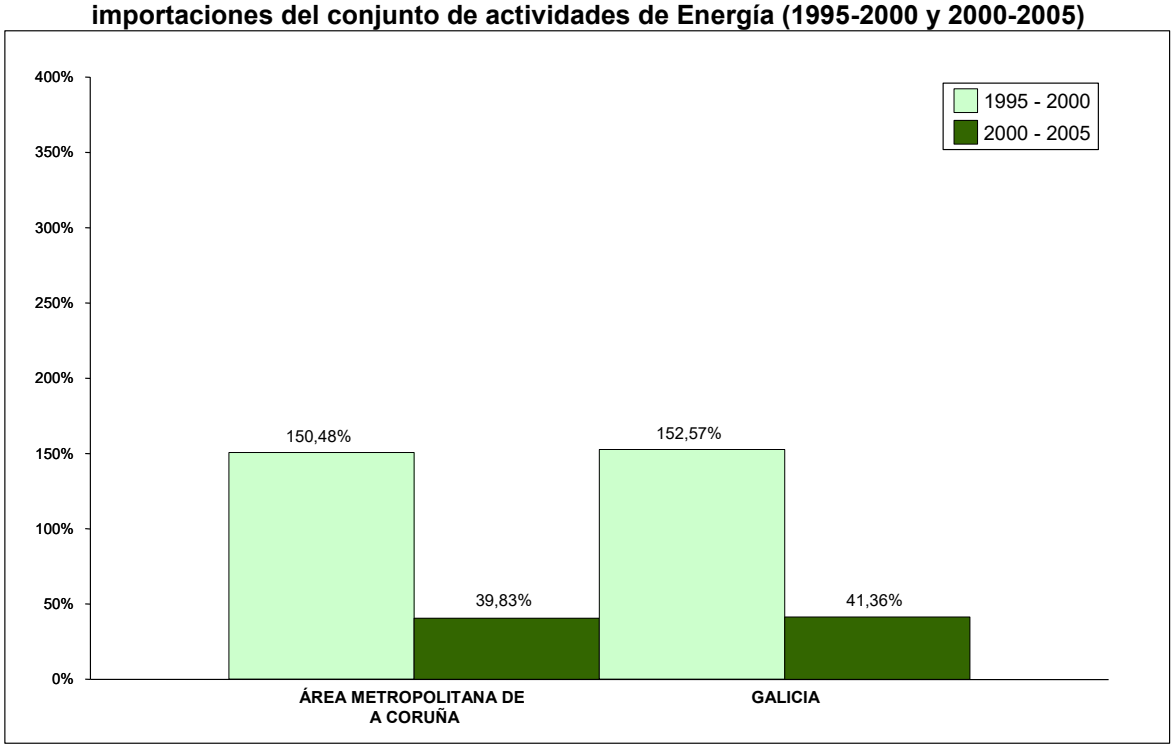
Como **principales países de destino** de la exportación de las actividades de Energía destacan Portugal, Estados Unidos, México y Nigeria.

3. Estimación del Flujo importador:

El Área Metropolitana de A Coruña experimentó un importante crecimiento en las importaciones del conjunto de las actividades de Energía en el período **1995-2000** (150,48%), y continuó incrementándose de una forma más moderada en el período **2000-2005** alcanzando una tasa de crecimiento del 39,83%.

En Galicia hay que resaltar el espectacular aumento de las importaciones en el periodo 1995-2005 (257,02%), alcanzando los más de 2.101 millones de euros en el año 2005. Galicia y el Área Metropolitana de A Coruña presentan una trayectoria similar en las importaciones de estas actividades, hecho fácilmente explicable teniendo en cuenta que las actividades del Área sobre el total de Galicia representan más del 90% (ver Figura III.7).

Figura III.7
Estimación de las Tasas de crecimiento nominal acumuladas estimadas de las importaciones del conjunto de actividades de Energía (1995-2000 y 2000-2005)



Fuente: estimación realizada a partir de los datos del ICEX

Las **partidas arancelarias de importación** con mayor porcentaje sobre el total son: **2709** "aceites crudos de petróleo o de minerales bituminosos" con el 77,00% y **2710** "aceites de petróleo o de minerales bituminosos, excepto los aceites crudos; preparaciones no expresadas ni comprendidas en otras partidas, con un contenido de aceites de petróleo o de minerales bituminosos superior o igual al 70% en peso…" con una cuota del 12,47%.

Como **principales países de origen** de la importación en el año 2005 destacan: México, Libia, Argelia y Noruega.

III.3.3.- Equipamientos e Industria Auxiliar.

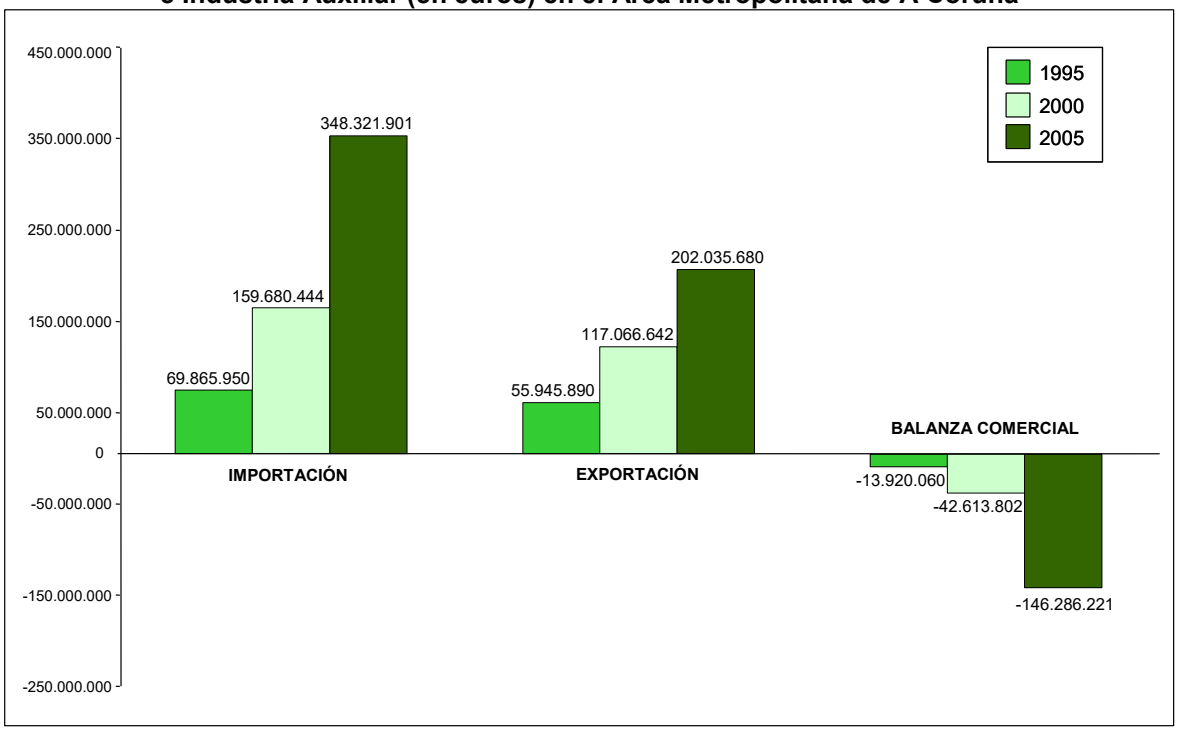
El comercio exterior de Equipamientos e Industria Auxiliar está incluido en los **capítulos arancelarios del 72** al **85**[2].

1. **Estimación de la Balanza comercial:**

En el período 1995-2005, la balanza comercial del **Área Metropolitana de A Coruña** de las actividades de Equipamientos e Industria Auxiliar, presenta un **saldo deficitario**, que empeora sustancialmente en el periodo. Así, en el año 1995 el saldo negativo suponía cerca de los 14 millones de euros para incrementarse hasta más de 146 millones de euros en el año 2005. La tasa de cobertura empeora en el período analizado, pasando del 80,08% en el año 1995, al 73,31% en el año 2000 y al 59,39% en el año 2005 (ver Figura III.8). Es decir, el ritmo de crecimiento de la exportaciones, aunque es bastante elevado, es menor que el ritmo de crecimiento de las importaciones.

[2] 72 “fundición, hierro y acero”, 73 “manufacturas de fundición, de hierro o acero”, 74 “cobre y sus manufacturas”, 75 “níquel y sus manufacturas”, 76 “aluminio y sus manufacturas”, 78 “plomo y sus manufacturas”, 79 “cinc y sus manufacturas”, 80 “estaño y sus manufacturas”, 81 “los demás metales comunes; cermets; manufacturas de estas materias”, 82 “herramientas y útiles, artículos de cuchillería y cubiertos de mesa, de metal común, partes de estos artículos, de metal común”, 83 “manufacturas diversas de metal común”, 84 “reactores nucleares, calderas, máquinas, aparatos y artefactos mecánicos; partes de estas máquinas o aparatos” y 85 “máquinas, aparatos y material eléctrico”.

Figura III.8
Estimación de la Balanza comercial estimada del conjunto de actividades de Equipamientos e Industria Auxiliar (en euros) en el Área Metropolitana de A Coruña



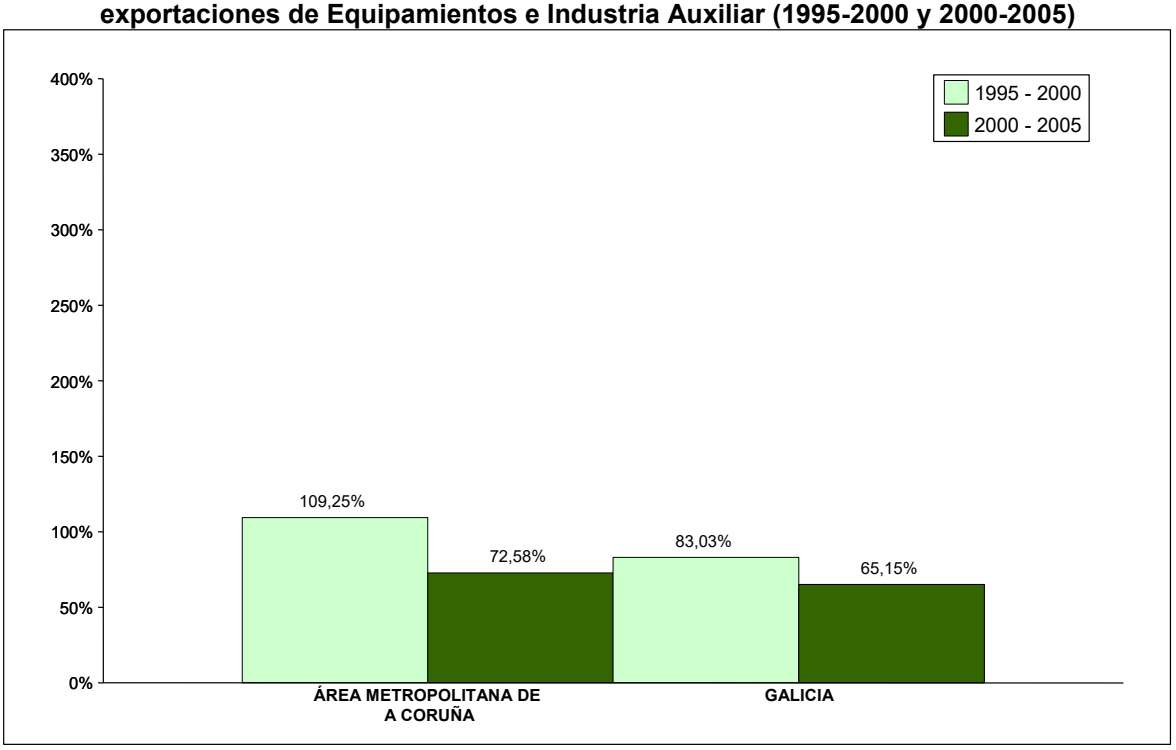
Fuente: estimación realizada a partir de los datos del ICEX

Para el conjunto de **Galicia**, el **saldo del comercio exterior** en estas actividades **ha aumentado en términos absolutos**. De un déficit de más de 232 millones de euros en el año 1995 se alcanza la cifra de más de 774 millones de euros en el año 2005. La **tasa de cobertura** se mantiene **relativamente constante** desde el año 1995 (59,76%) hasta el año 2005 (57,39% del año 2005).

2. Estimación del Flujo exportador:

El flujo exportador **del Área Metropolitana de A Coruña** de Equipamientos e Industria Auxiliar, presenta un **relevante crecimiento** (109,25%) en el período 1995-2000, **superior al** registrado por **Galicia** (83,03%). En el período 2000-2005, la tasa de crecimiento de las exportaciones del Área Metropolitana de A Coruña alcanza el 72,58% y la de Galicia el 65,15%, en ambos casos menores a las del período 1995-2000 (ver Figura III.9).

Figura III.9
Estimación de las Tasas de crecimiento nominal acumuladas estimadas de las exportaciones de Equipamientos e Industria Auxiliar (1995-2000 y 2000-2005)



Fuente: estimación realizada a partir de los datos del ICEX

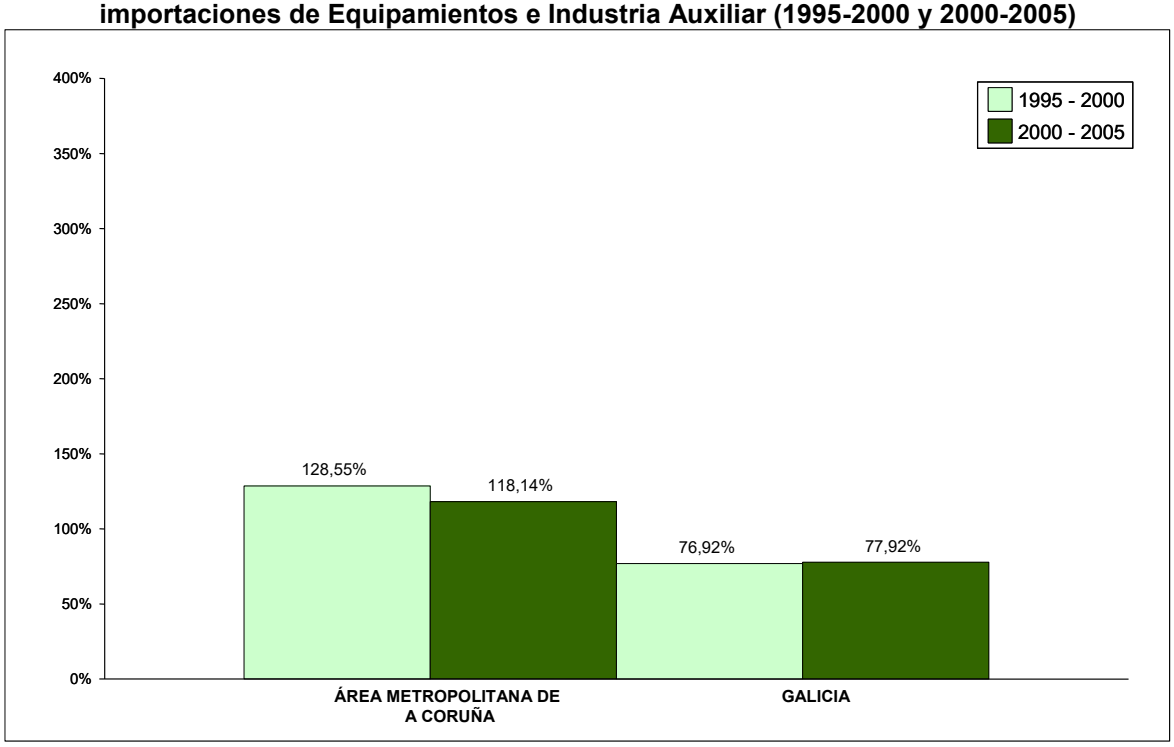
Los volúmenes de exportación, en el año 2005, se reparten entre los **capítulos** dedicados a *maquinaria y aparatos* y los dedicados a *productos metálicos*. Así, el capítulo 85 “maquinas, aparatos y material eléctrico” concentra el 43,62% del total de exportaciones de este grupo de actividades. Otro 40,09% corresponde a productos metálicos, siendo los capítulos 72 “fundición, hierro y acero” (22,99%) y 76 “aluminio y manufacturas de aluminio” (17,10%) los de mayor peso relativo. En comparativa con el año 2000, la aportación de maquinaria en el 2005 es bastante mayor, mientras que la aportación de productos metálicos se ha mantenido estable en el período.

El **principal país** de destino de las exportaciones de Equipamientos e Industria Auxiliar en el año 2005 ha sido Portugal con una cuota del 31,73%, algo inferior a la del año 2000 (38,15%). Otros países de destino relevantes son China (que ha aumentado su cuota en más de 12 puntos porcentuales con respecto al año 2000, alcanzando el 15,77% en el año 2005) y Francia (10,45%).

3. Estimación del Flujo importador:

La importación del **Área Metropolitana de A Coruña** de productos de Equipamientos e Industria Auxiliar **disminuye su tasa de crecimiento** del 128,55% en el período 1995-2000 al 118,14% en el período 2000-2005, si bien representa un crecimiento importante en términos absolutos en el periodo, pasando de los 69 millones de euros en el año 1995 a los más de 348 millones de euros en el año 2005. La tasa de crecimiento gallega en el período 1995-2000 presenta un valor de 76,96% y un pequeño aumento al 77,92% en el período 2000-2005 (ver Figura III.10).

Figura III.10
Estimación de las Tasas de crecimiento nominal acumuladas estimadas de las importaciones de Equipamientos e Industria Auxiliar (1995-2000 y 2000-2005)



Fuente: estimación realizada a partir de los datos del ICEX

En los volúmenes de importación en el año 2005, son mayores los **capítulos** dedicados a *productos metálicos* que los dedicados a *maquinaria*. Así, el capítulo con el porcentaje más elevado de los productos metálicos es el 72 "*fundición, hierro y acero", seguido del 76 "aluminio y manufacturas de aluminio"*. En el caso de la maquinaria destaca el capítulo 85 "maquinas, aparatos y material eléctrico y sus partes". Se aprecia que **en los últimos diez años** ha ido

aumentando el peso de las importaciones de productos metálicos y maquinaria, si bien en el caso de los productos metálicos ese incremento ha sido mucho mayor.

Los países de **origen de las importaciones** de productos de Equipamientos e Industria Auxiliar en el año 2005 se concentra en gran medida en Portugal y Francia, dos países que aglutinan más del 50% del total de importaciones. Es destacable en el período 1995-2005 el incremento de importaciones con origen en Portugal y Francia, y el bajón sufrido con respecto al Reino Unido.

III.3.4.- Agroalimentación.

Para el análisis del comercio exterior de las actividades de agroalimentación, se utilizaron los **capítulos arancelarios del 01 al 24**[3], **excluyendo el capítulo arancelario 3** *"pescados, crustáceos, moluscos y demás invertebrados acuáticos"* **y las partidas arancelarias 1604** y **1605** *"preparaciones y conservas de pescado, crustáceos y moluscos"*, que se incluyen en la agrupación de actividades de Productos Derivados Del Mar.

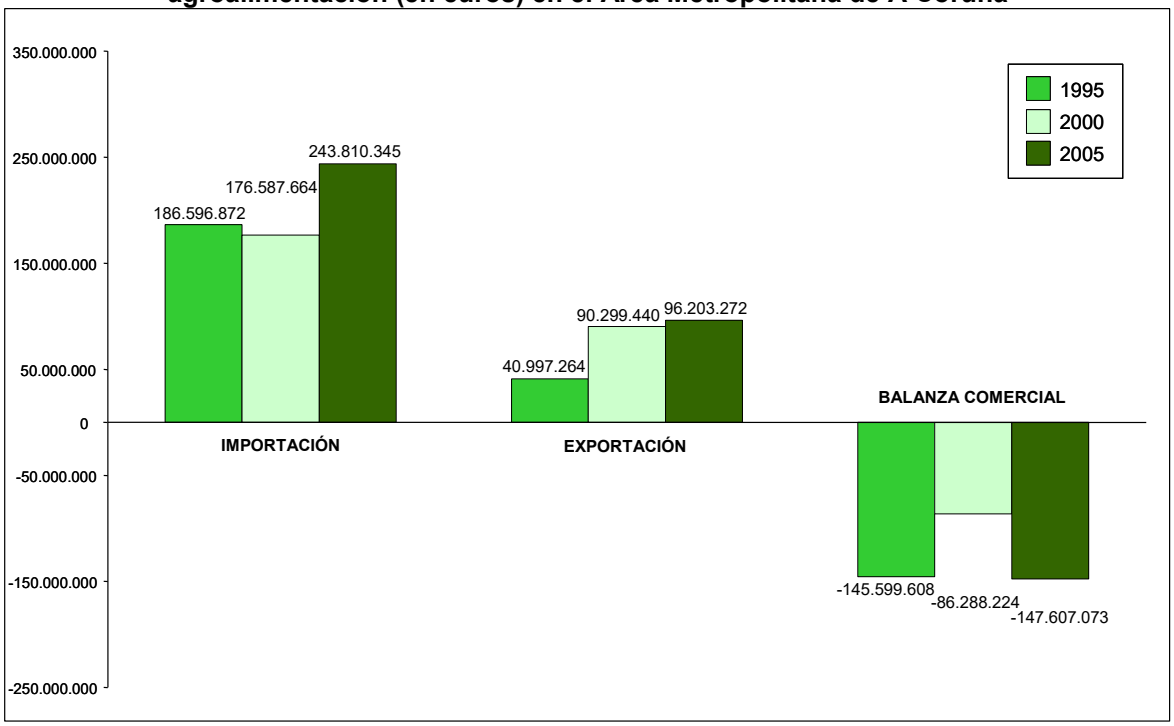
1. Estimación de la Balanza comercial:

La balanza comercial de agroalimentación del Área Metropolitana de A Coruña presenta un **saldo deficitario** que, aunque mejora ligeramente en el año 2000, vuelve a empeorar en el 2005. Ha pasado de tener un saldo negativo de 145 millones de euros en el año 1995 a más de 147 millones de euros en el año 2005. La tasa de cobertura del año 2000 (51,14%) supera en casi 30 puntos a la

[3] 01 "animales vivos", 02 "carne y despojos comestibles", 04 "leche y productos lácteos; huevos de ave; miel natural", 05 "los demás productos de origen animal no expresados ni comprendidos en otra parte", 06 "plantas vivas y productos de la floricultura", 07 "hortalizas, plantas, raíces y tubérculos alimenticios", 08 "frutas y frutos comestibles; cortezas de agrios (cítricos), melones o sandías", 09 "café, té, hierba mate y especias", 10 "cereales", 11 "productos de la molinería; malta; almidón y fécula; inulina; gluten de trigo", 12 "semillas y frutos oleaginosos", 13 "gomas, resinas y demás jugos y extractos vegetales", 14 "materias trenzables y demás productos de origen vegetal", 15 "grasas y aceites animales o vegetales", 16 "preparaciones de carne, pescado o de crustáceos" (excepto 1604 y 1605), 17 "azúcares y artículos de confitería", 18 "cacao y sus preparaciones", 19 "preparaciones a base de cereales, harina, almidón, fécula o leche", 20 "preparaciones de hortalizas, de frutas u otros frutos o demás partes de plantas", 21 "preparaciones alimenticias diversas", 22 "bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre", 23 "residuos y desperdicios de las industrias alimentarias", 24 "tabaco y sucedáneos del tabaco elaborados".

del año 1995 (21,97%) y al contrario sucede con la tasa de cobertura del año 2005 (39,46%) que disminuye en casi 12 puntos en relación a la del año 2000 (ver Figura III.11).

Figura III.11
Estimación de la Balanza comercial estimada del conjunto de actividades de agroalimentación (en euros) en el Área Metropolitana de A Coruña



Fuente: estimación realizada a partir de los datos del ICEX

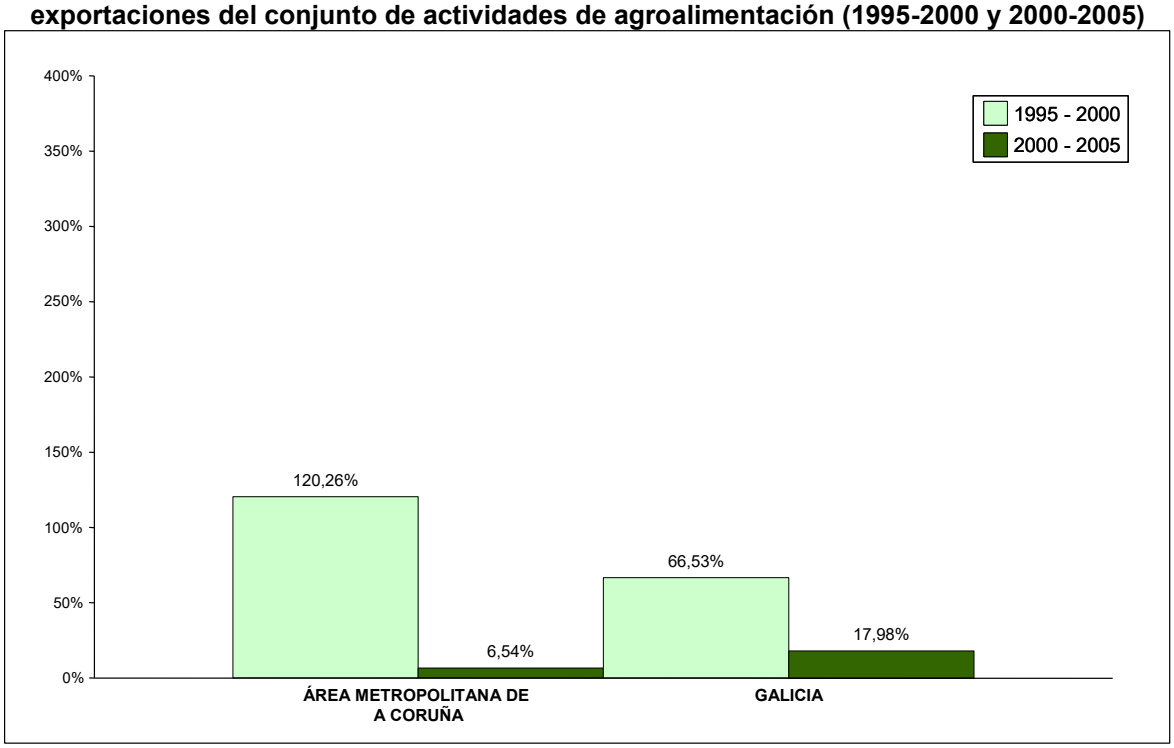
En **Galicia**, el conjunto de las actividades agroalimentarias ha pasado de un déficit de más de 116 millones de euros en el año 1995 a un superávit de casi 23 millones de euros en el año 2000. En el año **2005**, se produce de nuevo un **déficit** en la balanza comercial de más de 22 millones de euros, debido al registro de mayor incremento en el volumen de la exportación (96,47% en el período 1995-2000) que en la importación (35,74% en el período 1995-2000).

2. Estimación del Flujo exportador:

La exportación del **Área Metropolitana de A Coruña** en el conjunto de las actividades agroalimentarias en el período 1995-2000 tiene una fuerte tendencia creciente, con un **incremento** del 120,26% y, un menor ritmo de crecimiento en el período 2000-2005 (6,54%). En el caso de **Galicia**, la evolución es **semejante**

a la del Área Metropolitana de A Coruña, aunque en el caso gallego se aprecia una tasa de crecimiento menor en el período 1995-2000, con una tasa del 66,53%, y mayor en el periodo 2000-2005, con una tasa del 17,98% (ver Figura III.12).

Figura III.12
Estimación de las Tasas de crecimiento nominal acumuladas estimadas de las exportaciones del conjunto de actividades de agroalimentación (1995-2000 y 2000-2005)



Fuente: estimación realizada a partir de los datos del ICEX

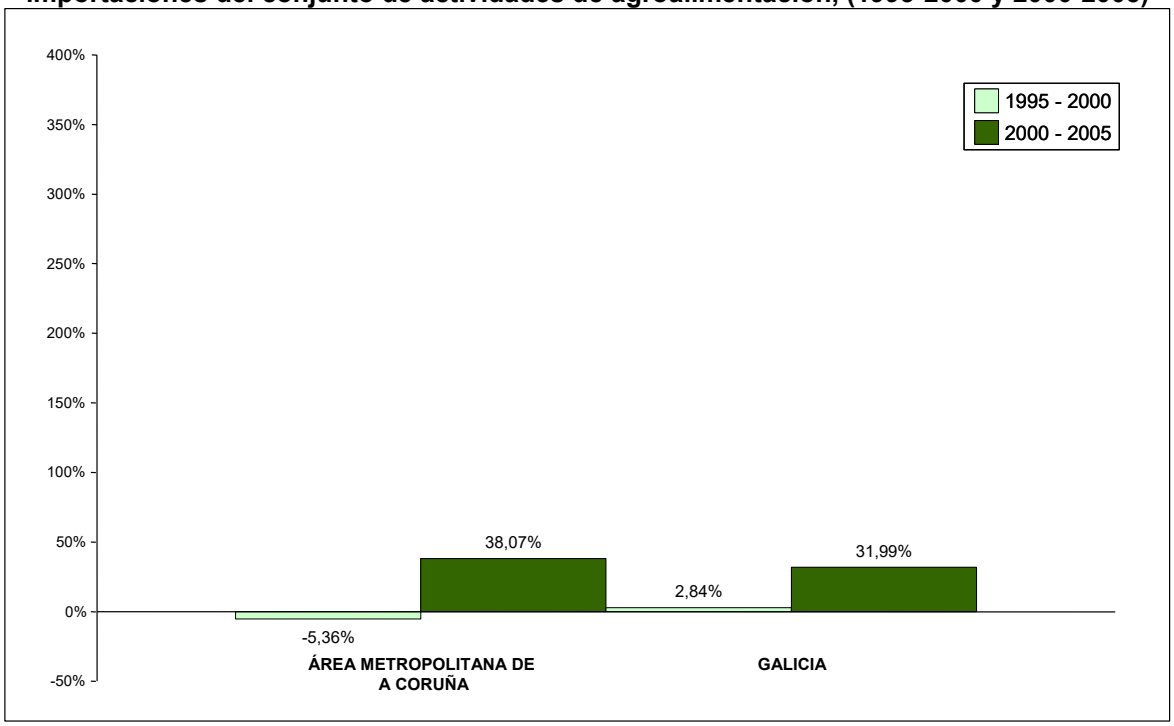
Los **principales capítulos arancelarios de la exportación** agroalimentaria en el año 2005 corresponden a 22 “bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre” (21,67%), 01 “animales vivos” (20,09%), 02 “carne y despojos comestibles” (19,42%) y 04 “leche y productos lácteos; huevos de ave; miel natural; productos comestibles de origen animal no expresados ni comprendidos en otros capítulos” (17,91%).

El mercado de referencia de la exportación para los productos agroalimentarios en el año 2005 es Portugal seguido de los mercados de Francia, Reino Unido y Bélgica.

3. Estimación del Flujo importador:

En el período **1995-2000**, la importación agroalimentaria del Área Metropolitana de A Coruña soporta un **retroceso** hasta el punto de arrojar un ligero descenso (-5,36%), **mientras** que en el periodo **2000-2005** aumenta en un (38,07%). La evolución experimentada por Galicia sigue una trayectoria diferente a la del Área Metropolitana de A Coruña, ya que en el periodo 1995-2000 la tasa de crecimiento gallega es superior y positiva (2,84%) y, en el período 2000-2005 dicha tasa aumenta considerablemente hasta alcanzar el 31,99%.

Figura III.13
Estimación de las Tasas de crecimiento nominal acumuladas estimadas de las importaciones del conjunto de actividades de agroalimentación, (1995-2000 y 2000-2005)



Fuente: estimación realizada a partir de los datos del ICEX

Los dos **capítulos arancelarios de importación** de productos agroalimentarios que más resaltan en el año 2005 son: 23 *"alimentos preparados para animales, residuos y desperdicios de las industrias alimentarias"* con una cuota de importación del 32,93% y 10 *"cereales"* con una cuota del 29,07%, sumando conjuntamente cerca del 62%.

Entre los **principales países de origen** de la importación de productos agroalimentarios en el 2005 destacan: Argentina, Reino Unido, Estados Unidos y Portugal.

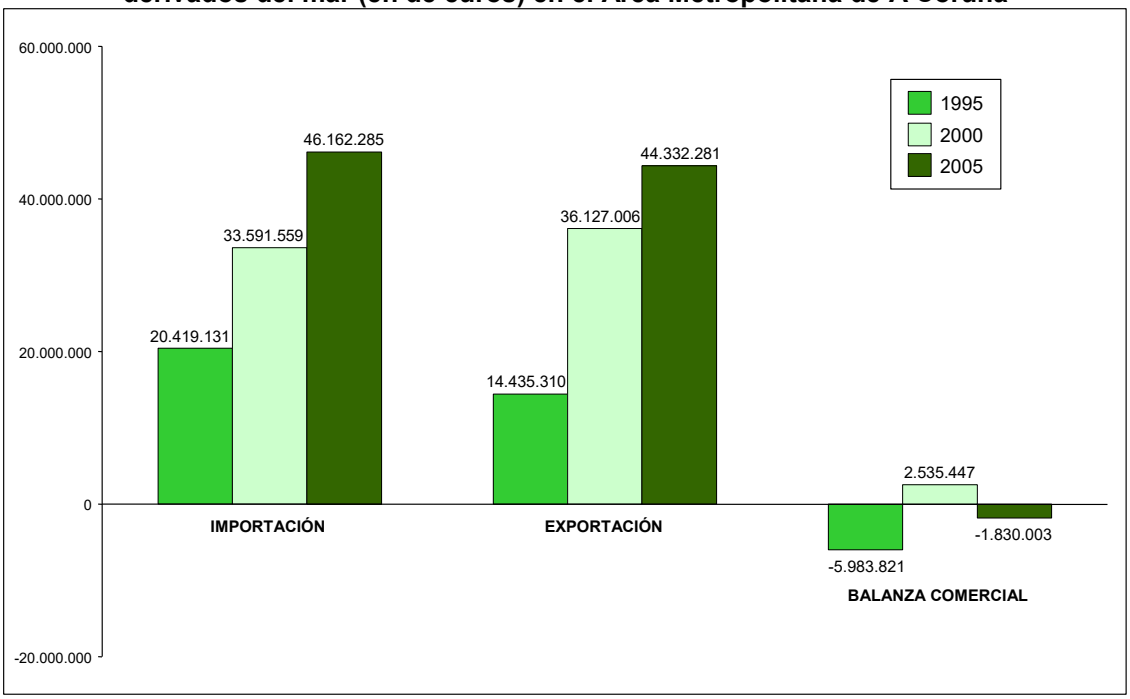
III.3.5.- Productos Derivados del Mar.

Los **productos derivados del mar** están incluidos en el **capítulo arancelario 03** (pescado, crustáceos y moluscos) y **partidas arancelarias 1604** (preparaciones y conservas de pescado; caviar y sus sucedáneos preparados con huevas de pescado) **y 1605** (crustáceos, moluscos y demás invertebrados acuáticos, preparados o conservados).

1. **Estimación de la Balanza comercial:**

La balanza comercial de los productos derivados del mar del Área Metropolitana de A Coruña ha pasado de un **déficit** de 5 millones de euros en el año **1995** a recuperarse hasta llegar a un **superávit** de 2 millones de euros en el año **2000**, a partir del cual presentó una tendencia a incrementar el **saldo deficitario** en el **2005**, aproximándose a los 2 millones de euros (ver Figura III.14). No obstante, la tasa de cobertura mejoró en casi 36 puntos del año 1995 (70,70%) al año 2000 (107,55%), aunque ha empeorado en 11 puntos en el período 2000-2005 alcanzando el 96,04%.

Figura III.14
Estimación de la Balanza comercial estimada del conjunto de actividades de productos derivados del mar (en de euros) en el Área Metropolitana de A Coruña



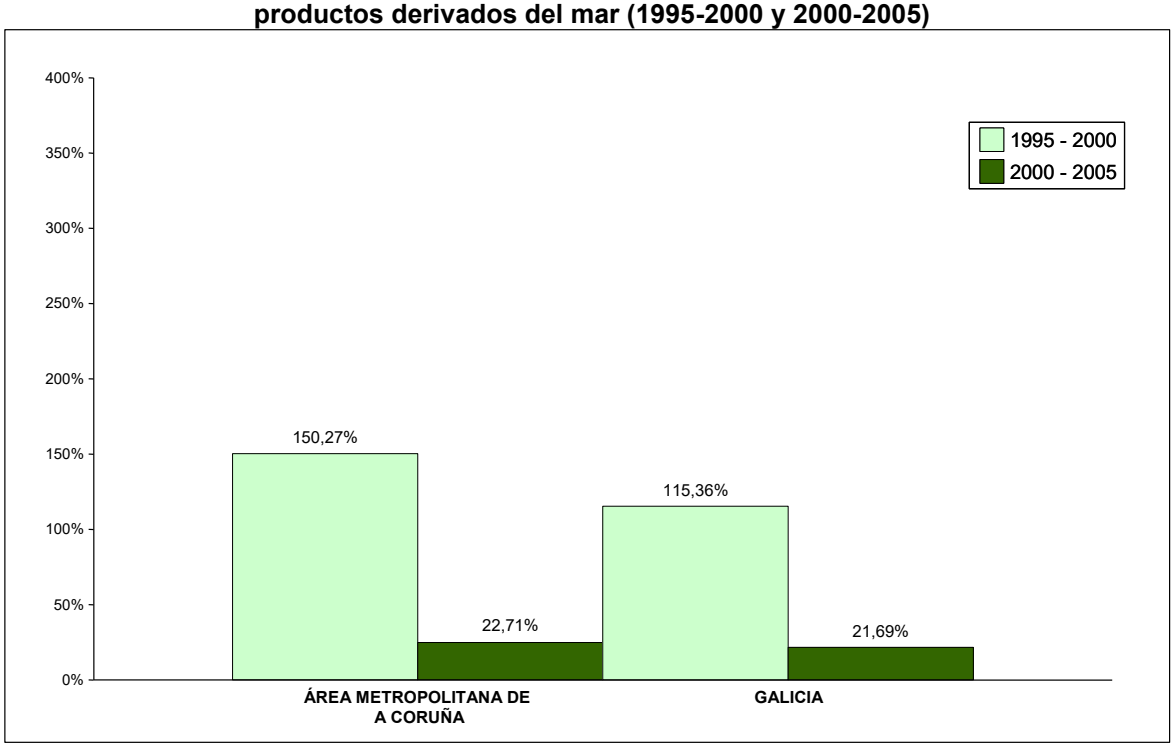
Fuente: estimación realizada a partir de los datos del ICEX

En **Galicia**, la **evolución** de la balanza comercial de los productos derivados del mar en el periodo 1995-2005 ha empeorado considerablemente en relación a la del Área Metropolitana de A Coruña, con un déficit comercial de 244 millones de euros en el año 1995 se alcanza la cifra de 414 millones de euros de déficit en el año 2005. La tasa de cobertura del conjunto de actividades gallegas relacionadas con los productos derivados del mar se ha incrementado en casi 19 puntos, desde el 64,02% del año 1995 hasta el 82,73% del año 2000, si bien dicha tasa de cobertura en el año 2005 se reduce hasta el 73,30%.

2. Estimación del Flujo exportador:

Los volúmenes de exportación de productos derivados del mar del Área Metropolitana de A Coruña pasan de los más de 14 millones de euros en el año 1995 a más de 36 millones de euros en el año 2000, lo que supone una **tasa de crecimiento** del **150,27%**, **que continua** aumentando hasta el año **2005** aunque a un ritmo sensiblemente menor (ver Figura III.15). Así, **en el período 1995-2005 estas exportaciones han crecido en el Área un 207,11%**.

Figura III.15
Estimación de las Tasas de crecimiento nominal acumuladas estimadas de las exportaciones del conjunto de actividades de productos derivados del mar (1995-2000 y 2000-2005)



Fuente: estimación realizada a partir de los datos del ICEX

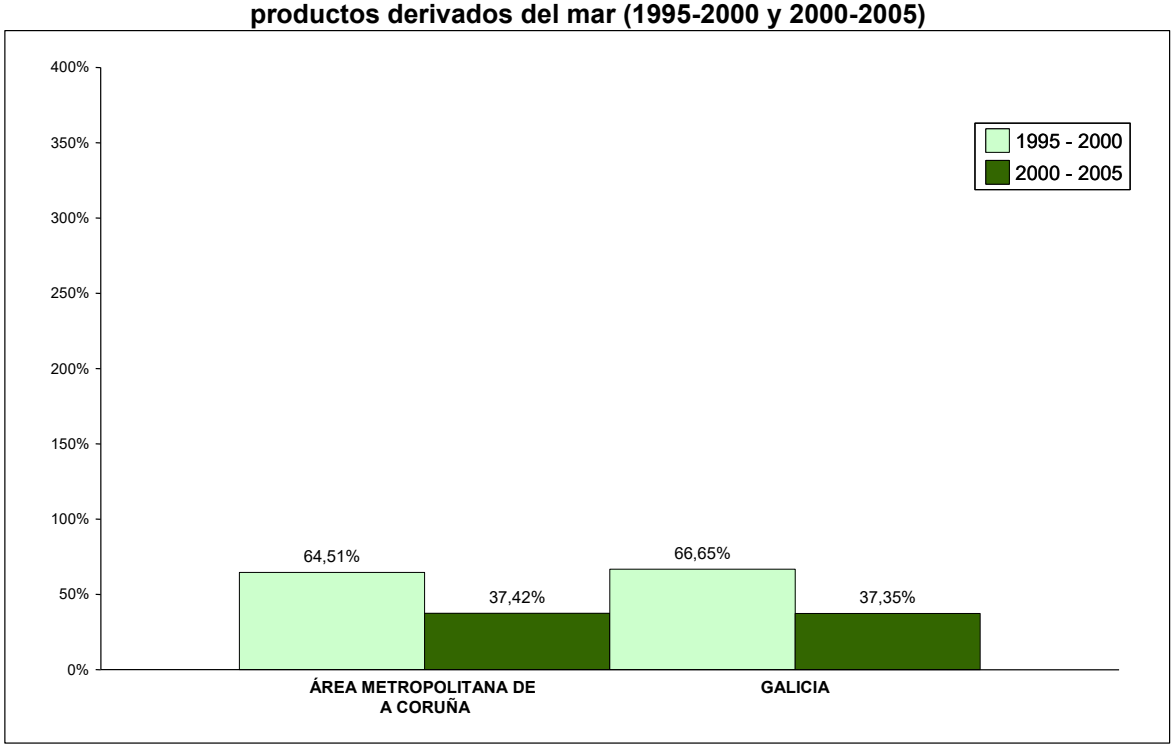
Como **principales partidas arancelarias** de la exportación en lo que respecta a productos derivados del mar en el año 2005, hay que destacar las correspondientes a: **1604** *"preparaciones y conservas de pescado; caviar y sus sucedáneos preparados con huevas de pescado"*, que concentra el 52,23% del total de las exportaciones de productos derivados del mar del área, y **0307** *"moluscos, incluso separados de las valvas, vivos, frescos, refrigerados, congelados, secos, salados o en salmuera; invertebrados acuáticos, excepto los crustáceos y moluscos, vivos, frescos, refrigerados, congelados, secos, salados o en salmuera"* con una cuota del 15,67%.

En el año 2005, los **principales mercados de destino** de la exportación de Productos derivados del Mar han sido: **Italia, Portugal, Francia y Alemania**.

3. Estimación del Flujo importador:

La tasa de crecimiento de la importación del Área Metropolitana de A Coruña de productos derivados del mar en el período 1995-2000 fue del 64,51% (unos 20,5 millones de euros en el año 1995 y cerca de 33,6 millones de euros en el año 2000). El **flujo de importaciones sigue aumentando** en el período **2000-2005 pero a un ritmo inferior** (37,42%). Las **importaciones de productos derivados del mar en Galicia**, siguen una tendencia muy similar, con una tasa de crecimiento del 66,65% en el período 1995-2000 (678 millones de euros en el año 1995 y 1.130 millones de euros en el año 2000), y una tasa del 37,35% en el período 2000-2005, alcanzando más de 1.550 millones de euros en el año 2005 (ver Figura III.16).

Figura III.16
Estimación de las Tasas de crecimiento nominal acumuladas estimadas de las importaciones del conjunto de actividades de productos derivados del mar (1995-2000 y 2000-2005)



Fuente: estimación realizada a partir de los datos del ICEX

Las principales partidas arancelarias de importación en el año 2005 corresponden a: **0303** *"pescado congelado, con exclusión de los filetes y demás carne de pescado de la partida 0304"*, que concentra el 35,97%, y **1604** *"preparaciones y conservas de pescado; caviar y sus sucedáneos preparados con huevas de pescado"* (26,19%).

Se observa un **amplio reparto entre los países de origen** de la importación de productos derivados del mar en el año 2005. Los principales países de origen de las importaciones son El Salvador, Reino Unido, Seychelles y dependencias, Francia y Guatemala.

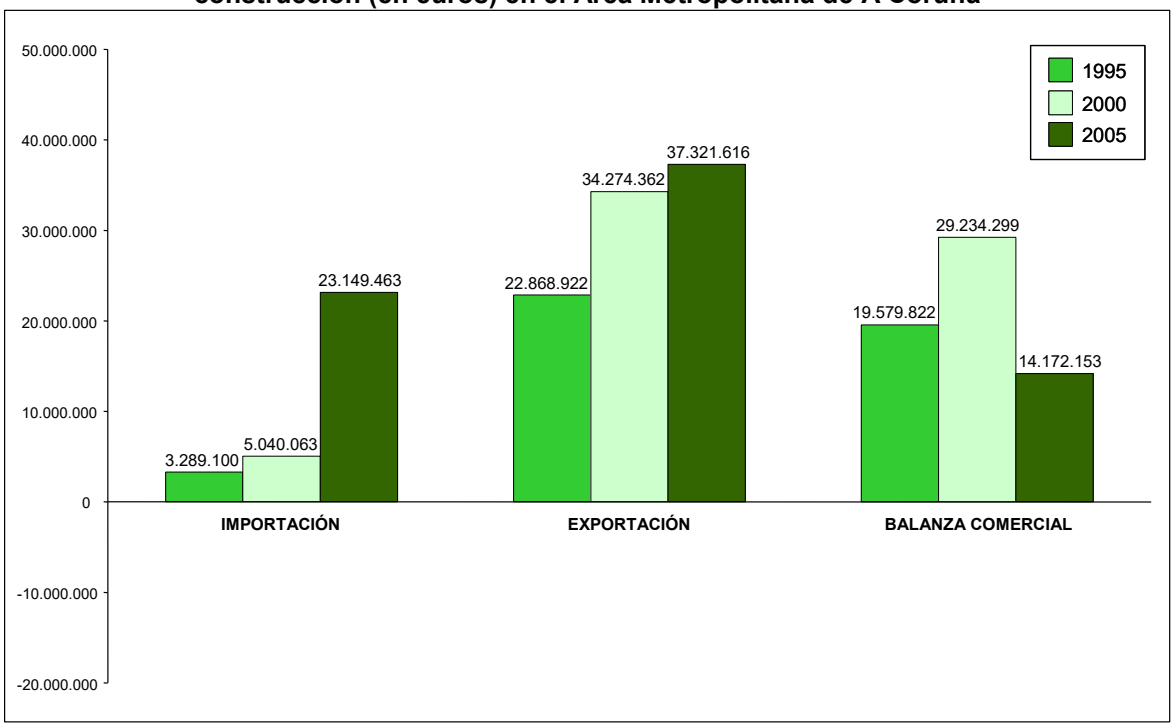
III.3.6.- Materiales de construcción.

El comercio exterior de **materiales de construcción** comprende los **capítulos arancelarios 25** *"tierras y piedras, yesos, cales y cementos, sal, azufre"*, **68** *"manufacturas de piedra; yeso; cemento; amianto; mica o materiales análogas"* y el **69** *"productos cerámicos"*.

1. Estimación de la Balanza comercial:

La balanza comercial de las actividades de **materiales de construcción** del **Área Metropolitana de A Coruña** se caracteriza por presentar **saldos superavitarios** en el período analizado (1995-2005), aunque con un leve descenso en el año 2005. En el período analizado (1995-2005) la tasa de cobertura ha descendido 534 puntos, pasando de una tasa de cobertura del 695,29% en el año 1995 al 161,22% en el año 2005 (ver Figura III.17).

Figura III.17
Estimación de la Balanza comercial estimada del conjunto de actividades de materiales de construcción (en euros) en el Área Metropolitana de A Coruña



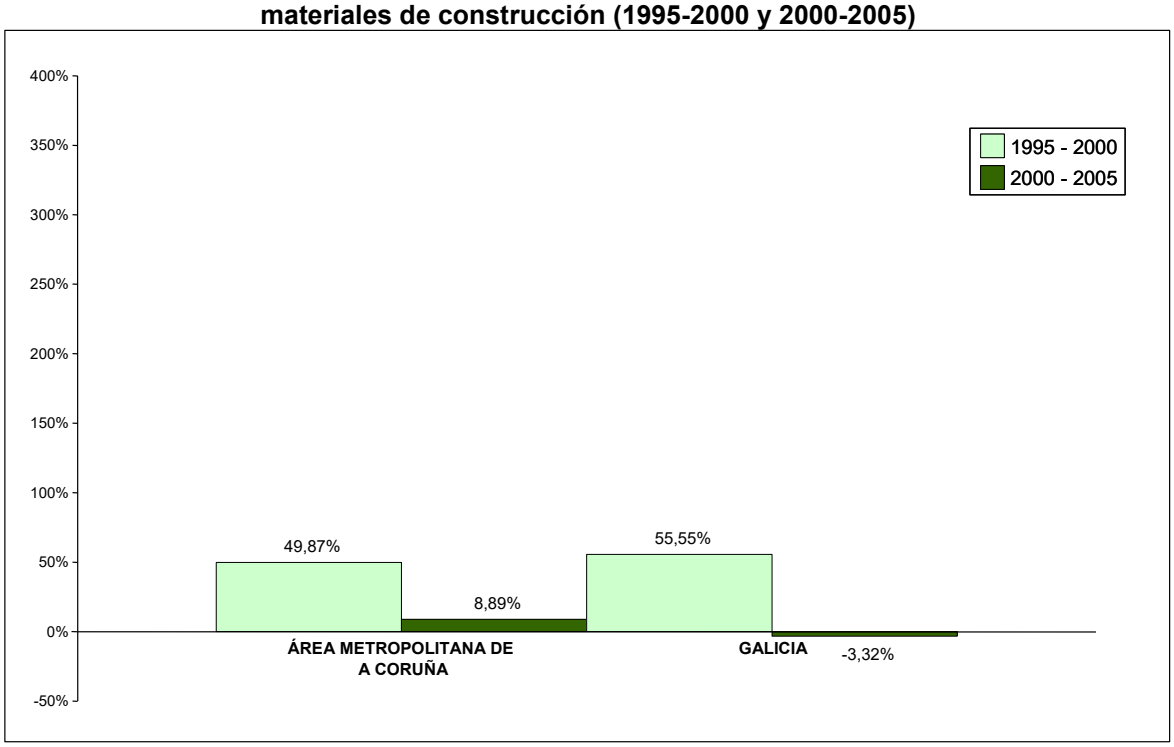
Fuente: estimación realizada a partir de los datos del ICEX

En cuanto a la balanza comercial de **Galicia**, **tiene un comportamiento similar** a la del Área Metropolitana de A Coruña en el período 1995-2005. Presenta un superávit con un ligero descenso en el saldo del año 2005, aunque no tan pronunciado como en el del Área Metropolitana de A Coruña. Las tasas de cobertura se reducen pasando del 910,22% en el año 1995 al 304,00% en el año 2005.

2. Estimación del Flujo exportador:

La tasa de crecimiento del flujo exportador de materiales de construcción del **Área Metropolitana de A Coruña ha disminuido** en el período 1995-2005, pasando de un crecimiento del 49,87% en el subperíodo 1995-2000 a un aumento del 8,89% en el subperíodo 2000-2005. Trayectoria **similar** es la que sigue **Galicia**, aunque con algunas diferencias destacables. Así, en el período 1995-2000 la tasa de crecimiento ha sido del 55,54%, pasando a una reducción del 3,32% en el período 2000-2005 (ver Figura III.18).

Figura III.18
Estimación de las Tasas de crecimiento nominal acumuladas estimadas de las exportaciones del conjunto de actividades de materiales de construcción (1995-2000 y 2000-2005)



Fuente: estimación realizada a partir de los datos del ICEX

Como **principales partidas arancelarias de la exportación de materiales de construcción en el año 2005** cabe destacar: **partida arancelaria 6810** *"manufacturas de cemento, de hormigón o de piedra artificial, incluso armadas"*, con una cuota de exportación del 30,57%, y la **partida arancelaria 2506** *"cuarzo, (excepto las arenas naturales); cuarcita, incluso desbastada o simplemente troceada por aserrado o de otro modo, en bloques o en placas cuadradas o rectangulares",* con una cuota de exportación del 22,32%.

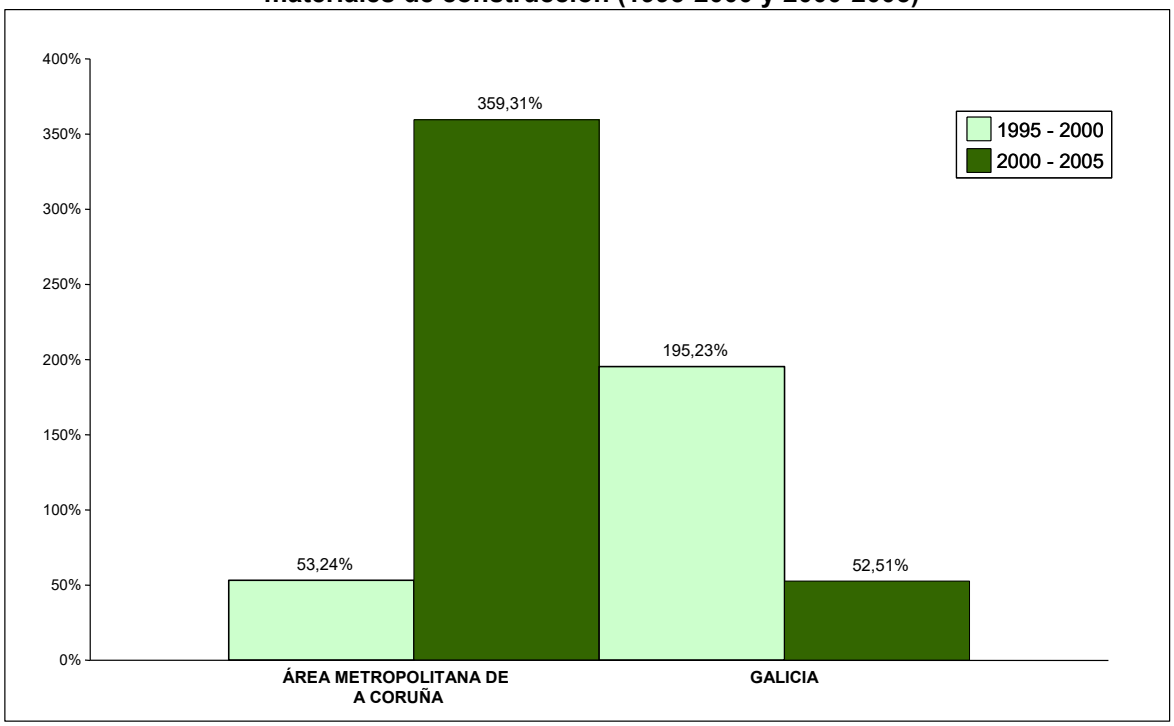
El destino de las **exportaciones** de **materiales** de construcción en el año 2005, en su mayor parte, son países como Portugal, Noruega, Italia y el Reino Unido.

3. Estimación del Flujo importador:

Se observan importantes **tasas de crecimiento** en el conjunto de las importaciones de las actividades relacionadas con materiales de construcción en el período 1995-2000, tanto del **Área Metropolitana de A Coruña como de Galicia**. Así, en dicho periodo el crecimiento del Área fue del 53,24%, tasa inferior a la registrada por Galicia (195,23%).

En cambio, en el período 2000-2005 las tasas se invierten (ver Figura III.19), así la tasa de crecimiento del Área Metropolitana de A Coruña (359,31%) fue notoriamente superior a la registrada por el conjunto de Galicia (52,51%).

Figura III.19
Estimación de las Tasas de crecimiento nominal acumuladas estimadas de las importaciones del conjunto de actividades de materiales de construcción (1995-2000 y 2000-2005)



Fuente: estimación realizada a partir de los datos del ICEX

En el año 2005, los volúmenes de importación de materiales de construcción se centran, en mayor medida, en las **partidas arancelarias 6815** "*manufacturas de piedra o de otras materias minerales (incluidas las manufacturas de turba), no expresadas ni comprendidas en otras partidas*", que concentra el 52,21% de las importaciones totales de esta agrupación de actividades y la partida arancelaria 2523 "cementos hidráulicos (incluidos los cementos sin pulverizar o clinker), aunque estén coloreados" con una cuota del 10,49%.

Los materiales de construcción importados **proceden** principalmente del **Reino Unido, Francia, Portugal y Alemania.**

III.3.7.- Industria Química.

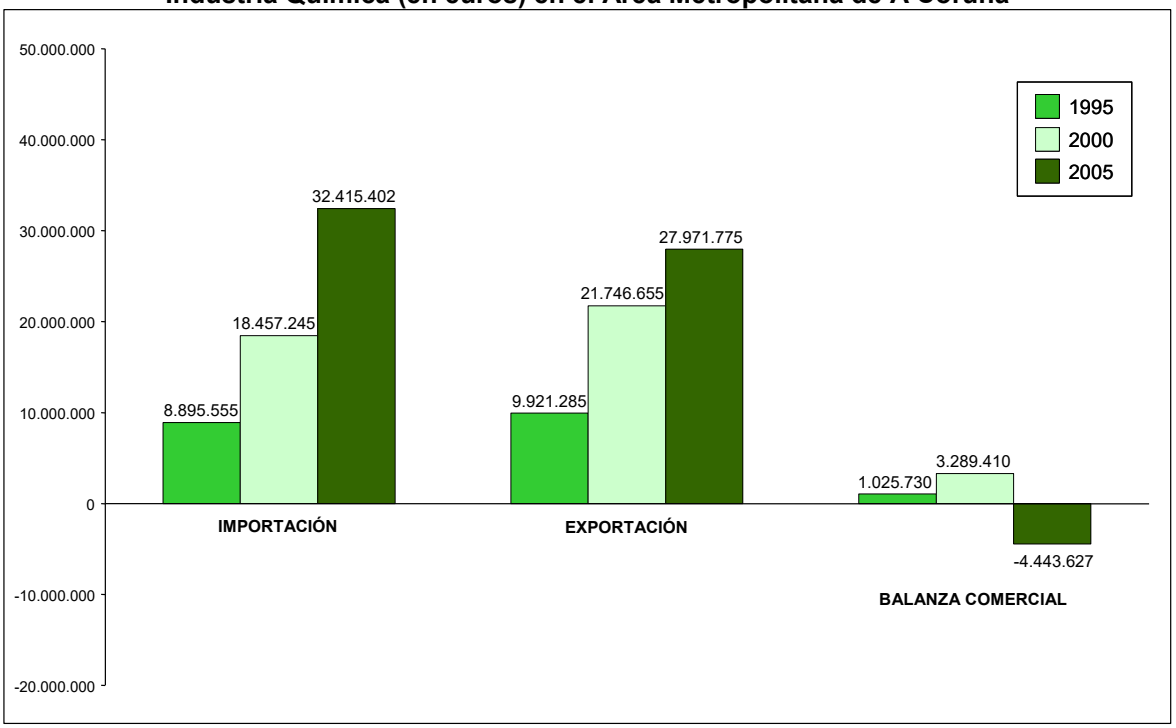
El análisis del comercio exterior de las actividades de la industria química se centra en los **capítulos arancelarios del 28 al 40**[4].

1. Estimación de la Balanza comercial:

La balanza comercial de la industria química del **Área Metropolitana de A Coruña** se caracteriza porque ha pasado de mantener una **importante tendencia a incrementar el superávit** en el período 1995-2000, alcanzando más de 3 millones de euros en el año 2000, hasta llegar a un **déficit comercial** de más de 4,4 millones de euros en el año 2005. En cuanto a la tasa de cobertura, en el período 1995-2000 ha aumentado 6 puntos, pasando de 111,53% en el año 1995 a 117,82% en el 2000 y, reduciéndose a 86,29% en el año 2005 (ver Figura III.20).

[4] 28 "productos químicos inorgánicos", 29 "productos químicos orgánicos", 30 "productos farmacéuticos", 31 "abonos", 32 "extractos curtientes o tintóreos", 33 "extractos curtientes o tintóreos", 34 "jabones, lubricantes y ceras", 35 "materias albuminoideas, colas", 36 "pólvora y explosivos", 37 "productos fotográficos o cinematográficos", 38 "productos diversos de las industrias químicas", 39 "plástico y sus manufacturas", 39 "plástico y sus manufacturas", 40 "caucho y sus manufacturas".

Figura III.20
Estimación de la Balanza comercial estimada del conjunto de actividades de la Industria Química (en euros) en el Área Metropolitana de A Coruña



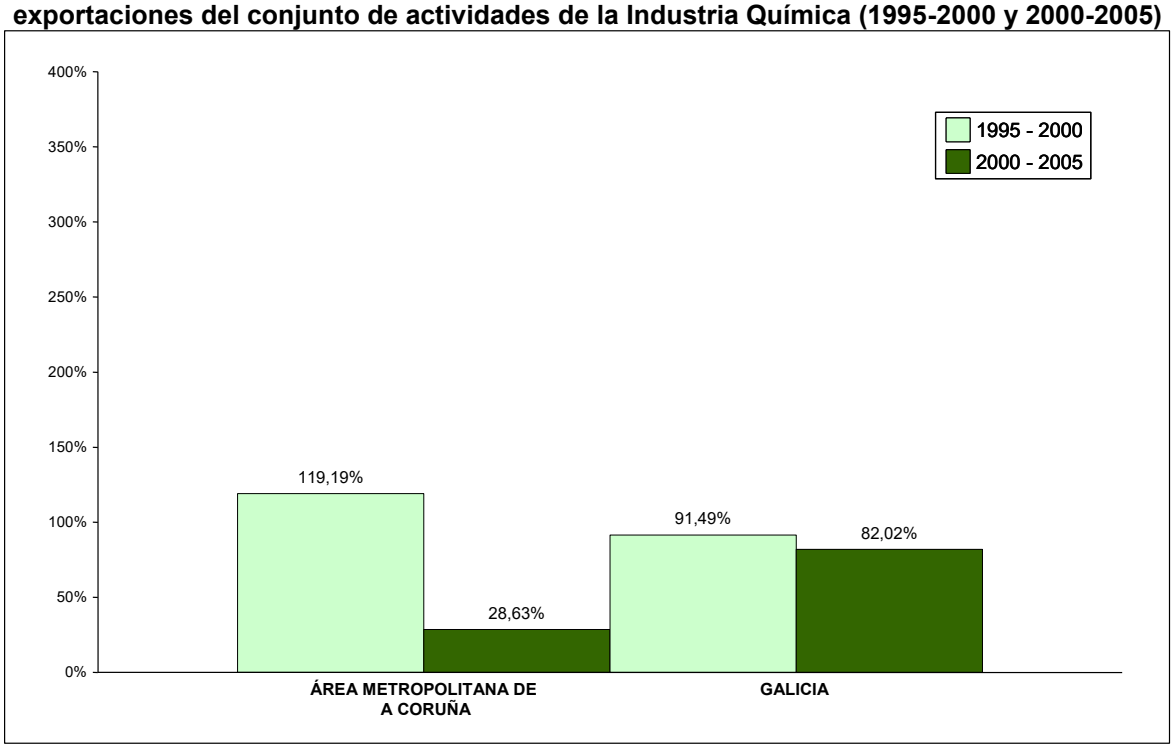
Fuente: estimación realizada a partir de los datos del ICEX

En **Galicia**, la balanza comercial de la industria química es **deficitaria**. De un saldo negativo de más de 55,1 millones de euros en el año 1995, se ha incrementado alcanzando los más de 384 millones de euros en el año 2005. La tasa de cobertura en el período 1995-2005 se ha reducido en 15 puntos (del 73,84% al 58,54%). Como se observa, Galicia en general, y el Área Metropolitana de A Coruña en particular, es claramente deficitaria en este tipo de productos, lo cual queda evidenciado en el gran incremento sufrido por las importaciones.

2. Estimación del Flujo exportador:

La tasa de crecimiento de la exportación de productos químicos del **Área Metropolitana de A Coruña** pasó del 119,19% en el período 1995-2000, al 28,63% en el período 2000-2005. Diferente evolución experimentó la **exportación gallega**, ya que en el periodo 1995-2000 la tasa de crecimiento es un poco inferior al 92%, mientras que en el periodo 2000-2005 dicha tasa alcanza un 82,02% bastante por encima de la tasa de crecimiento del Área (ver Figura III.21).

Figura III.21
Estimación de las Tasas de crecimiento nominal acumuladas estimadas de las exportaciones del conjunto de actividades de la Industria Química (1995-2000 y 2000-2005)



Fuente: estimación realizada a partir de los datos del ICEX

La industria química en el año 2005 concentra sus exportaciones en dos **partidas arancelarias** principalmente: **2901** *"hidrocarburos acíclicos"* con una cuota del 32,59% y **3306** "preparaciones para la higiene bucal o dental, incluidos los polvos y cremas para la adherencia de las dentaduras, hilo utilizado para la limpieza de los espacios interdentales (hilo dental) acondicionado para la venta al por menor" con una cuota del 21,01%.

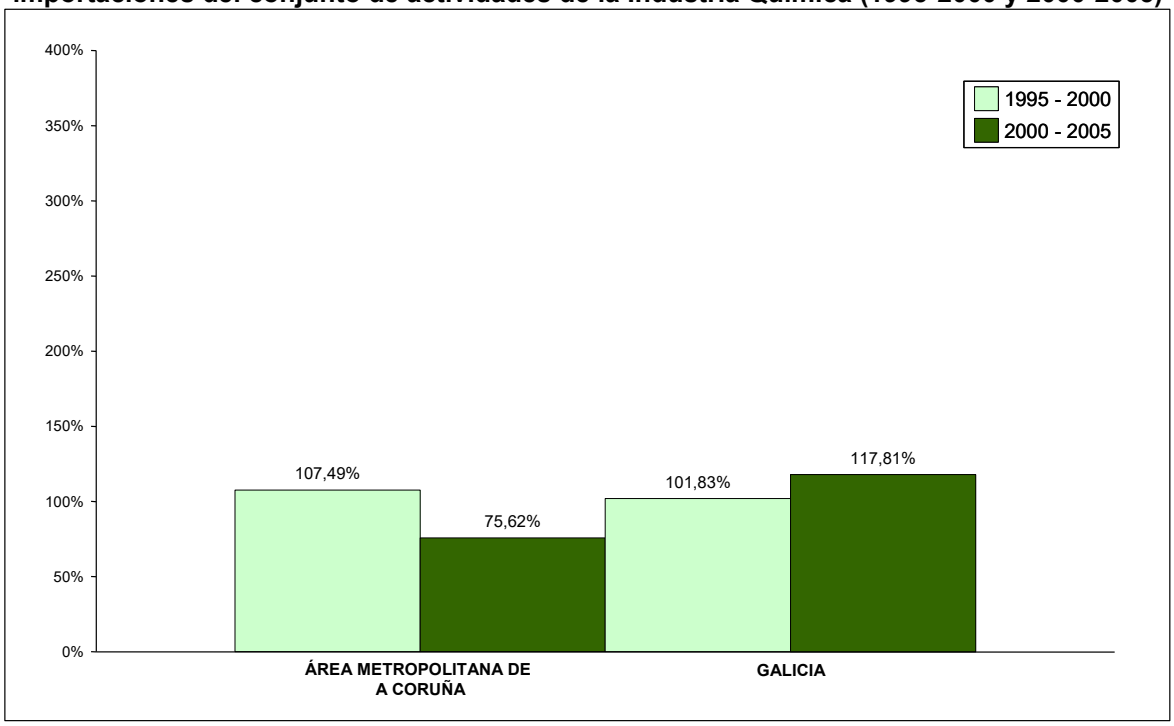
Los **principales mercados de destino** de las exportaciones de productos químicos en el 2005 han sido, por este orden: Países Bajos, Alemania, Portugal y Francia.

3. Estimación del Flujo importador:

La importación del **Área Metropolitana de A Coruña** en productos químicos experimentó un **crecimiento** del 107,49% en el período 1995-2000, que sigue una tendencia creciente en el período 2000-2005 con un incremento del 75,62%. Se aprecian similares cifras de evolución en la importación gallega, con

un 101,83% en 1995-2000 y un fuerte crecimiento del 117,81% en el período 2000-2005 (ver Figura III.22).

Figura III.22
Estimación de las Tasas de crecimiento nominal acumuladas estimadas de las importaciones del conjunto de actividades de la Industria Química (1995-2000 y 2000-2005)



Fuente: estimación realizada a partir de los datos del ICEX

El **capítulo de arancel** que concentra más del 34% de las importaciones de la industria química en el año 2005 es el 39 *"materias plásticas y manufacturas de estas materias"*. Otro capítulo con un porcentaje considerable de importación, es el 33 "*aceites esenciales y resinoides; preparaciones de perfumería, de tocador o de cosmética"* que concentra el 20,68% de las importaciones.

Como **principales países de origen** de la importación de productos químicos se encuentran: Irlanda, Alemania, Portugal y Francia.

III.3.8.- Industria de la Madera.

El análisis del comercio exterior de la madera queda incluido en los **capítulos arancelarios 44 al 48**[5].

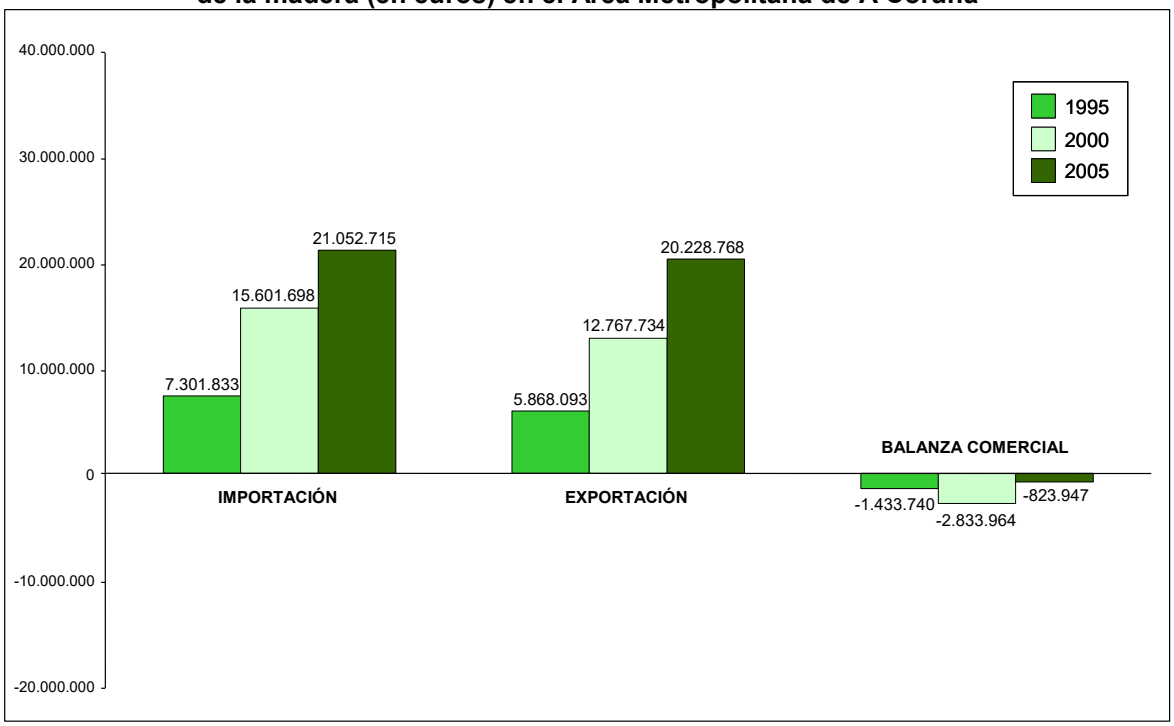
1. Estimación de la Balanza comercial:

La balanza comercial de las actividades de la industria de la madera del **Área Metropolitana de A Coruña ha disminuido su saldo negativo** en un 42,53% en el período 1995-2005. Así, en 1995 se registraba un déficit de más de 1,4 millones de euros, pasando a un déficit de más de 823.000 euros en el año 2005. Por consiguiente la tasa de cobertura se ha incrementado en casi 16 puntos en el período 1995-2005, pasando del 80,36% al 96,09% (ver Figura III.23).

Estas cifras resaltan el déficit existente, en general, en el Área Metropolitana de A Coruña de productos de la madera, en un marco en el que Galicia tiene un fuerte potencial forestal. En parte, puede explicarse por el valor de mercado de las especies exóticas y tropicales, que lógicamente no están disponibles en el mercado nacional, y también, por el relativo bajo grado de venta en mercados internacionales de productos gallegos. Ello implica una balanza comercial deficitaria.

[5] 44 “madera, carbón vegetal y manufacturas de madera”; 45 “corcho y sus manufacturas”; 46 “manufacturas de espartería o de cestería”; 47 “pastas de madera o de otras materias fibrosas celulósicas; desperdicios y desechos de papel o cartón” y 48 “papel y cartón; manufacturas de pasta de celulosa, de papel o de cartón”.

Figura III.23
Estimación de la Balanza comercial estimada del conjunto de actividades de la industria de la madera (en euros) en el Área Metropolitana de A Coruña



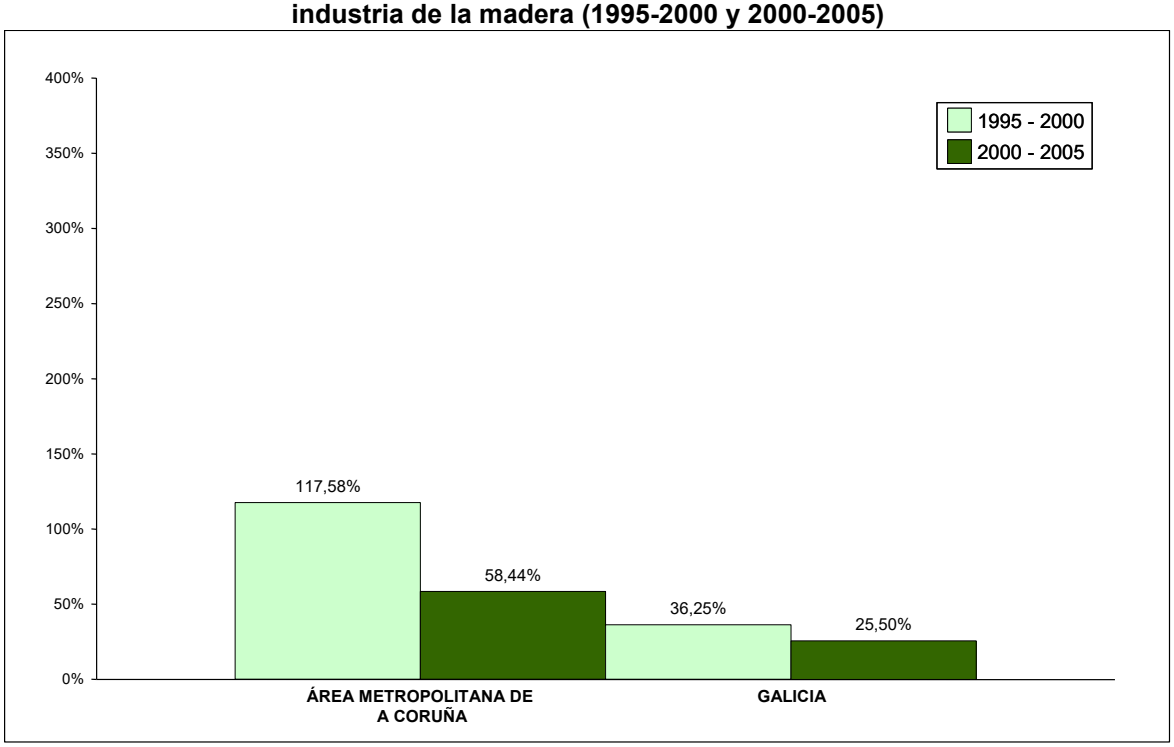
Fuente: estimación realizada a partir de los datos del ICEX

En **Galicia**, la balanza comercial de la industria de la madera **registra valores positivos,** aunque dichos valores se van reduciendo a medida que avanza el periodo objeto de estudio. De un superávit de más de 131 millones de euros en el año 1995 disminuye a poco más de 41 millones de euros en el 2005. La tasa de cobertura en Galicia del período 1995-2005 se ha reducido en cerca de 66 puntos, pasando del 174,44% en el año 1995 al 108,47% en el año 2005.

2. Estimación del Flujo exportador:

La exportación del **Área Metropolitana de A Coruña** de la industria de la madera en el período 1995-2000 se **ha incrementado** en un 117,58%, porcentaje muy **superior** al aumento registrado por **Galicia** (36,25%). En el período 2000-2005 se reduce la tasa de crecimiento tanto en el Área Metropolitana de A Coruña (58,44%) como en Galicia (25,50%), siendo mayor el descenso porcentual del Área Metropolitana de A Coruña que el de Galicia (ver Figura III.24).

Figura III.24
Estimación de las Tasas de crecimiento nominal acumuladas estimadas de las exportaciones del conjunto de actividades de la industria de la madera (1995-2000 y 2000-2005)



Fuente: estimación realizada a partir de los datos del ICEX

Las **principales partidas arancelarias de exportación** de la industria de la madera en el año 2005 corresponden a: **4411** *"tableros de fibra de madera u otras materias leñosas, incluso aglomerados con resinas u otros aglutinantes orgánicos"* con una cuota del 52,40% que junto a la partida **4410** *"tableros de partículas y tableros similares de madera o de otras materias leñosas, incluso aglomerados con resina u otros aglutinantes orgánicos"* con una cuota del 24,58%), concentrando entre ambas más del 62% del conjunto.

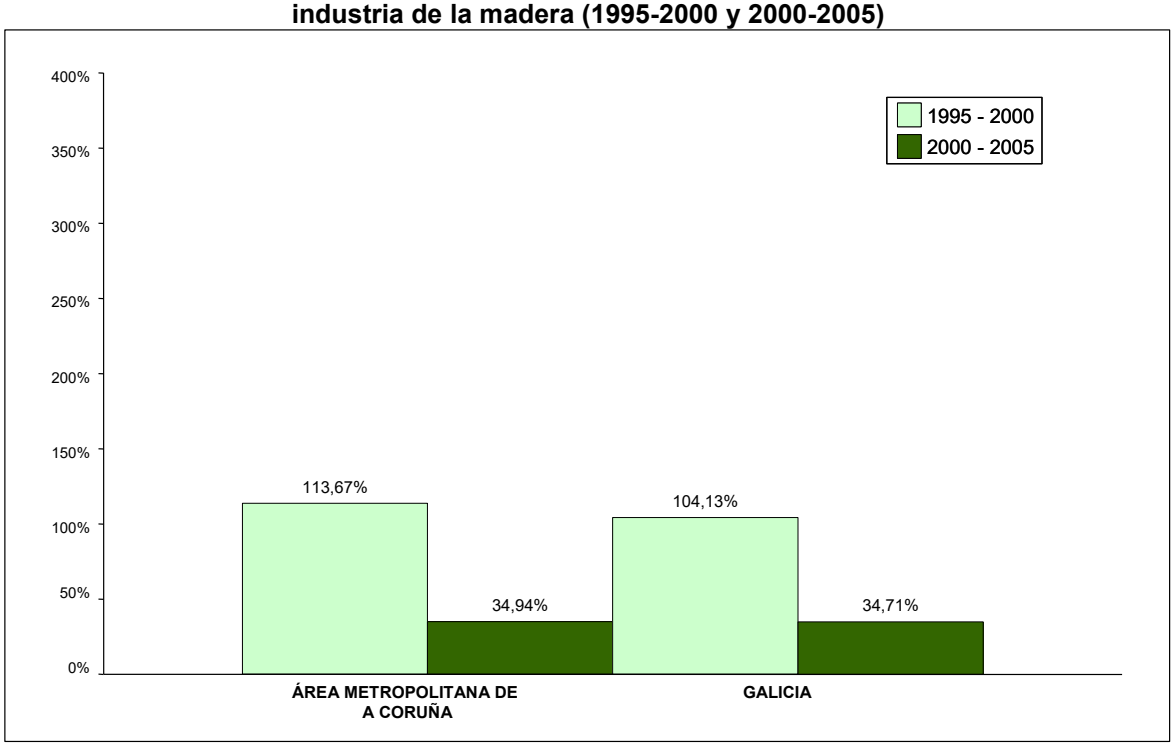
Los **principales países de destino** de las ventas de madera en el año 2005 corresponden a: Portugal, Francia, Reino Unido e Italia.

3. Estimación del Flujo importador:

La tasa de crecimiento del flujo importador del **Área Metropolitana de A Coruña** en el período 1995-2000 fue del 113,67%, **superior** a la registrada por **Galicia** en el mismo periodo (104,13%). En cambio, en el período 2000-2005, las tasas de crecimiento del Área Metropolitana de A Coruña y de Galicia, son

similares (e inferiores a las del período anterior), 34,94% y 34,71% respectivamente (ver Figura III.25).

Figura III.25
Estimación de las Tasas de crecimiento nominal acumuladas estimadas de las importaciones del conjunto de actividades de la industria de la madera (1995-2000 y 2000-2005)



Fuente: estimación realizada a partir de los datos del ICEX

La importación de productos de madera que realiza en el año 2005, se concentra en las **partidas arancelarias**: 4407 “madera aserrada o desbastada longitudinalmente, cortada o desenrollada, incluso cepillada, lijada o unida por entalladuras múltiples, de espesor superior a 6 mm” con una cuota del 25,89%, 4411 “tableros de fibra de madera u otras materias leñosas, incluso aglomerados con resinas u otros aglutinantes orgánicos” (10,43%) y 4819 “cajas, sacos, bolsas, cucuruchos y demás envases de papel, cartón, guata de celulosa o napas de fibras de celulosa; cartonajes de oficina, tienda o similares” (10,40%), sumando entre las tres cerca del 47% del total de importaciones.

Entre los **principales países de origen** de la importación de madera, destacan, en el año 2005: Portugal, Alemania, Finlandia y Rumania.

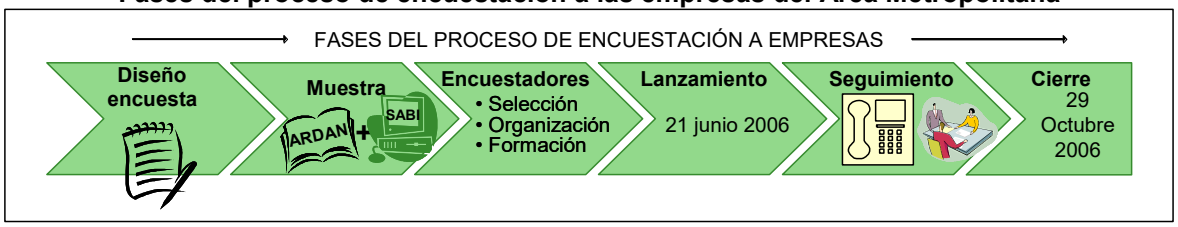
IV.- PROCESO DE ENCUESTACIÓN Y TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN Y LISTADO DE EMPRESAS CONSULTADAS.

IV.1.- Proceso de encuestación.

La encuesta a empresas del Área Metropolitana de A Coruña, tiene como principal objetivo el **análisis estratégico** del sistema empresarial privado (situación actual y expectativas).

El **lanzamiento de las encuestas** se realizó desde el Instituto de Desarrollo Caixanova entre los días **21 y 23 de junio de 2006**. Todas las fases del proceso de encuestación a empresas del Área Metropolitana de A Coruña se recogen de forma esquemática en la Figura IV.1.

Figura IV.1
Fases del proceso de encuestación a las empresas del Área Metropolitana



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

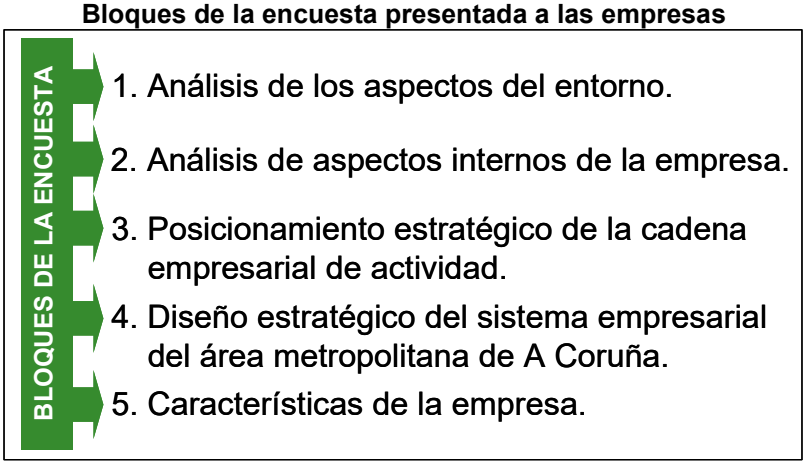
El paso previo a todo el proceso de lanzamiento y seguimiento de encuestas es el **diseño de la encuesta** (en función de las necesidades de información y objetivos del proyecto) y el **diseño de la muestra de empresas a encuestar**.

Con respecto al **diseño de la encuesta,** se dividió en **5 bloques de preguntas** (ver Figura IV.2): abarcan **aspectos del entorno** (general, específico y el Área metropolitana), **aspectos internos** de la empresa (mercados, productos, sistema de dirección, sistemas y procesos operativos, orientaciones estratégicas,

entre otros), el **posicionamiento estratégico** de las cadenas empresariales y del conjunto del sistema productivo, el diseño estratégico (aspectos clave y propuestas de actuación) y un último bloque dedicado a recoger algunas de las características más relevantes de las empresas.

Los resultados y salidas del bloque 4, orientado a la valoración de aspectos clave y al diseño estratégico, no se han incluido en este capítulo sino que ha sido objeto de un tratamiento específico que se incluye en el capítulo 4 de Diagnóstico Estratégico y Factores Críticos y en el capítulo 5 de Diseño Estratégico.

Figura IV.2
Bloques de la encuesta presentada a las empresas



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

El **modelo de encuesta** enviado a las empresas se puede consultar en el Instituto de Desarrollo Caixanova.

Para el **diseño de la muestra**, se han utilizado fundamentalmente dos fuentes de información:

- La **base de datos SABI** (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos): sistema de análisis financiero de las cuentas de empresas españolas y portuguesas.
- La **base de datos ARDÁN**: servicio de información de apoyo a la actividad empresarial del Departamento de Servicios Avanzados del Consorcio de la Zona Franca de Vigo.

Otro aspecto importante de la metodología es la necesidad de **realizar el estudio por cadenas empresariales**. En la Tabla IV.1 se detallan el número de

empresas de la **muestra** (**395**) por cada una de las **19 cadenas empresariales contempladas**, obteniéndose finalmente una relevante tasa de respuesta del 56,96%.

Tabla IV.1
Muestra de encuestas por cadenas empresariales

CADENAS EMPRESARIALES	MUESTRA
Construcción y Promoción Inmobiliaria	35
Textil-Confección-Moda y Complementos	16
Servicios Financieros	15
Turismo, Ocio y Relacionados	33
Educación, Salud y Medioambiente	25
Comercio y Distribución no Específicos	34
Logística y Transporte	28
Bienes de Equipo, Ind. Aux. y Productos Metálicos no Espec.	18
Información, Cultura y Relacionados	25
Agricultura y Ganadería y sus Transformados	26
Energía	15
Tecnologías de la Información y la Comunicación	15
Forestal y Productos Transformados de la Madera	15
Pesca y Productos Transformados del Mar	14
Automoción	17
Química-Farmacéutica	15
Rocas Ornamentales y Productos no Metálicos	15
Construcción y Reparación Naval	15
Otras Actividades en General	19
TOTAL GENERAL	**395**

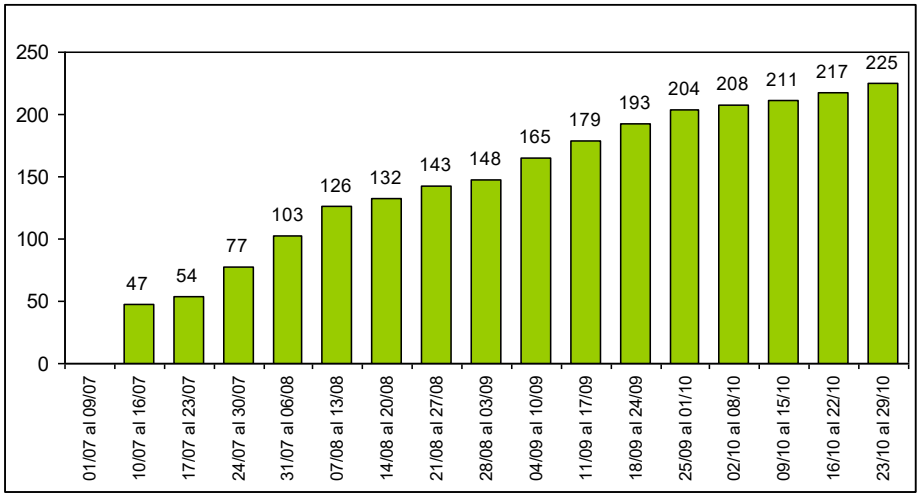
Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Posteriormente, se realizó la **selección del personal** para el trabajo de campo, para lo que se tuvieron en cuenta varios criterios: experiencia en los trabajos a desempeñar, conocimientos, residencia en el Área, entre otros. Se formó al personal de campo en todos aquellos temas importantes para el desarrollo del trabajo, informándolos de los objetivos del proyecto, su planificación y organización.

El apoyo y seguimiento del proceso de encuestación fue gestionado por 2 técnicos del equipo y 5 encuestadores de campo. El proceso de encuestación se realizó entre los meses de junio y octubre de 2005, consiguiéndose **225 respuestas** a la encuesta válidas, que representa un importante porcentaje de

participación (56,96% de la muestra). En la Figura IV.3 se muestra la evolución del número acumulado de encuestas recibidas por semana.

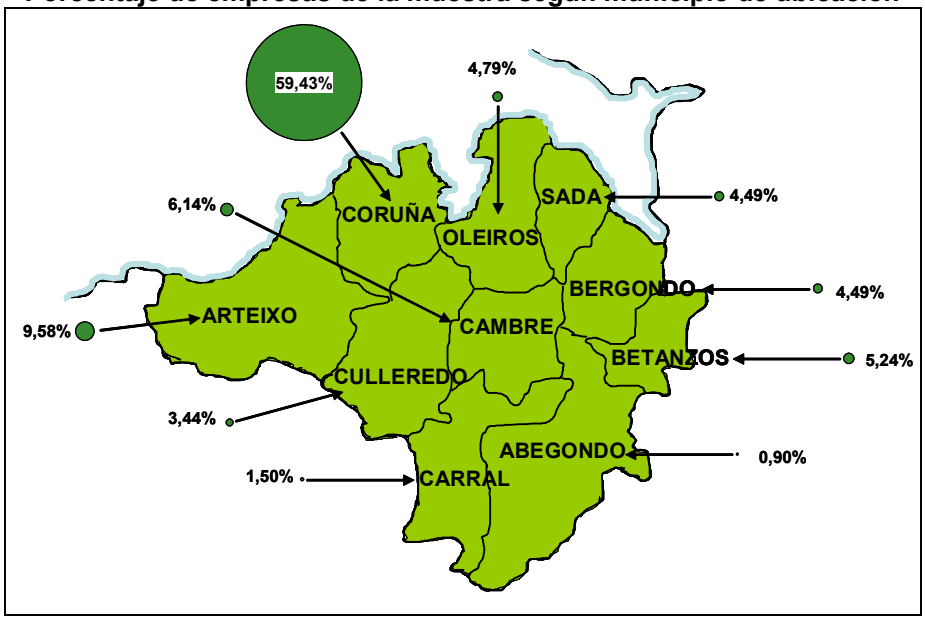
Figura IV.3
Evolución del número acumulado de encuestas recibidas por semana



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Un aspecto tenido en cuenta para la **distribución de la muestra** fueron los municipios del Área Metropolitana y el número de empresas existentes en cada uno de ellos. Así, en la Figura IV.4 se muestra el porcentaje de empresas de la muestra por cada uno de los municipios. El mayor número de empresas tiene su ubicación en el municipio de A Coruña (59,43%), seguido por los municipios de Arteixo (9,58%) y Cambre (6,14%).

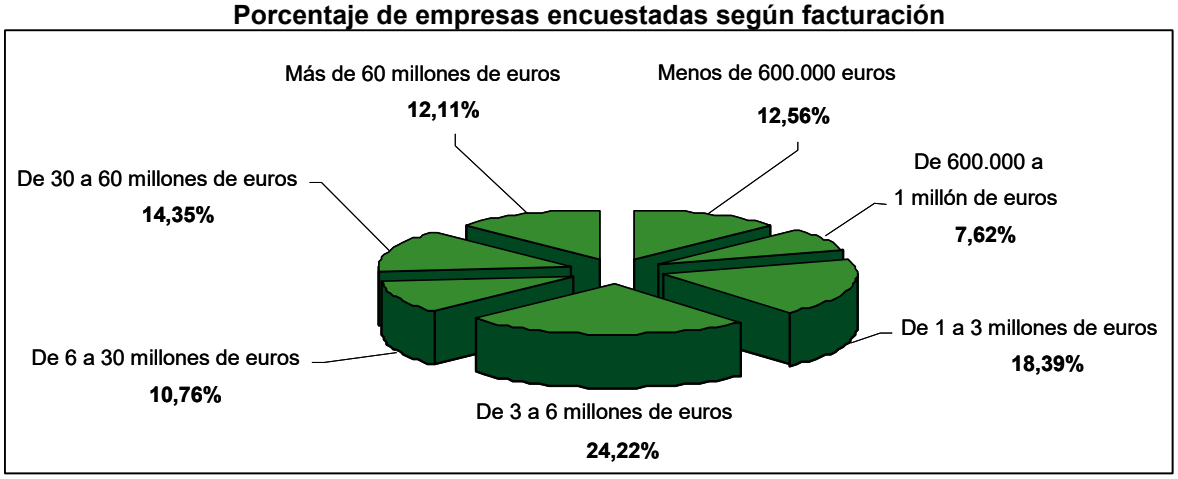
Figura IV.4
Porcentaje de empresas de la muestra según municipio de ubicación



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

En la Figura IV.5 se detalla el **porcentaje de empresas encuestadas según su facturación**. Las entidades que facturan de 1 a 3 y de 3 a 6 millones de euros concentran el mayor porcentaje de empresas (18,39% y 24,22%, respectivamente), seguidas por las que facturan de 30 a 60 millones de euros (14,35%) y las de menos de 1 millón de euros que representan el 20,18%.

Figura IV.5
Porcentaje de empresas encuestadas según facturación



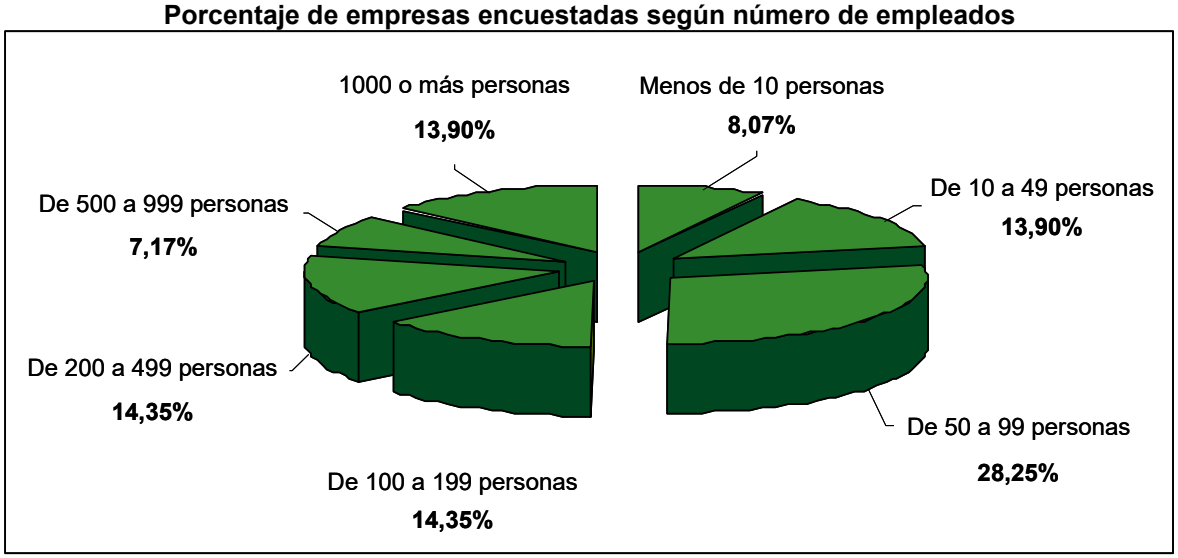
Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

El **porcentaje de empresas encuestadas según el número de empleados** se detalla en la Figura IV.6. El rango de empleados donde se

concentra el mayor número de empresas es el de 50 a 99 personas con un 28,25% del total de empresas encuestadas, siguiéndole en importancia los rangos de 100 a 199 (14,35%) y de 200 a 499 (14,35%). Las empresas de más de 500 empleados suponen el 21,07% y las de 49 o menos empleados representan el 21,97% del total de empresas encuestadas.

En los anexos se detalla el **listado de empresas consultadas en el proceso de encuestación**.

Figura IV.6
Porcentaje de empresas encuestadas según número de empleados



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

En la Tabla IV.2 se recoge la ficha técnica del estudio, donde se detallan de una forma sintética diversos aspectos y variables del diseño, desarrollo y resultados del trabajo de campo.

Tabla IV.2
Ficha técnica del trabajo de campo

Universo	Empresas del Área Metropolitana (30.228 en el año 2003).
Ámbito geográfico	Los 10 municipios del Área Metropolitana de A Coruña: A Coruña, Abegondo, Arteixo, Bergondo, Betanzos, Cambre, Carral, Culleredo, Oleiros y Sada.
Tamaño de la muestra	395 empresas.
Obtención de la muestra	Aleatorio, con muestreo estratificado por municipio y cadena empresarial con afijación proporcional
Error de la muestra	Para un nivel de confianza del 95,45% y p=q, el error estimado a priori era del ±5,00% (muestra de 395 empresas), resultando a posteriori del ± 6,64% para el conjunto (225 encuestas recibidas).
Tasa de respuesta	56,96% (225 encuestas recibidas de un total de 395).
Método de obtención de la información	Postal y presencial a través de una encuesta estructurada
Trabajo de campo	El periodo de encuestación abarcó desde el día 21/06/2006 al día 29/10/2006.
Número de variables de la encuesta	344 variables

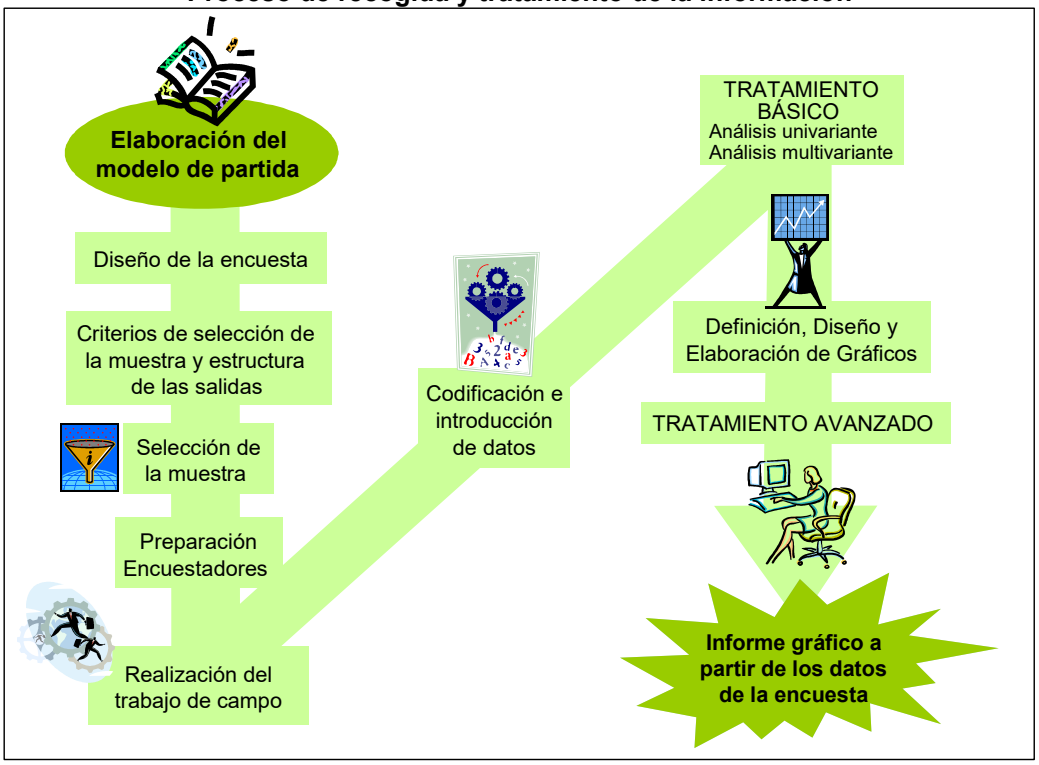
Fuente: elaboración propia

IV.2.- Tratamiento de la información.

Para la realización del **tratamiento estadístico de la información obtenida de las encuestas a empresas**, se codificó la información de acuerdo con los criterios clásicos en este tipo de trabajos, de forma que a partir de la misma se pueda dar respuesta a los principales objetivos que se planteaban en el proyecto.

Una vez **codificadas todas las variables** que intervenían en la encuesta se procedió a **realizar su depuración**, a través de **análisis univariante** y **multivariante**. En la Figura IV.7 se puede observar un esquema de todo el proceso de recogida y tratamiento de la información.

Figura IV.7
Proceso de recogida y tratamiento de la información



Fuente: elaboración propia

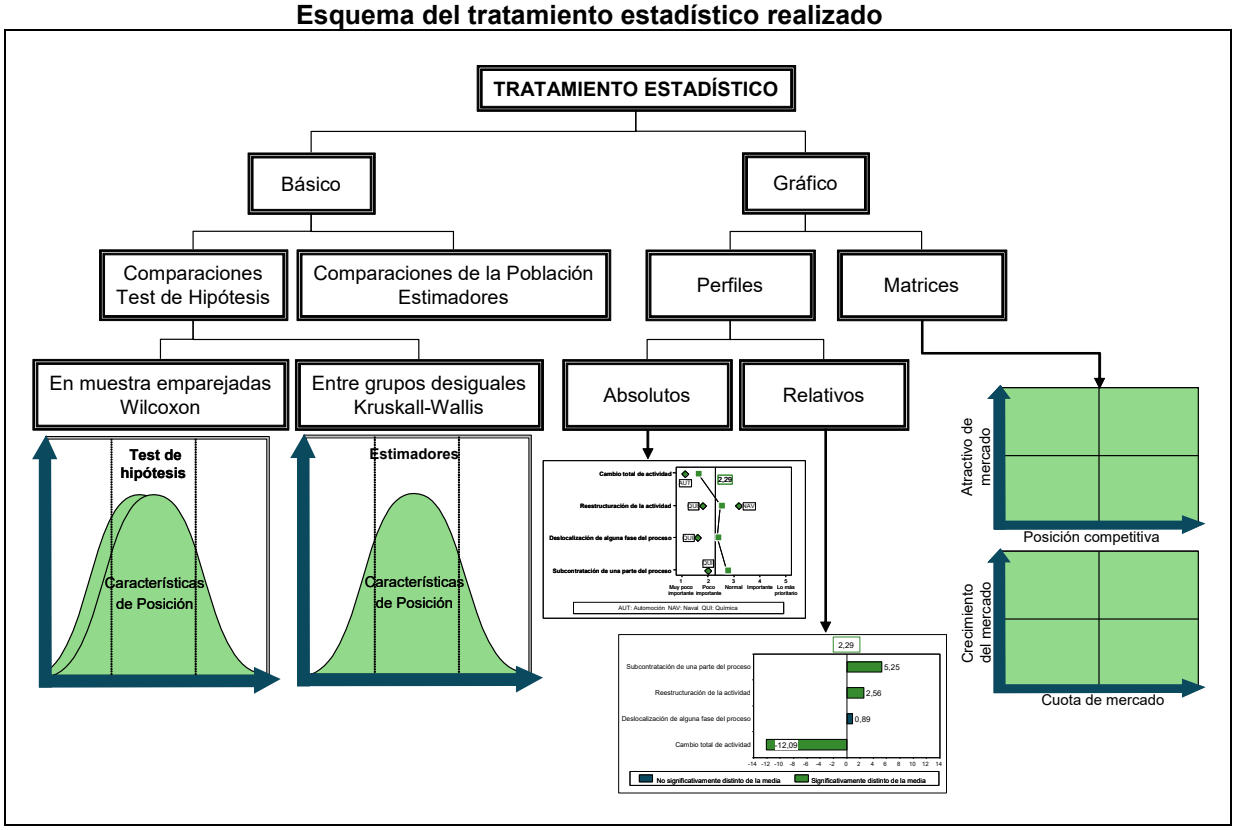
A continuación se analizan las principales características de las respuestas tanto **conjuntamente**, como por **cadenas empresariales** (buscando aquellas *diferencias significativas* entre las valoraciones y opiniones que han aportado las distintas cadenas empresariales). Los comentarios se estructuran en torno a dos grandes aspectos. **El primero** de ellos es un comentario global de la situación actual y expectativas de las variables tratadas en su conjunto, destacando además aquellas que han sido valoradas mejor y peor. **El segundo,** son los comentarios en el caso de que existan diferencias significativas en alguna variable para cualquiera de las diecinueve cadenas con respecto a la media global o conjunta, señalando qué cadena empresarial es, qué variable y su diferencia cualitativa con respecto a la media de dicho ítem (por encima o por debajo).

En particular, se hizo uso de ***gráficos de perfiles***, para recoger la mayor o menor relevancia con la que una variable afecta al modelo que se está analizando. Dependiendo de que la importancia de cada variable se mida de forma aislada o en relación con las demás variables que intervienen en el modelo, la información se presenta en **perfiles absolutos** o **perfiles relativos**. Así,

mientras que en los **perfiles absolutos** se representa la **respuesta media** dada para cada ítem, lo que se está representando en los **perfiles relativos**, es la **importancia que cada variable tiene en el modelo**. En determinados casos se incluyen **gráficos de matrices** representando dos variables conjuntamente.

La Figura IV.8 recoge, de forma esquemática y resumida, el **análisis estadístico realizado**. El denominado **tratamiento estadístico básico** hace referencia a los trabajos previos que se realizan con los datos (depuración y análisis básico de datos), para posteriormente utilizarlos para el desarrollo del **tratamiento estadístico gráfico** y **tratamiento estadístico avanzado**.

Figura IV.8
Esquema del tratamiento estadístico realizado



Fuente: elaboración propia

Los **tests de hipótesis** buscan contrastar si una determinada hipótesis es coherente con los datos observados o por el contrario deberíamos rechazarla. Las hipótesis analizadas dependían en parte de la pregunta concreta. No obstante,

había algunas que eran comunes a la mayoría de ellas, y que serán las que se comenten aquí.

Una de las hipótesis que era común a todas las preguntas consistía en comprobar si todas las cadenas empresariales respondían de forma similar o no y, en caso de ser diferentes, si convenía estudiar cada una de ellas separadamente. Esto se contrastaba con un **test de Kruskal-Wallis**, y en caso de que saliera significativo se estudiaba mediante una **comparación** de la media de esa cadena con la media global, haciendo uso de un t-test**.** De esta forma se obtenía cual era el grupo o grupos que se distinguía del resto.

Otro de los tratamientos comunes a la mayoría de las preguntas era analizar si las opiniones de los empresarios eran distintas de lo que se consideraba valor de referencia, u opinión tipo medio, que generalmente en las variables ordinales venía dado por el 3, cuando se tomaba independientemente del conjunto de variables analizadas o por la media de todas las variables cuando se hacía con relación a éstas. En el primer caso la referencia era externa, en el segundo dependía de los criterios de valoración utilizados por los encuestados. Para contrastar esto se hizo uso del **test de Wilcoxon** de **medias emparejadas** para una sola población, **test no paramétrico** válido para trabajar con datos ordinales.

IV.3.- LISTADO DE EMPRESAS CONSULTADAS.

A continuación se detalla el listado de la muestra representativa formada por las 395 empresas consultadas, de las que se ha obtenido una tasa de respuesta de 56,96%. Dicha respuesta es relevante a nivel global, a nivel de cadenas empresariales y de localización en el Área.

Agricultura y Ganadería y sus Transformados	
ALIMENTOS BREOGAN, S.A.	A CORUÑA
ALMACENES CASAN, S.A.	BETANZOS
BAJAMAR SEPTIMA, S.A.	ARTEIXO
BEBIDAS GASEOSAS DEL NOROESTE, S.A. (BEGANO)	A CORUÑA
CARCOSA CORUÑA, S.A.	A CORUÑA
CENTRAL DISTRIBUIDORA VAZQUEZ Y CARBALLOSA, S.L.	SADA
CORPOBE, S.A.	A CORUÑA
EVIALIS GALICIA, S.A.	A CORUÑA
FRIGORÍFICOS CONCHADO, S.A. (FRICOSA)	CULLEREDO
FRUTAS HERMANOS LAGO, S.L.	A CORUÑA
FRUTAS PRADO, S.L.	A CORUÑA
GALLEGA DE ALIMENTOS PECUARIOS, S.A. (PIENSOS GALPE)	ARTEIXO
HIJOS DE RIVERA, S.A. (ESTRELLA GALICIA)	A CORUÑA
INDUSTRIALES PANADEROS AGRUPADOS, S.A.	A CORUÑA
NARANJAS IBAÑEZ, S.L.	A CORUÑA
PANADERIA DA CUNHA S.L.	CARRAL
PANADERIA TOÑITO, S.L.	BETANZOS
PIENSOS DEL SIL, S.A.	ARTEIXO
PRODUCTOS FRIORIZADOS LA CARBALLESA, S.L.	A CORUÑA
PROGANDO, S.L.	ARTEIXO
SADEPOR 1, S.L.	A CORUÑA
SAFERMAR GESTION, S.L. (Representaciones Yordi)	OLEIROS
SAPROGAL, S.A.	A CORUÑA
SEMILLAS SIDIPAL, S.L.	CAMBRE
T G T GALICIA, S.A.	CAMBRE
UNIPASA GRUPO, S.A.	ARTEIXO

Automoción	
A C MEDIN, S.A.	A CORUÑA
AD GRUPO REGUEIRA, S.A.	A CORUÑA
AUTO AVION, S.A.	A CORUÑA
AUTOMOVILES MANDIN, S.L.	SADA
AUTOMOVILES SANCHEZ, S.A.	A CORUÑA
AUTOMOVILES Y RECAMBIOS DE LA GRELA, S.A.	A CORUÑA
BREOGAN MOTOR, S.L.	A CORUÑA
EDELMOVIL, S.A.	A CORUÑA
FERROLTERRA MOVIL, S.A.	BETANZOS
FRENOS CORUÑA, S.L.	A CORUÑA
GADAUTO, S.A.	OLEIROS
GALIMAX, S.L.	CAMBRE
JOSE MARIA ARROJO ALDEGUNDE, S.A.	OLEIROS
LOUZAO VEHICULOS INDUSTRIALES CORUÑA, S.L.	BETANZOS
LUIS RODRIGUEZ AMADO, S.A.	A CORUÑA
MABESOA, S.L.	SADA
MOTOR CORUÑA, S.A.	A CORUÑA
NOVOMOVIL, S.A.	OLEIROS

Bienes de Equipo, Industria Auxiliar y Productos Metálicos no Específicos

ALCOA INESPAL, S.A.	A CORUÑA
ALQUIGAL ALQUILERES GALICIA, S.L.	ARTEIXO
BRICOKING, S.L.	A CORUÑA
CARFRISA, S.L. (FRIGODIZ, S.A.)	A CORUÑA
ELECTROBOMBAS Y MOTORES, S.L.	A CORUÑA
EMESA TREFILERIA, S.A.	ARTEIXO
FACET IBERICA, S.A.	ARTEIXO
FERCAR EUROPA, S.L.	BETANZOS
FERROATLÁNTICA, S.A.	ARTEIXO
FREIRE HERMANOS, S.A.	A CORUÑA
HIERROS Y DERIVADOS ANTELO, S.L.	BERGONDO
HORTA-COSLADA CONSTRUCCIONES METALICAS, S.L.	ARTEIXO
LAS RIAS, SOCIEDADE COOPERATIVA GALEGA	SADA
OCAMPO Y VAZQUEZ, S.L.	CAMBRE
SGL CARBON, S.A.	A CORUÑA
SIDERURGICA AÑON, S.A.	A CORUÑA
TALLERES MECANICOS E INDUSTRIALES, S.A. (TAMEINSA)	CAMBRE
TECNOMECANICA FIANO, S.L.	CULLEREDO

Comercio y Distribución no Específicos

ACCESORIOS IMNOVA, S.L.	CAMBRE
ALMACENES TORRES Y SAEZ, S.A.	A CORUÑA
ARTURO VAZQUEZ PICO, S.L.	A CORUÑA
AUTOSERVICIO VILA DE CAMBRE S. A.	CAMBRE
BERTHA HOGAR SL	BETANZOS
COMERCIAL DE ALIMENTACION MANUEL BLANCO S.L.	CAMBRE
COMERCIAL HIFIGAL, S.L.	A CORUÑA
DEPORTIENDAS, S.L.	A CORUÑA
DIELECTRO INDUSTRIAL, S.A.	A CORUÑA
DISCORIGAL S.L.	A CORUÑA
DISEGAL, S.L.	OLEIROS
DISPREX, S.L.	CAMBRE
DISTRIBUIDORA DE LAS RIAS, S.A.	A CORUÑA
ESTABLECIMIENTOS CORRAL, S.L.	CULLEREDO
EXCLUSIVAS LUIS LIMIA S.L.	CAMBRE
EXCLUSIVAS MONTERO, S.L.	ARTEIXO
GALLEGA DE DISTRIBUIDORES DE ALIMENTACION, S.A. (GADISA)	BETANZOS
GEIMEX ESPAÑA, S.A. (GRUPO GADISA)	BETANZOS
HANDEM, S.A. (SAN LUIS)	BETANZOS
HERMANOS PENA BACELO, S.L.	ARTEIXO
IDEA MARINEDA SL	A CORUÑA
ISMAEL GONZALEZ, S.L.	A CORUÑA
JOYERIA JOSE LUIS, S.L.	BERGONDO
LOGIC GALICIA, S.L.	A CORUÑA
LOGICA EQUIPAMIENTOS INTEGRALES S.L.	A CORUÑA
MERA PAZOS S.L.	ARTEIXO
NUEVA DESPENSA S.L.	A CORUÑA
PILAR LOPEZ FREIRE, S.L.	A CORUÑA
SUPERMERCADOS CLAUDIO, S.A.	A CORUÑA
SUPERMERCADOS GALIZ SL	BETANZOS
TECAM HOSTELERIA SL	A CORUÑA
UDIAL, S.A.	A CORUÑA
VEGONSA Agrupación Alimentaria, S.A. (VEGALSA)	A CORUÑA

Construcción y Promoción Inmobiliaria

AISLAMIENTOS CORUÑA, S.L. (AISCO)	CAMBRE
ANCIN CLIMA, S.L.	CAMBRE
ANJOCA, S.L.	A CORUÑA
APPLUS NORCONTROL, S.L.	SADA
ARIAS HERMANOS CONSTRUCCIONES, S.A.	A CORUÑA
ARQUIHOR, S.A.	ARTEIXO
ATI SISTEMAS, S.L.	BERGONDO
BAMPIMOR, S.L. (GRUPO CLAVE)	A CORUÑA
BASTEIRO Y GARCIA RODECOR, S.L.	BETANZOS
BLOQUERA FORJADOS NOROESTE, S.L.	BETANZOS
C.T.M. MONTAJES, S.L.	OLEIROS
CEFERINO DE LA IGLESIA BELLO, S.L.	ABEGONDO
CELSO NUÑEZ, S.L.	CAMBRE
CONSTRUCCIONES BRIGANTINA, S.L.	BETANZOS
DIVISIONES Y TECHOS, S.A.	A CORUÑA
EDIFICACIONES ORIVAN SL	ARTEIXO
EPTISA - SERVICIOS DE INGENIERÍA, S.A.	A CORUÑA
FABRICA DE CERAMICA DEL CASTRO, S.L. (SARGADELOS)	SADA
FADESA INMOBILIARIA, S.A.	A CORUÑA
FERGO GALICIA, S.A.	A CORUÑA
GALMET, S.L.	BERGONDO
GENERAL DE TERRENOS Y EDIFICIOS, S.L.	A CORUÑA
HORMIGONES ALVEDRO, S.L.	CULLEREDO
HORMIGONES DEL NOROESTE, S.L.	ARTEIXO
INGENIERIA E INSTALACIONES INDUSTRIALES, S.A.	A CORUÑA
INMOBILIARIA MARINEDA, S.A.	A CORUÑA
ISOMAN S.L.	A CORUÑA
MASA GALICIA, S.A.	A CORUÑA
NUCAS, S.L.	SADA
OSMOS SISTEMAS ELECTRICOS, S.L.	CULLEREDO
PONTEGADEA INMOBILIARIA, S.L.	ARTEIXO
RIEGO BETANZOS, S.L.	BETANZOS
SIEMSA GALICIA, S.A.	A CORUÑA
SISPO, S.L. (IMPERMEABILIZACIONES ESPECIALES)	BETANZOS
VIVIENDA CONFORT CORUÑA, S.A.	A CORUÑA

Construcción y Reparación Naval

ASTILLEROS JOSE VALIÑA, S.A.	A CORUÑA
ASTRAR MOTOR S.L.	A CORUÑA
CADENOTE YACHT, S.L.	SADA
DESARROLLOS RAIMAT 92, S.L.	A CORUÑA
DOMAR TALLERES NAVALES, S.L.	A CORUÑA
EFECTOS NAVALES BURELA S.L.	A CORUÑA
EFECTOS NAVALES POMBO, S.L.	A CORUÑA
FREITIPLAS, S.L.	ARTEIXO
IRIS SOCIEDAD COOPERATIVA	A CORUÑA
J. COSTAS. MANTENIMIENTO NAVAL Y COGENERACION, S.L.	A CORUÑA
MARINA SADA, S.L.	SADA
MARINA SECA, S.L.	A CORUÑA
N. TORREIRO, S.L.	A CORUÑA
NAUTICA CARLOS, S.L.	SADA
PUNTA ARNELA SL	SADA

Educación, Salud y Medioambiente

AGROAMB TRESIMA, U.T.E.	A CORUÑA
BOENTE, S.L.	A CORUÑA
CENTRO DE ESTUDIOS SUPERIORES UNIVERS. DE GALICIA, S.L.	A CORUÑA
CENTRO MATERNO INFANTIL NUESTRA SEÑORA DE BELEN, S.A.	A CORUÑA
COLEGIO EIRIS, S.A.	A CORUÑA
COLEGIO MONTEGRANDE, S.L.	A CORUÑA
DANIGAL, S.A.	A CORUÑA
EQUIPOS MEDICO BIOLOGICOS DEL NOROESTE, S.L.	CAMBRE
EUROESPES, S.A.	BERGONDO
EUXA SERVICIOS SOCIOSANITARIOS, S.L.	A CORUÑA
GUTIERREZ MAZERES Y AMOROS OFTALMOLOGOS S. L.	A CORUÑA
INSTITUTO DE GESTION SANITARIA, S.A. (INGESAN)	A CORUÑA
INSTITUTO MEDICO QUIRURGICO SAN RAFAEL, S.A.	A CORUÑA
INSTITUTO POLICLINICO SANTA TERESA, S.A.	A CORUÑA
KER BAK, S.L.	SADA
LABORATORIO DENTAL NOYA FIGUEIRA, S.L.	A CORUÑA
MILENIUM GRUPO GERONTOLOGICO, S.L.	OLEIROS
P.C. CARRIER, S.L.	A CORUÑA
POMPAS FUNEBRES DE LA CORUÑA, S.A.	A CORUÑA
POMPAS FUNEBRES DEL NOROESTE, S.A.	A CORUÑA
PROMOTORA EDUCATIVA CORUÑESA, S.L.	A CORUÑA
SANATORIO QUIRURGICO MODELO, S.A.	A CORUÑA
SANCHEZ RUBAL, S.L.	CULLEREDO
TAG FORMACION, S.L.	A CORUÑA
UTRAMIC, S.L.	A CORUÑA

Energía

AIRE DE SERVICIO, S.L.	CARRAL
AUTO LAVADOS CORUÑA, S.L.	CULLEREDO
BUNOIL, S.L.	A CORUÑA
E.S. CECEBRE, S.L.	CAMBRE
ENERGIAS AMBIENTALES, S.A.	A CORUÑA
GAS NATURAL LA CORUÑA, S.A.	A CORUÑA
GASOLUBE NOROESTE, S.A. (REPSOL COMERCIAL)	A CORUÑA
GENERADORES EUROPEOS, S.A.L. (GENESAL)	CAMBRE
GENSABON, S.A.	ARTEIXO
HIDROELECTRICA DEL GIESTA, S.L.	A CORUÑA
ICARIA 24 HORAS, S.L.	OLEIROS
JOANMI, S.A. (JOYA36)	SADA
LIGNITOS DE MEIRAMA, S.A. (LIMEISA)	A CORUÑA
SISTEMAS ENERGETICOS MANON ORTIGUEIRA, S.A.	A CORUÑA
UNION ELECTRICA FENOSA, S.A.	A CORUÑA

Forestal y Productos Transformados de la Madera

CARPINTERIA CANDAME, S.L. (CARPINTERIA METÁLICA ALUMAN)	ARTEIXO
CARTONAJES BERGONDO, S.L.	BERGONDO
DANS RODRIGUEZ Y CIA, S.L.	CAMBRE
FRESNO NOROESTE, S.L.	CAMBRE
FRISONOBLE, S.L.	CAMBRE
INDUSTRIAS DE LA MADERA CUBEIRO, S.L.	CAMBRE
MADERAS BETANZOS, S.L.	BETANZOS
MADERAS PETEIRO, S.L.	A CORUÑA
MADERO, S.A.	A CORUÑA
POMBO REY, S.L.	OLEIROS
SALORIO PORRAL Y OTROS, S.L.	SADA
SARMAN, S.A. (PUERTAS TREN)	CAMBRE
SUTEGA MOBILIARIO, S.L.	A CORUÑA
TECAM DYSTAL, S.A.	A CORUÑA
VALIÑO, S.L.	ARTEIXO

Información, Cultura y Relacionados

ADIVINA PRODUCCIONES, S.L.	OLEIROS
ALDEA FILMS, S.L.	A CORUÑA
ALVA GRAFICA, S.L.	A CORUÑA
CONTINENTAL PRODUCCIONES, S.L.	A CORUÑA
CORUÑA FILMS, S.L.	A CORUÑA
DYGRA FILMS, S.L.	A CORUÑA
EDITORIAL LA CAPITAL, S.L. (El Ideal Gallego)	A CORUÑA
FILMANOVA, S.L.	A CORUÑA
GALICIA COMUNICACION G Y C, S.L.	A CORUÑA
GALINOVA EDITORIAL, S.L.	A CORUÑA
GRÁFICAS Y FORMULARIOS, S.A. (GRAFORSA)	ARTEIXO
GRUPO BAP CONDE, S.A.	A CORUÑA
HERCULES DE EDICIONES, S.A.	A CORUÑA
IMAXE INTERMEDIA, S.A.	A CORUÑA
J.F. BREA, S.L.	BETANZOS
LA OPINION DE LA CORUÑA, S.L.	A CORUÑA
LA VOZ DE GALICIA, S.A.	A CORUÑA
MAXAN, S.A.	A CORUÑA
NEOGRAF ALVEDRO, S.L.	CULLEREDO
PAPILLON FILMS, S.L.	CAMBRE
RADIO CORUÑA, S.L. (Cadena Ser)	A CORUÑA
RECLAM PUBLICIDAD MARKETING Y ARTES GRAFICAS, S.A.	A CORUÑA
TORRE LIBROS SL	A CORUÑA
TRAZOS CORUÑA, S.A.L.	A CORUÑA
UNITER ETIQUETAS SL	ARTEIXO
VOZ AUDIOVISUAL, S.A.	A CORUÑA

Logística y Transporte

ALLTRANS TODO TRANSPORTE S.L.	A CORUÑA
AUTOCARES ANTONIO VAZQUEZ, S.A.	A CORUÑA
AUTOCARES TRAVIDI, S.L.	A CORUÑA
AUTOESTRADAS DE GALICIA AUTOPISTAS DE GALICIA, S.A.	A CORUÑA
AUTOPISTAS DEL ATLANTICO CONCESIONARIA ESPAÑOLA, S.A.	A CORUÑA
AUTOS CAL PITA, S.A.	CULLEREDO
AZKAR LOGISTICA, S.A.	A CORUÑA
BREOGAN TRANSPORTE, S.A.	A CORUÑA
COMERCIALIZADORA DE MERCANCIAS Y TRANSP. ASOCIADOS, S.L.	A CORUÑA
COMPAÑIA DE TRANVIAS DE LA CORUÑA, S.A.	A CORUÑA
CONDE FERNANDEZ HERMANOS, S.A.	SADA
COOP. DE CAMIONES BASCULANTES (CODEBAS, S.C.L.)	A CORUÑA
GALITRANS 96, S.L.	A CORUÑA
HIJOS DE JOSE PAN SORALUCE, S.A.	A CORUÑA
INGATRANS S.L.	A CORUÑA
INTEGRA2	CAMBRE
LOGALDIS CORUÑA, S.A.	A CORUÑA
MUDANZAS CORUÑA, S.A.	CULLEREDO
NACEX	A CORUÑA
PELLEJERO E HIJOS, S.L.	OLEIROS
RIAS ALTAS EXPRES S.L.	A CORUÑA
RIVETRANS, S.L.	A CORUÑA
TB NOROESTE, S.L.	BERGONDO
TRANSPORTES AUTO RADIO, S.A.	A CORUÑA
TRANSPORTES CASTIÑEIRA, S.A.	A CORUÑA
TRANSPORTES PIADELA, S.L.	BETANZOS
URCION-LIMES, S.L.	CAMBRE
VICENTE LOUREDA GARCIA, S.L.	BERGONDO

Pesca y Productos Transformados del Mar

CASA CHELO, S.A.	A CORUÑA
CIGALMAR, S.L.	CAMBRE
COMERCIAL ATLANTICA PESQUERA, S.A.	A CORUÑA
CORREA PESCADOS CORUÑA, S.L.	A CORUÑA
ECOLONJAS, S.L. (LONXANET)	A CORUÑA
FERNANDO REYERO, S.L.	A CORUÑA
GRUPO EMPRESARIAL ISIDRO DE LA CAL, S.L.	A CORUÑA
HERRERO MARINESCA CONSERVAS, S.L.	A CORUÑA
MARISCOS GALICIAMAR, S.L.	A CORUÑA
MATIAS GARCIA, S.L.	CULLEREDO
NORTE SUR, S.A.	A CORUÑA
PESCARMAR, S.L.	BETANZOS
RUBIAO, S.L.	A CORUÑA
VIJUN SL	A CORUÑA

Química-Farmacéutica

ALMACENAJES Y ENSACADOS DEL NOROESTE, S.L. (TMGA)	A CORUÑA
CENTRO FARMACEUTICO DE GALICIA, S.A.	A CORUÑA
COOPERATIVA FARMACEUTICA GALLEGA, S.C.L. (COFAGA)	A CORUÑA
CORUÑESA DE PLASTICOS, S.A. (CORTIPLAS)	ARTEIXO
DISGAL DISTRIBUCIONES GALICIA, S.L.	CAMBRE
GALMEDIC SUMINISTROS MEDICOS, S.L.	A CORUÑA
GRAFOPLAS DEL NOROESTE, S.A.	CULLEREDO
INDUSTRIAS DEL NOROESTE, S.A. (INOSA)	ARTEIXO
MOBAL ATLANTIC, S.L.	ARTEIXO
MODROÑO MARQUEZ, S.A.	A CORUÑA
NORQUIMIA, S.A.	ARTEIXO
PROINDEX, S.L. (GRUPO DINO)	ARTEIXO
QUIFYL, S.L.	SADA
SISLIM SUMINISTROS DE LIMPIEZA, S.L.	CAMBRE
SOCIEDAD ESPAÑOLA CARBUROS METÁLICOS, S.A.	A CORUÑA

Rocas Ornamentales y Productos no Metálicos

APLISTONE, S.L.	A CORUÑA
CANARGA, S.L.	A CORUÑA
CANTERA DE TRAMBASAGUAS, S.L.	ARTEIXO
CANTERAS EL POZO, S.L.	CARRAL
EXPLOTACIONES DE ROCAS INDUSTRIALES Y MINERALES, S.A. (ERIMSA)	A CORUÑA
JOSE MANUEL BALSA, S.L.	A CORUÑA
MARMOLERIA CERQUEIRO, S.L.	CULLEREDO
MARMOLERIA LA MANSION, S.L.	CARRAL
MÁRMOLES BARBEITO, S.L.	A CORUÑA
MARMOLES CORUÑA, S.A.	A CORUÑA
MARMOLES ESPIRITU SANTO, S.L.	SADA
MARMOLES RAJU, S.L.	CULLEREDO
MARMOLES Y GRANITOS EL TEMPLE S.L.	CAMBRE
OUSINDE, S.L.	ARTEIXO
SUMINISTROS BAMACO, S.L.	ARTEIXO

Servicios Financieros	
AFIANZAMIENTOS DE GALICIA, S.G.R. (AFIGAL)	A CORUÑA
ASESORIA TECNICA LABORAL MERCANTIL Y FISCAL, S.A.	A CORUÑA
B A RAMOS CORREDURIA DE SEGUROS SA	A CORUÑA
BANCO PASTOR	A CORUÑA
CAIXANOVA	A CORUÑA
COBIAN Y COBIAN CORREDORES Y ASESORES DE SEGUROS, S.L.	A CORUÑA
COMAR INVERSIONES, S.A.	A CORUÑA
CORPORACION CAIXA GALICIA, S.A.	A CORUÑA
CORREDURIA DE SEGUROS GALLEGOS, S.L. (COSEGA, SL)	A CORUÑA
F VERDIA, S.A.	A CORUÑA
FICOGA, S.L.	OLEIROS
GRUPO JAEROD, S.L.	A CORUÑA
NORTE BROKER, S.L.	A CORUÑA
VALES ABOGADOS Y ASESORES TRIBUTARIOS, S.L.	A CORUÑA
VIDAL Y CANOSA ASOCIADOS, S.L.	A CORUÑA

Tecnologías de la Información y la Comunicación	
ALNITAK INFORMATICA, S.L.	ARTEIXO
ARGONET COMUNICACIONES, S.L.	OLEIROS
DISA CONSULTING, S.L.	BETANZOS
DISEÑOS ELECTRONICOS E INFORMATICOS PRODIMAR, S.L.	A CORUÑA
HARDWARE GALICIA, S.L.	A CORUÑA
JET MACHINE COMPUTERS, S.L.	A CORUÑA
LITEYCA, S.L.	BERGONDO
M. N. M. PROGRAMACION, S.L.	A CORUÑA
MEGA SOFTWARE Y COMUNICACIONES, S.L.	CAMBRE
PCS GALICIA, S.L.	A CORUÑA
R CABLE Y TELECOMUNICACIONES GALICIA, S.A.	A CORUÑA
SERMATICA, S.A.	A CORUÑA
SERVICIOS DE SOFTWARE DE GALICIA, S.A. (SOFTGAL)	A CORUÑA
STREAM SERVICIOS DE APOYO INFORMATICO, S.L.	A CORUÑA
TELEMO COMUNICACIONES, S.L.	BERGONDO

Textil-Confección-Moda y Complementos	
ANTONIO VILA GONZALEZ, S.L.	A CORUÑA
CARAMELO, S.A.	A CORUÑA
CARMEN MELERO COSTUME, S.L.	ARTEIXO
CONFECCIONES ESQUIO, S.A.	A CORUÑA
CORS, S.C.L.	A CORUÑA
INCOPLANCOR, S.L.	ARTEIXO
INDUSTRIA DE DISEÑO TEXTIL, S.A. (INDITEX)	ARTEIXO
JEVASO, S.L.	ARTEIXO
KARPI CONFECCION, S.A.	A CORUÑA
LANERA GALICIA, S.L.	BERGONDO
MARISA-ARTEIXO, S.L.	ARTEIXO
OTTODISANPIETRO, S.A.	A CORUÑA
PUNTO LENKY, S.L.	OLEIROS
RUIZ Y CORRAL, S.L.	SADA
VICARO CONFECCION, S.A.	A CORUÑA
VOLVORETA, S.A. (QUINA FERNÁNDEZ)	A CORUÑA

Turismo, Ocio y Relacionados

ARARGA, S.L.	A CORUÑA
BASTEIRO Y GARCIA, S.L.	BETANZOS
BONILLA E HIJOS, S.L.	A CORUÑA
CATROPI, S.L.	A CORUÑA
CENTRO DOCENTE Y DEPORTIVO CIS, S.L.	A CORUÑA
CIBERVIAXES, S.A.	A CORUÑA
COMAR CORUÑA, S.L. (GRUPO COMAR)	A CORUÑA
EGASA XXI, S.A.	A CORUÑA
EXPLOMARSA CORUÑA S.L.	A CORUÑA
FAMA MARINA SL.	A CORUÑA
FINISTERRE, S.A.	A CORUÑA
GAIA GESTION DEPORTIVA S.L.	A CORUÑA
GALBINSA, S.A.	A CORUÑA
GASTHOF, S.A.	A CORUÑA
GISTE CERVECERA, S.L.	A CORUÑA
HOSTELERIA DE LA CORUÑA SCL	A CORUÑA
HOSTELERIA POCOMACO S.L.	A CORUÑA
HOTEL RIAZOR CORUÑA, S.L.	A CORUÑA
HOTEL TRYP CORUÑA	A CORUÑA
INDUSTRIAL CUBERTERA DE GALICIA, S.A. (JAY)	CULLEREDO
JOKANA RESTAURANTES SL	A CORUÑA
MAQUINARIA AUTOMATICA DEL NOROESTE, S.A.	A CORUÑA
MORGADE GESTAL, S.L.	ARTEIXO
ORTO PARQUES Y JARDINES, S.L.	ABEGONDO
REAL CLUB DEPORTIVO DE LA CORUÑA, S.A.D.	A CORUÑA
RESTAURANTE EL REFUGIO S.L.	OLEIROS
ROYAL CORUÑA, S.A.	A CORUÑA
SADA HOSTELERIA, S.L.	SADA
SIDECU, S.L.	A CORUÑA
SILMAN 97, S.L.	OLEIROS
SOFEPU SL	A CORUÑA
UNION DE OPERADORES REUNIDOS, S.A. (EGASA)	A CORUÑA
VIAJES CRUCEIRO, S.A.	A CORUÑA

Otras Actividades en General

ACCION DE COBRO, S.A.	A CORUÑA
AUTO GESTION CORUÑA, S.L.	A CORUÑA
FERNANDEZ POSSE ABOGADOS, S.L.	A CORUÑA
FULGOR GALICIA, S.A.	A CORUÑA
GEONOR SERVICIOS TECNICOS, S.L.	CAMBRE
INVERSIONES FINISTERRE, S.L.	A CORUÑA
JARDINES CASTRO, S.L.	SADA
LOIDA, S.A.	A CORUÑA
MANTELNOR OUTSOURCING, S.L.	A CORUÑA
NOR-CLINER, S.A.	A CORUÑA
ORZAN CONGRES, S.L.	A CORUÑA
PREGO CONSULTORES, S.L.	CULLEREDO
PROSEGUR (Antigua NORDES VIGILANCIA, S.A.)	A CORUÑA
S&V SEGURIDAD, S.A.	A CORUÑA
SERLIMAT ESPAÑOLA, S.L.	A CORUÑA
SERLINTER, S.A.	BERGONDO
SERVIAX, S.L.	A CORUÑA
SUPERVISION Y CONTROL, S.A.	SADA
TOP WASH, S.L.	ARTEIXO

V.- CONSULTA A EXPERTOS.

A continuación se detalla el listado de los 58 expertos consultados, con una tasa de respuesta muy significativa (83%). Este panel es representativo a nivel de empresas, entidades e instituciones del Área Metropolitana de A Coruña.

PANEL DE EXPERTOS-EMPRESAS POR CADENAS DE ACTIVIDADES EMPRESARIALES		
CADENA	**EMPRESA**	**EXPERTO**
Agricultura y Ganadería y sus Transformados	BEBIDAS GASEOSAS DEL NOROESTE, S.A. (BEGANO)	D. ANTONIO COUCEIRO MÉNDEZ
Agricultura y Ganadería y sus Transformados	SAPROGAL, S.A.	D. ENRIQUE ULLÓA CANALEJO
Agricultura y Ganadería y sus Transformados	HIJOS DE RIVERA, S.A. (ESTRELLA GALICIA)	D. JOSÉ MARÍA RIVERA CORRAL
Automoción	AD GRUPO REGUEIRA, S.A.	D. JULIO FERNÁNDEZ
Bienes de Equipo, I. Auxiliar y P. Metálicos no Específicos	FRIGO DIZ, S.A. (CARFRISA, S.L.)	D. EDUARDO DIZ LÓPEZ
Bienes de Equipo, I. Auxiliar y P. Metálicos no Específicos	FERROATLÁNTICA, S.A.	D. JUAN ROPERO BELTRÁN
Comercio y Distribución no Específicos	VEGONSA AGRUPACIÓN ALIMENTARIA, S.A. (VEGALSA)	D. JOAQUÍN GONZÁLEZ IGLESIAS
Comercio y Distribución no Específicos	GALLEGA DE DISTRIBUIDORES DE ALIMENTACION, S.A. (GADISA)	D. ROBERTO TOJEIRO RODRÍGUEZ
Construcción y Promoc. Inmob.	EPTISA	D. ANTONIO FERNÁNDEZ GARITAONANDÍA
Construcción y Promoc. Inmob.	FADESA INMOBILIARIA, S.A.	DÑA. BELÉN REY
Construcción y Promoc. Inmob.	ICEACSA	D. F. JAVIER BLANCO RODRÍGUEZ-MORET
Educación, Salud y Medioambiente (Educación)	CENTRO DE ESTUDIOS SUPERIORES UNIVERSITARIOS DE GALICIA, S.L. (CESUGA)	D. JOSÉ VARELA NÚÑEZ
Energía	GASOLUBE NOROESTE, S.A. (REPSOL COMERCIAL)	D. JOSÉ COBAS GALLOSO

PANEL DE EXPERTOS-EMPRESAS POR CADENAS DE ACTIVIDADES EMPRESARIALES		
CADENA	**EMPRESA**	**EXPERTO**
Energía	ENERGÍAS AMBIENTALES DE OUTES, S.A. (ENERGÍAS AMBIENTALES, SA - EASA)	D. JOSÉ LUIS GUERRA
Energía	UNIÓN FENOSA	D. LUIS RAMIRO DÍAZ LÓPEZ
Energía	LIGNITOS DE MEIRAMA, S.A.	D. MIGUEL ÁNGEL ARIAS
Forestal y Productos transf. de la Madera	MOLDURAS DEL NOROESTE, S.L. (GRUPO FRISONOBLE)	D. CÉSAR GARCÍA PORTO
Información, cultura y relacionados (Audiovisual)	FILMANOVA, S.L.	D. ANTÓN REIXA
Información, cultura y relacionados (Audiovisual)	DYGRA	D. MANUEL GÓMEZ SANTOS
Información, cultura y relacionados (Cultura)	MUSEOS CIENTÍFICOS CORUÑESES	D. RAMÓN NÚÑEZ CENTELLA
Información, cultura y relacionados (Información)	LA OPINION DE LA CORUÑA, S.L.	D. FRANCISCO ORSINI
Información, cultura y relacionados (Información)	BAP CONDE	D. MIGUEL CONDE
Información, cultura y relacionados (Información)	EL IDEAL GALLEGO	D. MANUEL ENRIQUE FERREIRO REGUEIRO
Información, cultura y relacionados (Información)	LA VOZ DE GALICIA, S.A.	D. SANTIAGO PÉREZ OTERO
Logística y Transporte	TRANSPORTES AZKAR, S.A.,	D. JOSÉ ANTONIO OROZCO
Pesca y Productos transformados del Mar	GRUPO EMPRESARIAL ISIDRO DE LA CAL	D. JORGE RODRÍGUEZ
Pesca y Productos transformados del Mar	COMERCIAL ATLANTICA PESQUERA, S.A.	D. PABLO LEMUS
Química-Farmacéutica	INDUSTRIAS DEL NOROESTE, S.A. (INOSA)	DÑA. ALEJANDRA PRESEDO
Química-Farmacéutica	COOPERATIVA FARMACEUTICA GALLEGA, S.C.L. (COFAGA)	D. MIGUEL REVIEJO ARES
Servicios Financieros	BANCO PASTOR	D. AMADEO FONT JORBA

PANEL DE EXPERTOS-EMPRESAS POR CADENAS DE ACTIVIDADES EMPRESARIALES		
CADENA	**EMPRESA**	**EXPERTO**
Servicios Financieros	CORPORACION CAIXA GALICIA, S.A.	D. JOSÉ LUIS MÉNDEZ LÓPEZ
Servicios Financieros	CAIXANOVA	D. LUIS VELA ALARCÓ
Servicios Financieros	GRUPO JAEROD, S.L.	D. RAFAEL NÚÑEZ
Textil-Confección-Moda y Complementos	JEVASO, S.L.	D. JESÚS VÁZQUEZ SOBRINO
Textil-Confección-Moda y Complementos	--	D. JOSÉ MARÍA CASTELLANO RÍOS
Textil-Confección-Moda y Complementos	INDUSTRIA DE DISEÑO TEXTIL, S.A. (INDITEX)	D. PABLO ISLA ÁLVAREZ DE TEJERA
Textil-Confección-Moda y Complementos	CARAMELO, S.A.	D. MIGUEL BALDWIN
TIC's	R CABLE Y TELECOMUNICACIONES GALICIA, S.A.	D. ARTURO DOPICO
Turismo, Ocio y Relacionados (Turismo-ocio)	HOTEL TRYP CORUÑA	D. ALFONSO LARA
Turismo, Ocio y Relacionados (Turismo-ocio)	COMAR CORUÑA, S.L. (GRUPO COMAR)	D. JOSÉ COLLAZO MATO

PANEL DE EXPERTOS INSTITUCIONES/ENTIDADES DE APOYO	
INSTITUCIÓN	**EXPERTO**
DIPUTACIÓN DE A CORUÑA	D. JESÚS SALVADOR FERNÁNDEZ MOREDA
AYUNTAMIENTO DE LA CORUÑA	D. FRANCISCO JAVIER LOSADA DE AZPIAZU
CONSELLERÍA DE ECONOMÍA E FACENDA	D. JOSÉ RAMÓN FERNÁNDEZ ANTONIO
CONSELLERÍA DE INNOVACIÓN E INDUSTRIA	D. FERNANDO XAVIER BLANCO ÁLVAREZ
UNIVERSIDADE DE A CORUÑA	D. JOSÉ MARÍA BARJA PÉREZ
CONSELLO SOCIAL DA UNIVERSIDADE DE A CORUÑA	DÑA. FELIPA JOVE SANTOS
CÁMARA OFICIAL DE COMERCIO, INDUSTRIA Y NAVEGACIÓN DE A CORUÑA	D. JOSÉ ANTONIO QUIROGA Y PIÑEYRO
CONFEDERACIÓN DE EMPRESARIOS DE A CORUÑA (CEC)	D. ANTONIO FONTENLA RAMIL
ASOCIACIÓN MARINEDA DE JÓVENES EMPRESARIOS (AMJE)	D. DANIEL RAMOS LOBÓN
ASOCIACIÓN DE EMPRESARIOS DEL POLÍGONO DE SABÓN- ARTEIXO	D. MANUEL RIVAS CARIDAD
U.G.T. CORUÑA	D. JOSÉ CARRILLO
CC.OO. CORUÑA	D. JOSÉ MANUEL LADO LESTÓN
C.I.G.A. CORUÑA	D. PAULO S. CARRIL VÁZQUEZ
AUTORIDAD PORTUARIA DE A CORUÑA	D. MACARIO FERNÁNDEZ-ALONSO TRUEBA
AEROPUERTO DE ALVEDRO	D. CARLOS DOMINGO SANMARTÍN
FUNDACIÓN PEDRO BARRIE DE LA MAZA	D. JOSÉ MARÍA ARIAS MOSQUERA
FUNDACIÓN PAIDEIA	D. ROSALÍA MERA
INSTITUTO DE DESARROLLO CAIXANOVA	D. CARLOS PALLEIRO ÁLVAREZ

Alcance de la consulta a expertos

Se solicitó a los expertos su **valoración del estado actual de los aspectos clave del Diagnóstico,** de forma que permitiese contrastar la identificación definitiva de los Factores Clave. Por ello, se incluyó una redacción sintética de cada uno de los **aspectos clave** identificados a partir del análisis de toda la información y matizados con el tratamiento de la encuesta. También se solicitó la **valoración de la importancia de una agrupación básica de las propuestas estratégicas iniciales,** elaboradas a partir de los análisis efectuados y el diagnóstico, con el apoyo de la información específica aportada por los empresarios a través de la encuesta.

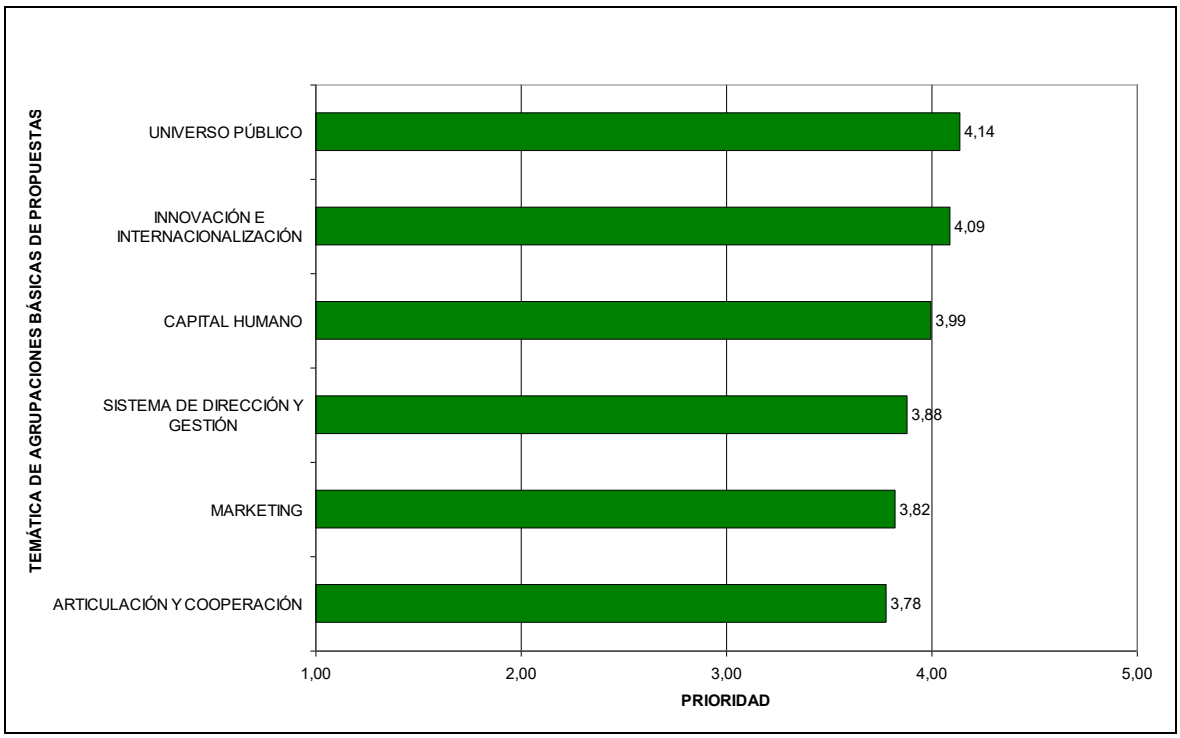
Valoración de la situación actual de los aspectos clave

cod	Aspecto clave (5=suficiente; 1=insuficiente)	Situación actual
AC14	La calidad de una oferta cultural, de ocio y de turismo del Área	3,51
AC34	El desarrollo del puerto de A Coruña como factor de atracción	3,41
AC10	La imagen actual de los productos gallegos y recursos endógenos de calidad en Galicia	3,34
AC36	El desarrollo del aeropuerto de Alvedro como factor de atracción	3,30
AC35	La disponibilidad de comunicaciones por carretera	3,18
AC11	El grado de respuesta de las empresas del Área ante la intensidad competitiva en precios, especialmente en actividades intensivas en mano de obra	3,16
AC4	El grado de flexibilidad y capacidad de adaptación de las empresas del Área Metropolitana a los cambios del entorno	3,14
AC26	El nivel de eficiencia de los recursos humanos en la utilización de nuevas tecnologías	3,11
AC2	El grado de orientación actual de las empresas del Área Metropolitana hacia una cultura de calidad y mejora continua	3,09
AC8	El grado de aprovechamiento de la situación geográfica de A Coruña y su Área Metropolitana por parte de las empresas del Área	3,08
AC21	El grado de adecuación de las titulaciones oficiales (universidades, F.P.) a las necesidades de las empresas del Área	3,02
AC23	El grado de disponibilidad de mano de obra cualificada y/o especializada en el ámbito operativo	3,00
AC6	El nivel de desarrollo actual de acuerdos de subcontratación	2,99
AC3	El grado de concentración empresarial en el Área Metropolitana de A Coruña	2,97
AC9	La imagen actual de “A Coruña” como marca competitiva	2,97
AC12	El grado de diversidad productiva del Sistema Empresarial del Área Metropolitana de A Coruña	2,97
AC22	La capacitación actual de los recursos humanos en el nivel superior y cuadros intermedios, especialmente en los ámbitos de Estrategia, Internacionalización e Innovación	2,91
AC37	El nivel de gestión actual de residuos industriales	2,91
AC24	El grado de realización de actividades de formación continua para técnicos en el ámbito operativo y cuadros intermedios	2,87
AC25	El grado de iniciativa y de dinamismo de los recursos humanos del Área	2,84
AC7	El grado de aprovechamiento por parte de las empresas del Área de la globalización, la convergencia en la zona Euro y la ampliación de la Unión Europea	2,81
AC13	El grado de internacionalización de las empresas del Área	2,81
AC27	El grado de desarrollo de actuaciones para la optimización de las características del Capital Humano de las empresas del Área, especialmente en captación y retención	2,80
	PROMEDIO 37 ASPECTOS CLAVE	**2,79**
AC20	El grado de apoyo actual del sistema financiero privado gallego a la innovación empresarial en el Área	2,79
AC15	El grado de aprovechamiento por parte de las empresas del Área de los progresos tecnológicos en la mejora de los procesos productivos	2,78
AC1	El grado de desarrollo actual de la visión estratégica y proactividad en las pequeñas y medianas empresas del Área Metropolitana	2,77
AC19	El apoyo a la innovación en el Área por parte del universo público	2,74
AC16	El potencial existente en el Área para el desarrollo de innovaciones y el nivel de interrelaciones entre agentes	2,68
AC17	La orientación cultural a la innovación en las empresas e instituciones del Área	2,61
AC5	El grado de cooperación actual entre los agentes del Área, especialmente el desarrollado entre las empresas	2,38
AC18	La capacidad de las propias empresas para la autofinanciación de las actividades innovadoras realizadas en el Área	2,35
AC29	La dotación actual de servicios en los parques empresariales	2,33
AC31	El liderazgo institucional existente actualmente en el Área	2,22
AC28	El grado de adecuación de la planificación y gestión urbanística y de suelo empresarial a las necesidades del Sistema Empresarial del Área	1,95
AC30	El grado de desarrollo de estrategias de expansión a través de alianzas estratégicas con las áreas limítrofes	1,86
AC32	El grado de desarrollo del transporte ferroviario de mercancías	1,70
AC33	El grado de desarrollo del transporte ferroviario de personas	1,70

Valoración de las 24 propuestas estratégicas iniciales

cod	Propuestas estratégicas iniciales *(5=más importante; 1=menos importante)*	Prio-ridad
UP6.2	Mejorar las infraestructuras de comunicaciones y transporte, potenciando la intermodalidad y la conectividad interna y externa, facilitando la accesibilidad a los mercados de las empresas del Área.	4,59
UP6.1	Mejorar la planificación y gestión del suelo empresarial, favoreciendo la atracción de inversiones productivas y el desarrollo sostenible del sistema empresarial del Área Metropolitana.	4,33
CH3.3	Motivación e implicación del capital humano en el desarrollo del proyecto de empresa, potenciando el capital humano como una ventaja competitiva a través de adecuadas políticas de recursos humanos.	4,18
INI2.2	Intensificar el desarrollo de estrategias de innovación de productos/servicios, potenciando la cultura de innovación y su extensión a todos los ámbitos (innovación en estrategia, comercialización y organización), como respuesta estratégica ante el incremento de la intensidad competitiva en unos mercados globalizados.	4,14
INI2.1	Apoyar la innovación de procesos y modernización tecnológica en las empresas, incrementando las interrelaciones entre los diversos agentes involucrados (empresas, entidades de I+D+I, administraciones públicas). Especial atención a la cooperación entre proveedores de tecnología y empresas clientes y al apoyo a la modernización en las pequeñas empresas.	4,12
INI2.4	Incrementar el desarrollo de procesos de internacionalización empresarial del Área, con especial atención a la adquisición de conocimiento estratégico sobre mercados potenciales y la optimización de las herramientas de promoción de la internacionalización actualmente disponibles.	4,04
INI2.3	Favorecer la adaptación de las tecnologías de información y comunicación a las necesidades del sistema empresarial del Área, incrementando su utilización integral en todas las funciones de las empresas (estrategia, aprovisionamientos, logística externa e interna, producción, marketing, administración y finanzas).	4,04
CH3.1	Profesionalización y formación de los niveles directivos adaptada al desarrollo empresarial del Área, favoreciendo la coordinación de las actuaciones y el aprovechamiento de las nuevas tecnologías. Especial atención a las necesidades formativas de los directivos de empresas familiares.	4,02
SDG1.2	Favorecer la modernización de las estructuras organizativas y la mejora de la función de recursos humanos, facilitando el desarrollo de los procesos empresariales.	4,00
MK4.4	Potenciación de canales de distribución y venta utilizando las nuevas tecnologías de información y comunicación en un mercado global, con el apoyo de actuaciones de sensibilización, formación y proyectos demostrativos.	3,94
	PROMEDIO 24 PROPUESTAS ESTRATÉGICAS INICIALES	**3,94**
MK4.2	Impulsar la diferenciación de productos/servicios, desarrollando estrategias de marketing que potencien la configuración de ventajas competitivas en aspectos como calidad, orientación al cliente, diseño o innovación	3,92
CH3.2	Incrementar el nivel de capacitación del personal del ámbito operativo de las empresas del Área, desarrollando grupos multidisciplinares y aprovechando el conocimiento del personal con mayor experiencia. Especial atención al desarrollo de planes de formación coordinados entre diferentes empresas y entidades.	3,92
COOP5.4	Promover la cooperación para el acceso a nuevos mercados, con especial atención a empresas con actividades complementarias. Especial consideración de la cooperación entre pequeñas empresas para la penetración en mercados externos al Área.	3,92
COOP5.1	Potenciar una mayor diversificación del sistema productivo del Área Metropolitana de A Coruña, impulsando la creación de empresas en actividades innovadoras. Especial atención a la implantación de un sistema de información estratégico sobre las actividades empresariales del Área.	3,90
SDG1.1	Fomentar una cultura empresarial orientada a la Dirección y Gestión Estratégica, con un mayor desarrollo de sistemas de vigilancia estratégica y servicios de apoyo avanzados. Especial atención a las necesidades de la pequeña y mediana empresa en estos ámbitos.	3,88

cod	Propuestas estratégicas iniciales *(5=más importante; 1=menos importante)*	Prio-ridad
CH3.4	Potenciar la coordinación entre las administraciones y el ámbito empresarial para la optimización del sistema educativo reglado en función de los requerimientos de las empresas del Área, con especial atención al desarrollo de las capacidades para la innovación y la mejora tecnológica.	3,86
COOP5.3	Fomentar la cooperación en aspectos como gestión conjunta de aprovisionamientos, logística e inversiones productivas en equipamiento e instalaciones, favoreciendo la optimización de costes, especialmente entre empresas próximas en el Área.	3,84
UP6.3	Potenciar la coordinación a nivel institucional, incrementando el nivel de eficiencia en la gestión de los recursos públicos de forma que facilite el desarrollo del sistema empresarial del Área. Especial atención a un mayor impulso de las administraciones locales y la implantación de las nuevas tecnologías en las administraciones que faciliten la relación entre éstas y las empresas.	3,82
UP6.4	Optimización de los servicios públicos de apoyo a las empresas en función de las necesidades del tejido empresarial, con especial relevancia del apoyo a la innovación de las empresas del Área.	3,82
MK4.1	Desarrollar un mayor enfoque de marketing, a través de actividades de análisis y segmentación de mercados que permita especialmente el desarrollo de nuevos productos y nuevos mercados, tratando de sistematizar la identificación de oportunidades de negocio.	3,78
SDG1.3	Mejorar el conocimiento estratégico sobre las actividades empresariales del sistema productivo, favoreciendo el desarrollo de actuaciones estratégicas para el conjunto del Área, con especial atención a la involucración de todos los agentes socioeconómicos (empresas y asociaciones, universidades, administraciones públicas, ciudadanía…).	3,76
COOP5.5	Promover la cooperación del tejido empresarial con organismos y administraciones públicas para facilitar la dinámica del sistema productivo del Área, con especial atención al desarrollo de sistemas de participación público-privadas.	3,67
MK4.3	Desarrollar campañas de comunicación para potenciar el Área en un mercado global, apoyando las marcas de las empresas, y con especial atención a la participación y desarrollo de eventos que faciliten el posicionamiento del Área a nivel internacional.	3,65
COOP5.2	Potenciación de estructuras de cooperación empresariales, mejorando las relaciones entre las cadenas de actividades y la coordinación entre asociaciones empresariales, de forma que se favorezca la transferencia y difusión del conocimiento para la modernización de las actividades actuales y el impulso de la diversificación.	3,55



VI.- ALGUNAS REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS MÁS RELEVANTES.

VI.1.- Libros.

Alonso Villar, O.; Chamorro Rivas, J. M.; González Cerdeira, X. La concentración geográfica de la industria en Galicia. Fundación Pedro Barrié de la Maza. Instituto de Estudios Económicos de Galicia. A Coruña, 2006. A Coruña, 2006.

Asociación proyecto de investigación Galicia 2010. Galicia 2010. Santiago de Compostela, 2001.

Cabanelas Omil, J.; González Gurriarán, J. y Sáez de Viteri, D. Actividades empresariales de Galicia. Referencias estratégicas para competir. Consorcio de la Zona Franca de Vigo. Vigo, 1998.

Cabanelas Omil, J.; González Gurriarán, J. y Sáez de Viteri, D. Actividades empresariales de Galicia. Un enfoque para estrategas. Consorcio de la Zona Franca de Vigo. Vigo, 1995.

Caja Ahorros y Pensiones de Barcelona. Anuario comercial de España (varios años: 2001; 2002; 2003; 2004; 2005; 2006). Servicio de Estudios Caja Ahorros y Pensiones de Barcelona. Caja Ahorros y Pensiones de Barcelona. Barcelona.

Caixanova. Atlas socio-económico de Galicia Caixanova 2006. Instituto de Desarrollo Caixanova. 2007.

Caixanova. Atlas socio-económico de Galicia Caixanova 2005. Instituto Lawrence R. Klein-Centro Gauss. Universidad Autónoma de Madrid. 2006.

Cancelo de la Torre. J. R.; Uriz Tomé, P.; Casal Lino, I. La economía de Galicia. Un análisis cuantitativo. Fundación Pedro Barrié de la Maza. Instituto de Estudios Económicos de Galicia. A Coruña, 2006.

Cancelo de la Torre, J. R.; Sequeiros Tizón, J. G; Fernández González, R. Comercio exterior de Galicia. Índices de valor unitario. Metodoloxía e series históricas. Instituto Galego de Estatística. Santiago, 2000.

Carricajo, J.; Díaz, D. y Sánchez C.E. Diccionario de economía. GPS. Madrid, 2000.

Centro de investigación económica y financiera. Comparación de las estructuras productivas de Galicia y la Región Norte. Un análisis a partir de las tablas input-output. Fundación Caixa Galicia. Santiago de Compostela, 2000.

Comisión Europea. Innobarometro 2006. EOS Gallup Europe, 2005.

Comisión Europea. Cuadro europeo de indicadores de innovación de 2005. SEC (2005). 1475.

Comisión Europea. Dictamen del Comité Económico y Social Europeo sobre la Comunicación de la Comisión. Acompañar los cambios estructurales: Una política industrial para la Europa ampliada. COM (2004), 274.

Comisión Europea. Tercera encuesta comunitaria sobre Innovación, CIS 3. 2004

Comisión Europea. El espíritu empresarial en Europa. Libro Verde. COM (2003) 27.

Comisión Europea. Política de la innovación: actualizar el enfoque de la Unión en el contexto de la estrategia de Lisboa. COM (2003), 112.

Comisión Europea. Tercer informe europeo sobre indicadores en ciencia y tecnología, 2003.

Comisión Europea. Comunicación de la comisión al consejo y al parlamento europeo. La innovación en una economía del conocimiento. COM (2000) 6.

Consellería de Economía e Facenda. Plan Estratéxico de Desenvolvemento Económico de Galicia 2000-06. Tomo I, II, III y IV. Xunta de Galicia. Santiago de Compostela, 1999.

Consellería de Educación e Ordenación Universitaria. Oferta formativa da formación profesional en centros públicos (2006-2007). Xunta de Galicia. Santiago de Compostela, 2005.

Consellería de Educación e Ordenación Universitaria. Programas de Garantía Social en centros sostidos con fondos públicos (2006-2007). Xunta de Galicia. Santiago de Compostela, 2005.

Deputación Provincial de A Coruña. Plan estratégico de la provincia de A Coruña : 2007-2013. Fundación Caixa Galicia, CIEF Centro de Investigación Económica y Financiera (coord.). A Coruña, 2007.

Dirección Xeral de I+D+I. Plan Galego de Investigación, Desenvolvemento e Innovación Tecnológica 2006-2010. In.Ci.Te (innovación, ciencia e tecnología). Consellería de Innovación e Industria. Xunta de Galicia. Santiago, 2006.

Consorcio de la Zona Franca de Vigo. Ardán Galicia 2006/13.500 empresas. Directorio de Empresas. Informes económico–financiero y de la competitividad. Vigo, 2006.

Erias Rey, A. (coord.). Economía, medio ambiente y desarrollo sostenible. Deputación Provincial da Coruña. A Coruña, 2003.

Figueroa Dorrego, P. y Fernández-Jardón Fdez, C.M. Análisis estratégico del factor humano en la empresa gallega. Aspectos críticos y propuestas de mejora. Servicio de Publicacións da Universidade de Vigo. Vigo, 1999.

Freire Seoane, M. J. (dir.). Capital humano la inserción laboral de los jóvenes en Galicia. Observatorio ocupacional. Universidade da Coruña. A Coruña, 2005.

Freire Seoane, M. J. (dir.). La inserción laboral de las mujeres en Galicia. Universidade da Coruña. A Coruña, 2004.

Freire Seoane, M. J. y González Laxe, F. Fletes y comercio marítimo. A Coruña, 2007.

Fundación COTEC para la Innovación Tecnológica. Libro Blanco - El sistema español de innovación: Situación en 2004. Madrid, 2005.

Fundación COTEC para la Innovación Tecnológica. Tecnología e Innovación en España. (2005).

Fundación COTEC para la Innovación Tecnológica. Libro Verde - Situación en 2003 del Sistema Español de Innovación. Madrid, 2004.

Fundación COTEC para la Innovación Tecnológica. La innovación en las Tecnologías de la Información y las Telecomunicaciones. Informe sobre el Sistema Español de la Innovación. Madrid, 2000.

González Gurriarán, J.; Cabanelas Omil, J.; Figueroa Dorrego, P.; Estévez Suárez, G. y Fernández-Jardón Fdez, C.M. La internacionalización de la pyme gallega. Análisis, diagnóstico y posibles estrategias. Consorcio Zona Franca de Vigo. Vigo, 2000.

González Gurriarán, J. y Figueroa Dorrego, P. Plan director de innovación na cadea da madeira de Galicia. CIS-Madeira. Dirección Xeral de I+D+I. Xunta de Galicia. Santiago, 2007 (en prensa).

González Gurriarán, J. y Figueroa Dorrego, P. Visión estratégica del Sistema Empresarial del Área Metropolitana de Vigo. Evolución 2000-2005 y expectativas. Instituto de Desarrollo Caixanova. Vigo, 2006.

González Gurriarán, J. y Figueroa Dorrego, P. Plan Estratégico de Innovación de Galicia 2010. Xunta de Galicia. Consellería de Innovación, Industria e Comercio. Dirección Xeral de I+D. A Coruña, 2005.

González Gurriarán, J. y Figueroa Dorrego, P. Plan Estratégico de las actividades de carpintería y mobiliario de Galicia. Documento de síntesis. Cis-Madera. A Coruña, 2004.

González Gurriarán, J. y Figueroa Dorrego, P. Visión Estratégica del Sistema Empresarial de Vigo 2001. Volumen I y II. Ed. Instituto de Desarrollo Caixanova. Vigo, 2002.

González Gurriarán, J. y Figueroa Dorrego, P. Proceso del Cluster de la Madera de Galicia: Análisis-Diagnóstico, selección de Factores Críticos, Estrategias y Acciones de Mejora. CIS-Madera. Ourense, 2001.

González Gurriarán, J.; Figueroa Dorrego, P. y Fernández-Jardón Fdez, C.M. La Cadena empresarial de transformación de productos derivados del mar en Galicia. Diagnóstico estratégico y propuestas de mejora de su competitividad. Instituto de Estudios Económicos de Galicia. Fundación P. Barrié de la Maza. A Coruña, 2001.

González Gurriarán, J.; Figueroa Dorrego, P.; Fernández-Jardón Fdez, C.M.; Arias Rivera, J.J.; Montenegro Rodríguez, S. y Muñoz Codina, J.A. Análisis estratégico del conocimiento en automoción. Cluster de Empresas de Automoción de Galicia. Vigo, 2001.

González Laxe, F. Las Regiones atlánticas europeas y los modelos portuarios. Instituto de Estudios Económicos de Galicia Pedro Barrié de la Maza. A Coruña, 2000.

González Laxe, F. Tráficos marítimos y economías portuarias: cinco cuestiones para el 2010. Instituto de Estudios Económicos de Galicia Pedro Barrié de la Maza. A Coruña, 2000.

González Laxe, F.; Lupin, H. M.; Bretón de la Cal, J. A. Acuicultura: producción, comercio y trazabilidad. Netbiblo. A Coruña, 2004.

González Laxe, F; Novo Corti, I. Sistema portuario da Eurorrexión : Galicia - Norte de Portugal. Xunta de Galicia. Santiago, 2006.

Instituto Galego das Cualificacions. Informe sobre o mercado laboral. Xunta de Galicia, Consellería de Familia e Promoción do Emprego, Muller e Xuventude, Dirección Xeral de Formación e Colocación. A Coruña, 2000-2001.

Instituto Galego de Estatística. Boletín de series estadísticas de Galicia. Indicadores socioeconómicos de coxuntura. Consellería de Economía e Facenda. Santiago de Compostela, 1995-2000.

Instituto Galego de Estatística. Contabilidade rexional de Galicia. Consellería de Economía e Facenda. Santiago de Compostela, 1995-2006.

Instituto Galego de Estatística. Enquisa de poboación activa en Galicia. Consellería de Economía e Facenda. Santiago de Compostela, 1995-2005.

Instituto Galego de Estatística. Galicia en cifras. Anuario 2005. Consellería de Economía e Facenda. Santiago de Compostela, 2006.

Instituto Galego de Estatística. Índice de producción industrial. Consellería de Economía e Facenda. Santiago de Compostela, 1995-2002.

Instituto Galego de Estatística. Movementos migratorios. Consellería de Economía e Facenda. Santiago de Compostela, 1995-2004.

Instituto Galego de Promoción Económica. Galicia a las puertas del siglo XXI. Consellería de Economía e Facenda. Santiago de Compostela, 2000.

Instituto Nacional de Estadística. Estadística sobre actividades de I+D 2005. Madrid, 2006.

Instituto Nacional de Estadística. Indicadores de alta tecnología 2005. Madrid, 2006.

Instituto Nacional de Estadística. Encuesta de tecnologías de la información en los hogares 2004. Madrid, 2005.

Instituto Nacional de Estadística. Encuesta sobre innovación tecnológica en las empresas, 2004. Madrid, 2005.

Instituto Nacional de Estadística. Encuesta de uso de TIC y comercio electrónico en las empresas 2003. Madrid, 2004.

Mankiw, **N.G.** Principios de Economía, McGraw-Hill, 3ª Ed. Madrid, 2004.

Mochón, F. Economía: teoría y política, McGraw-Hill, 5ª Ed. Madrid, 2005.

Mochón, F. Principios de Economía, McGraw-Hill, 2ª Ed. Madrid, 2001.

Pardellas de Blas, X. Turismo e Naturaleza na Eurorrexión Galicia e Norte de Portugal. Servizo de Publicacións da Universidade de Vigo. 2005.

Pardellas de Blas, X. Plan de infraestructuras do Eixo Atlántico. Eixo Atlántico. Universidad de Vigo-Universidade do Minho. Vigo-Braga, 2000.

Precedo Ledo, A.; Villarino Pérez, M.; Figueroa Davila, J.; Bonnín Revilla, A.; Doval Adán, A. y García Pita, P. O mapa comarcal de Galicia. Sociedade para o Desenvolvemento Comarcal de Galicia. Santiago de Compostela, 1997.

Precedo Ledo, A.; Villarino Pérez, M.; Rodríguez Martínez-Conde, R. La Coruña Metrópoli Regional. Serie económica y territorio 3. Fundación Caixa Galicia. Enero 1990.

Red OTRI. Informe Red OTRI de Universidades 2004. Madrid, 2005.

Rico Ortega, A. El sector de la construcción en Galicia presente y futuro: un enfoque estratégico. Rafael Candel Comas (dir.). Universidade da Coruña, Departamento de Tecnología de la Construcción. A Coruña, 2000.

Sequeiros Tizón, J. G (dir.). O Comercio intracomunitario da Eurorrexión Galicia e Norte de Portugal : 1995-1997. Direcção Regional do Norte, Instituto Nacional de Estadística, Instituto Galego de Estadística. Xunta, Consellería de Economía e Facenda. Santiago, 2000.

Tamames, R. Diccionario de economía y finanzas, Alianza, 13ª Ed. Madrid, 2006.

Tena García, J. y Sánchez San Dámaso, J. Comercio exterior de Galicia 1996-2000. Informes anuales. Banco Pastor. A Coruña.

Unión Internacional de Telecomunicaciones. Informe sobre el desarrollo mundial de las telecomunicaciones/TIC 2006: Evaluación de las TIC para el desarrollo económico y social. Suiza, 2003.

Vázquez Barquero, A. Las nuevas fuerzas del desarrollo. Antoni Bosch Editor, S.A. Barcelona, 2005.

Vázquez Barquero, A. Desarrollo, redes e innovación. Lecciones sobre desarrollo endógeno. Ediciones Pirámide S.A. Madrid, 1999.

Vázquez Barquero, A. y González Gurriarán, J. Plan Estratégico de Vigo y su Área Funcional. Fundación ProVigo y su Área, 2005.

VI.2.- Monografías y otros.

Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA). Principios de Organización y Sistemas. Documentos números 1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14 y 15. Madrid, AECA, 1988 a 2003.

Caixanova. A Coruña en cifras 2006. Indicadores provinciales y comarcales. Instituto de Desarrollo Caixanova. Vigo, 2007.

Caixanova. A Coruña en cifras 2005. Instituto de Desarrollo Caixanova. Vigo, 2006.

Caixanova. I+D+i en Galicia: Deducciones Fiscales, Subvenciones Autonómicas y otras ayudas. Instituto de Desarrollo Caixanova. 2006

Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de A Coruña. Memoria Económica 2005. A Coruña, 2006.

Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de A Coruña. Perspectivas empresariales para 2006, Comunidades Autónomas.

Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de A Coruña. Acuerdo histórico para la vertebración del Área Metropolitana. Orientación económica y financiera. Nº 227. Septiembre 2004. A Coruña.

Confederación de Empresarios de La Coruña. Boletín CEC. A Coruña**:** Confederación de Empresarios de La Coruña, varios números y años: año 2000: nums 6 a 9; año 2001: nums. 1 a 7; año 2002: nums. 2 a 10; año 2003: nums. 1-10; año 2004: nums 2, 6 y 7.

Contabilidad Regional de España. Base 1995 (CRE-95). Subdirección General de Cuentas Nacionales.

Europa empresarial: boletín del "Colegio de Economistas de La Coruña" en colaboración con la Fundación Galicia-Europa. La Coruña, varios números y años (1996-2007).

Fundación Caixa Galicia. A Economía Galega, Informe 2005. Serie informes anuais/20. A Coruña, 2006.

González Gurriarán, J. y Figueroa Dorrego, P. "El sistema empresarial privado de Galicia en el marco de la innovación" en Papeles de Economía Española, Economía de las Comunidades Autónomas. Galicia y Norte de Portugal. Claves económicas de una eurorregión. núm. 22, 2007, pp.121-134.

González Gurriarán, J. y Figueroa Dorrego, P. Plan Estratégico de Innovación de Galicia 2010: una visión sintética. Madri+d revista. Madrid, 2005.

González Gurriarán, J. y Figueroa Dorrego, P. Monografías Foro Caixanova de estrategias empresariales Innovación e internacionalización de las empresas gallegas. "Agrupación empresarial Agro-Mar-Industria" (Marzo 2007); "Agrupación empresarial de Construcción y Materiales de Construcción" (en prensa 2007); "Agrupación turismo, ocio, cultura y relacionados" (en realización 2007). Instituto de Desarrollo Caixanova.

González Gurriarán, J. y Figueroa Dorrego, P. Monografías Foro Caixanova de Estrategias Empresariales: Reflexiones sobre diagnóstico estratégico, factores clave, estrategias y actuaciones de las cadenas empresariales de Galicia: "Cadena de actividades de la Pesca y de los productos derivados del Mar" Nº 1, (Febrero 2004); "Cadena de actividades de Turismo y Ocio" Nº 2, (Junio 2004); "Cadena de actividades de Construcción y Promoción Inmobiliaria" Nº 3, (Julio 2004); "Cadena de actividades de Textil, Confección y Moda" Nº 4, (Octubre 2004); "Cadena de actividades de Bienes de equipo e Industria auxiliar no específica" Nº 5, (Enero 2005); "Cadena de actividades de productos de la Agricultura y Ganadería" Nº 6, (Mayo 2005); "Cadena de actividades de Logística y Transporte" Nº 7, (Septiembre 2005); "Cadena de la Madera" Nº 8, (Febrero 2006); "Cadena de Información, Cultura y Audiovisual" Nº 9, (Mayo 2006); "Cadena de Rocas Ornamentales" Nº 10, (Octubre 2006); "Cadena de Química-Farmacéutica" Nº 11, (Febrero 2007); "Cadena de Comercio" Nº 12. (Abril 2007); "Cadena de Construcción y reparación naval" Nº 13. (En realización 2007) Instituto de Desarrollo Caixanova.

González Gurriarán, J.; Figueroa Dorrego, P.; González Loureiro, M.; Valdés Rodríguez, A. y Monteagudo Cabaleiro, A. Las actividades empresariales de Carpintería y Mobiliario de Galicia. Revista CIS-Madera, nº 13, 2º semestre de 2004, Ourense, pp. 41-53.

González Laxe, F. "Las autopistas del mar y el sistema portuario gallego" en Papeles de Economía Española, Economía de las Comunidades Autónomas. Galicia y Norte de Portugal. Claves económicas de una eurorregión. núm. 22, 2007, pp.27-38.

Guillén Solórzano, E. "La Planificación Del Proceso De Sucesión En La Empresa Familiar Gallega. Breve Comparación Con La Empresa Familiar Portuguesa" en XIV Jornadas Luso Españolas de Gestao Científica, Azores, Febrero 04, Azores (Portugal).

Instituto Galego de Estadística. Informe Anual Económico-Financiero da Empresa Galega. Años 2003, 2004 y 2005.

Instituto Galego de Estadística. Informe anual económico-financiero de la empresa gallega 2004. Central de Balances de Galicia.

Instituto Galego de Estadística. Directorio de empresas y unidades locales. Año 2003.

Instituto Galego de Estadística. Contas Económicas. Base 2000. Serie 1995-2002, Colección Área de Estatísticas Económicas, Xunta de Galicia. 2005.

Martínez Fernández, V.A y Guillén Solórzano, E. "Valoración de la imagen corporativa de un ayuntamiento o ciudad" en Anales de Economía Aplicada. La Coruña, Junio 2001

Memoria anual del Puerto de A Coruña. Años 2002, 2003, 2004, 2005.

Ondategui, **J.C.** Los parques científicos y tecnológicos en España: retos y oportunidades. Madri+d revista. Madrid, 2001.

Ondategui., J.C. Los parques científicos e innovación en España. Quince años de experiencia. Economía industrial. Volumen 4, nº 346. 2002.

Pego Alonso, J. L. "Las cajas de ahorros como agentes dinamizadores de la economía gallega: el caso de la eurorregión Galicia-Norte de Portugal" en Papeles de Economía Española, Economía de las Comunidades Autónomas. Galicia y Norte de Portugal. Claves económicas de una eurorregión. núm. 22, 2007, pp.201-210.

Programa de Desenvolvemento Rural. Comarca de Betanzos. PRODER II-Axencia Galega de Desenvolvemento Rural (AGADER). Mayo 2002.

Río Otero, C.; Gradín Lago, C.; Cantó Sánchez, O. "La distribución de la renta en Galicia en el marco de la eurorregión" en Papeles de Economía Española, Economía de las Comunidades Autónomas. Galicia y Norte de Portugal. Claves económicas de una eurorregión. núm. 22, 2007, pp.241-251.

Rodríguez Bugarín, M. et al. Transporte metropolitano da Coruña. Debate sobre unha proposta de CC.OO. Cuadernos socioeconómicos de DEZEME. Fundación 10 de marzo de CC.OO.. A Coruña, 2006.

Sequeiros Tizón, J. G. El comercio exterior de Galicia (1980-1997). Instituto de Estudios económicos Pedro Barrié de la Maza. Nº 8. A Coruña, 1999.

Varela Lafuente, M. y García Gil, D. "Pesca y acuicultura en Galicia en el contexto de las relaciones internacionales" en Papeles de Economía Española, Economía de las Comunidades Autónomas. Galicia y Norte de Portugal. Claves económicas de una eurorregión. núm. 22, 2007, pp.109-120.